

# Kommunikationskonzept für die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers

29. Juli 2015

Prof. Dr. Lars Harden, Marcel Drews, Anna Heidenreich und Lisa Carstensen

# Zusammenfassung

Vorschlag für große Veränderungen

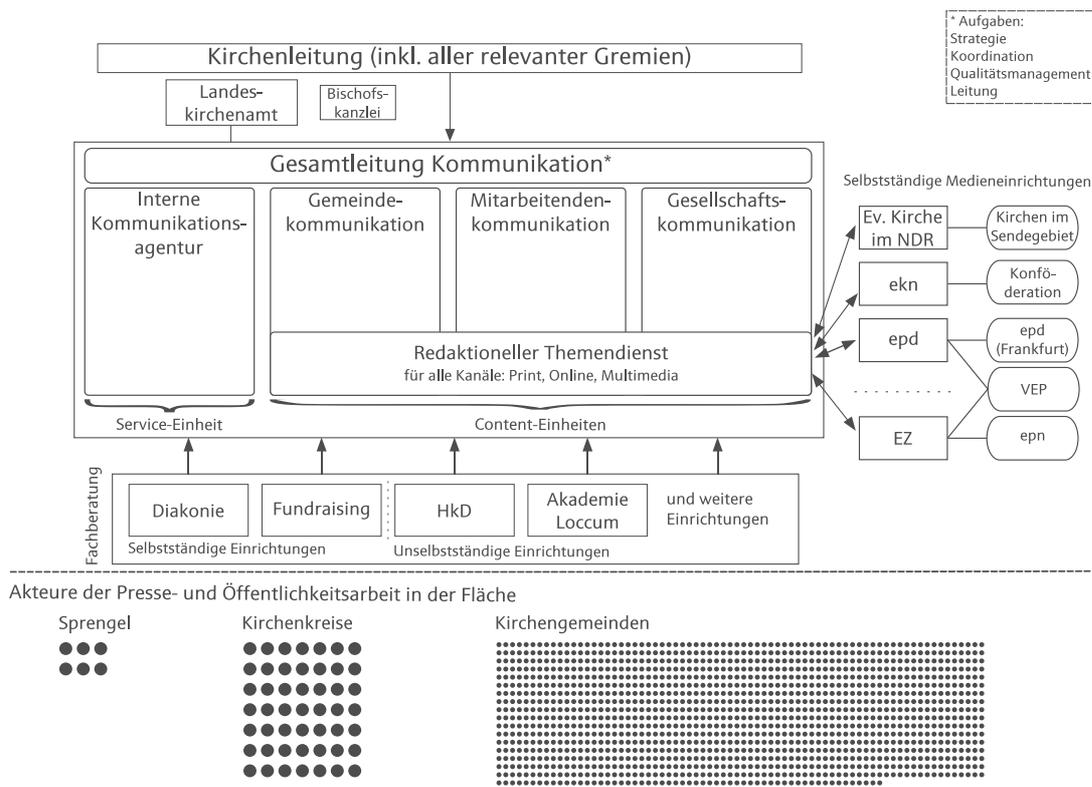
Das vorliegende neue Kommunikationskonzept für die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers wurde im Zeitraum von Januar bis Juni 2015 erarbeitet. Es ist als Vorschlag zu verstehen, der bei Umsetzung zu größeren Veränderungen innerhalb der Organisation führen wird, die es behutsam zu begleiten gilt. Das Konzept unternimmt den Versuch, mit Rücksicht auf die Besonderheiten landeskirchlicher Strukturen eine Erneuerung der Kommunikationsarbeit zu ermöglichen. Dabei denken wir von den Zielen der Kommunikation her, nicht von den Maßnahmen oder Kanälen. Dem medialen Wandel und den aktuellen Entwicklungen in der Organisationskommunikation wird Rechnung getragen. Inwieweit die Landeskirche diese Vorschläge umsetzen will, wird die Synode zu entscheiden haben.

## Neuorganisation der Kommunikation

Installation Gesamtleitung Kommunikation und Auflösung EMSZ

Die wesentlichste Veränderung stellt die Neuorganisation der kommunikativen Aktivitäten dar. Wir empfehlen die Installation einer Gesamtleitung Kommunikation, die die verschiedenen kommunikativen Gewerke zentral im Kirchenamt koordiniert. Damit einher ginge eine Auflösung des Evangelischen MedienServiceZentrums (EMSZ) und eine Eingliederung der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Internetarbeit in den Zuständigkeitsbereich der Gesamtleitung Kommunikation. Es muss Aufgabe der Gesamtleitung Kommunikation sein, die Ziele der Kommunikation mit der Kirchenleitung abzustimmen und zu entwickeln, sie strategisch umzusetzen und zu koordinieren, um sie schließlich zu bewerten und fortlaufend zu justieren. Diese strategisch-leitende Funktion sollte von operativen Aufgaben weitgehend entlastet sein. Die folgende Abbildung zeigt die künftige Soll-Organisation.

Abbildung 1: Struktur der Kommunikation – Soll-Zustand



In diesem Zusammenhang wird auch eine Selbstständigkeit der Abteilung Fundraising vorgeschlagen, da sie inhaltlich andere als die typischen Kommunikationsziele der Landeskirche verfolgt. Ihre sehr erfolgreiche Arbeit wird die Abteilung selbstständig fortsetzen und bei Fachfragen der Kommunikationsabteilung beratend zur Seite stehen können.

### Gemeindekommunikation, Mitarbeitendenkommunikation, Gesellschaftskommunikation

Drei Säulen der Kommunikation plus interne Kommunikationsagentur

Die Abbildung macht deutlich, dass sich die Kommunikationsarbeit zukünftig inhaltlich nach drei Säulen ausrichten sollte. Nämlich nach Gemeindekommunikation, Mitarbeitendenkommunikation und Gesellschaftskommunikation. Zum Gelingen dieser Säulen trägt eine interne Kommunikationsagentur bei, die Services z. B. in den Bereichen Internet, Corporate Design oder Druck bereitstellt. Wichtig wird es sein, dass redaktionelle Arbeiten nicht mehr für einzelne Kanäle geleistet, sondern für mehrere Medien und Säulen aufbereitet werden. Diese Art des redaktionellen Arbeitens entspricht den modernen (multimedialen) Anforderungen und wird Mehrfacharbeiten verhindern helfen.

Kommunikatoren in der Fläche stärken: Säule Gemeindekommunikation

Die Bestandsaufnahme hat erneut gezeigt, welche große Bedeutung der Kommunikationsarbeit in der Fläche der Landeskirche zukommt und wie verschieden und ausdifferenziert die Aktivitäten vor Ort sind. Trotz der Heterogenität der Arbeiten in Gemeinden, Kirchenkreisen und Sprengeln werden aus dieser Richtung Unterstützungsbedarfe annonciert, z. B. im Bereich der Gemeindebriefherstellung oder Öffentlichkeitsarbeit. Diesen Bedürfnissen wird an verschiedenen Stellen (Pressestelle, HkD, Internet- und Öffentlichkeitsabteilung im EMSZ) Rechnung getragen. Wir schlagen vor, die Gemeindekommunikation zentral zu koordinieren.

Mitarbeitende informieren und wertschätzen: Säule Mitarbeitendenkommunikation

Die aktuellen wie ehemaligen Mitarbeitenden sind als wichtige Stakeholder ebenfalls gesondert in den Blick zu nehmen. Ein systematischer Austausch mit Pastorinnen, Pastoren, Superintendentinnen, Superintendenten, Diakoninnen, Diakonen, Pensionärinnen oder Pensionären wird deutlich angefragt. Es existieren bereits verschiedene Kanäle (z. B. intern-e oder auch die Evangelische Zeitung), die unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen. Diese gilt es zu koordinieren.

Kirche Gehör verschaffen: Säule Gesellschaftskommunikation

Der klassische Bereich der Kommunikationsarbeit ist die Pressearbeit und damit der Austausch mit der Medienöffentlichkeit. Hier können eigene Themen öffentlichkeitswirksam eingebracht und Anfragen von Medien bearbeitet werden. In Zeiten von Social Media und der Fragmentierung von Publika haben sich die Anforderungen hier in den letzten Jahren deutlich erweitert. Die dritte Säule befasst sich daher mit Gesellschaftskommunikation.

### Ziele der Kommunikation erarbeitet

Die oben skizzierten Säulen führen zu Haupt- und Unterzielen der jeweiligen Arbeitsfelder. Für die Gemeindekommunikation gilt als Hauptziel, die Medienarbeit innerhalb der Gemeinden mit Blick auf Inhalte und Infrastruktur zu unterstützen. Im Bereich der Mitarbeitendenkommunikation soll vor allem die Information von und der Austausch mit Haupt- wie Ehrenamtlichen gelingen. Und schließlich ist es unserer Einschätzung nach oberstes Ziel der Gesellschaftskommunikation, Öffentlichkeit und Transparenz herzustellen und damit deutlich zu machen, was es bedeutet, evangelisch zu sein.

Ziele der Kommunikationsarbeit bislang sehr unklar

Im Rahmen der Bestandsaufnahme hat sich das Fehlen von Zielen für die Kommunikationsarbeit als größtes Defizit herausgestellt. Darin schließt die vorliegende Analyse auf der Ebene der Gesamtorganisation an die Analyse des EMSZ durch Kirchner + Robrecht aus dem Jahr 2012 an. Die handelnden Akteure beklagen das Fehlen übergeordneter Ziele. Damit einher geht jeweils eine unklare Rollenklärung für die Abteilungen. Wer strategisch, koordinierend, beratend oder operativ tätig

ist, wird nicht ersichtlich. Das führt dazu, dass viele Handelnde in mehreren Rollen agieren. Sie arbeiten meist kleinteilig an Unterzielen und vermissen ausdrücklich Koordination und Führung. Das heißt keineswegs, dass im Detail schlechte Arbeit gemacht wird; nur ist diese Arbeit eben nicht ausreichend in einen Gesamtkontext eingebettet.

Austausch häufig eher  
informell und nicht optimal  
koordiniert

Dieser Befund wird ergänzt durch die Tatsache, dass der Austausch zwischen den einzelnen kommunikativen Gewerken nur partiell formell institutionalisiert ist. Dessen Gelingen ist zudem vielfach von den (häufig, aber nicht ausschließlich) guten Beziehungen der einzelnen Akteure und Abteilungen abhängig. Es existieren unklare Zuständigkeiten (z. B. im Bereich der verschiedenen Öffentlichkeitsarbeitenden und der Pressestelle), die zu Abstimmungsschwierigkeiten oder Mehrfacharbeiten führen (können).

### Bedeutung der einzelnen kommunikativen Gewerke und Medien

Sichtbare  
Professionalisierung und  
Bedeutung der (Landes-)  
Superintendenturen

Im Rahmen der Bestandsaufnahme wurden ausführliche Leitfadengespräche mit Personen der verschiedenen kommunikativen Gewerke geführt. Zudem wurde eine repräsentative Stichprobe von Gemeindebriefen untersucht und es wurden drei Regionalkonferenzen in der Fläche der Landeskirche Hannovers durchgeführt. Hier hat sich gezeigt, dass die Kommunikationsarbeit sich in der Fläche vielfach professionalisiert (Gemeindebriefe) und häufig in ihrer Qualität (Medienarbeit) davon abhängt, welche Bedeutung die (Landes-)Superintendenturen ihr beimessen. Daher halten wir es für ratsam, bei der Stellenbesetzung in Zukunft die Bedeutung der Medienarbeit zu berücksichtigen.

Selbstständige Medien mit  
Sonderrolle

Unsere Analyse hat gezeigt, dass das Thema Kommunikation auf allen Ebenen (bei selbstständigen und nicht selbstständigen Einrichtungen und Medien) professionell betrieben wird. Eine Sonderrolle nehmen dabei die selbstständigen Medien ein, da sie je eigene Aufträge wahrnehmen und somit vom Kommunikationskonzept tendenziell unberührt bleiben. Evangelische Kirche im NDR, Evangelischer Kirchenfunk (ekn) und Evangelischer Pressedienst (epd) übernehmen klar umrissene Aufgaben. Als professionelle Mittler landeskirchlicher Inhalte und relevante Produzenten von Content sind sie natürlich ausdrücklich in den Austausch einzubeziehen.

Keine Zukunftsperspektive  
für die EZ, aber große  
Bedeutung der Inhalte

Die Evangelische Zeitung (EZ), die inzwischen vom Presseverband Nord übernommen wurde, wird noch bis Ende 2016 von der Hannoverschen Landeskirche mitfinanziert. Das Format der evangelischen Wochenzeitung hat nach unserer Analyse in dieser Form keine Zukunft. Allerdings sind die Inhalte der EZ vielfach für Haupt- und Ehrenamtliche von großer Bedeutung. Deshalb schlagen wir vor, die Inhalte ab 2017 nicht weiter in Form einer Zeitung bereitzustellen, sie aber über andere Wege im Bereich der Mitarbeitendenkommunikation zu verwerten (z. B. über einen Mantelteil für Gemeindebriefe wäre in diesem Zusammenhang nachzudenken).

### Zielgruppenkenntnisse ausbauen

Grobe Beschreibung von  
Hochverbundenen, lose  
Verbundenen und  
Interessierten vorgelegt

Während der Bestandsaufnahme der Kommunikationsgewerke wurde deutlich, dass Kenntnisse über eigene Zielgruppen der Kommunikation vielfach sehr rudimentär oder zum Teil gar nicht vorhanden sind. Das kann in der Kommunikationsarbeit dazu führen, dass Zielgruppen falsch adressiert werden.

Dem Wunsch nach einer groben Orientierung hinsichtlich der Kirche stark Verbundenen, lose Verbundenen und an bestimmten Werten interessierten Nichtmitgliedern (interessierte Öffentlichkeit) kommt eine Zielgruppenbeschreibung nach. Sie richtet den Blick auf Daten aus den Bereichen Soziodemografie, Lebenswelt (Werte), Medienwelt (Mediennutzung) und Kirchenwelt (Kirchgang, Berührung mit religiösen Inhalten). Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede vor allem zwischen Hochverbundenen und den beiden anderen Gruppen. Lose Verbundene und die

interessierte Öffentlichkeit sind über die etablierten Wege (z. B. Gemeindebriefe) nur noch sehr schwer bis gar nicht zu erreichen. Das Gelingen der Kommunikation wird auch davon abhängen, wie gut und intensiv Kenntnisse dieser Art (z. B. aus der fünften Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, V. KMU) in Zukunft in die eigene Arbeit integriert werden.

### Einzelmaßnahmen umsetzen

Aus der unserer Meinung nach gebotenen Umstrukturierung der mit Kommunikation befassten Abteilungen bzw. Häuser ergibt sich eine Reihe von Einzelmaßnahmen, die in der folgenden Tabelle im Überblick aufgeführt werden. Jede der Maßnahmen ist mit Bedacht vorzubereiten und umzusetzen, bedeutet sie doch jeweils einen spürbaren Veränderungsprozess für die an diesem Wandel beteiligten Personen.

Umstrukturieren bewirkt viele Einzelmaßnahmen

Abbildung 2: Maßnahmen

Interne Kommunikationsagentur	Gemeindekommunikation	Mitarbeitendenkommunikation	Gesellschaftskommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Angebote für die Öffentlichkeitsarbeit</b> flächendeckend <b>bekannt machen</b></li> <li>▪ <b>Tool für die Information von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden</b> zur Minderung der Informationsflut entwickeln</li> <li>▪ System für <b>Adressmanagement</b> entwickeln und einführen</li> <li>▪ System <b>Web-to-Print</b> für Drucksachen <b>entwickeln</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weiterentwicklung eines <b>Digitalangebotes zur Gemeindebrieferstellung</b></li> <li>▪ <b>Öffentlichkeitsbeauftragte</b> in der Fläche <b>professionalisieren</b></li> <li>▪ <b>Zielgruppenkonzept</b> für Gemeindekommunikation</li> <li>▪ <b>Themen, Kampagnen, Themenjahre</b> für Gemeinden <b>aufbereiten</b></li> <li>▪ <b>Inhalte der EZ</b> für den neuen Redaktionspool <b>nutzen</b></li> <li>▪ <b>Rechtzeitige Information</b> von Kirchengemeinden über Themen, insbesondere <b>bei Krisenthemen</b></li> <li>▪ <b>Vor-Ort-Beratung ausbauen</b></li> <li>▪ <b>Direktkommunikation</b> als ergänzende Maßnahme für Gemeindekommunikation <b>prüfen</b></li> <li>▪ <b>Kirchenvorstände</b> mit <b>Jahresbericht</b> versorgen</li> <li>▪ <b>Fachthemen</b> bei landeskirchlichen Einrichtungen <b>einholen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Konzept</b> entwickeln für die <b>Information von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden</b> zur Minderung der Informationsflut</li> <li>▪ <b>Konzept zum Austausch der Mitarbeitenden</b> vorantreiben und weiter ausbauen (<b>intern-e</b>)</li> <li>▪ <b>Bereitstellung von Themen und Informationen</b> für (ehemalige) haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende</li> <li>▪ <b>Inhalte aus der EZ</b> für die Mitarbeiterkommunikation <b>nutzen</b></li> <li>▪ <b>Rechtzeitige Information bei Krisenthemen</b></li> <li>▪ <b>Enge Zusammenarbeit mit Bischofskanzlei</b> (z. B. zu Jubiläen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bündelung und Steuerung der Kommunikation nach außen</b></li> <li>▪ <b>Themen für die Öffentlichkeitsarbeit in der Fläche bereitstellen</b>, Möglichkeiten der Umsetzung aufzeigen</li> <li>▪ <b>Positionierung Landesbischof</b></li> <li>▪ <b>Jahresbericht</b> der Landeskirche Hannovers <b>fest etablieren</b></li> <li>▪ <b>Social Media</b> als Kanal <b>prüfen</b></li> <li>▪ <b>Monitoring und Analyse der Medienberichterstattung</b></li> <li>▪ <b>Selbstständige Medien-einrichtungen proaktiv</b> mit Themen <b>versorgen</b></li> <li>▪ <b>CRM-Tool einsetzen</b> für Medien- und Multiplikatorenkontakte</li> </ul>

### Erfolgsmessung und Berichtswesen installieren

Die Leitung der Kommunikation ist gemäß des vorliegenden Konzepts als Steuerungsaufgabe zu verstehen. Zu steuern ist allerdings nur, was auch messbar ist. Daher wird es notwendig sein, für die formulierten Ziele operationalisierbare Kenngrößen zu entwickeln. Es wird darum gehen zu klären, wann ein Ziel erreicht wurde und wie sich im Zweifel die Arbeit verändern muss, damit ein Ziel in Zukunft erreicht werden kann. Kommunikation wird damit zur Leitungs- und Managementaufgabe.

Die Überprüfung der eigenen Medienresonanz, die Wirksamkeit und Reputation bei einzelnen Stakeholdern, die Nutzungszahlen eigener Medien oder die Verbreitung eigens entwickelter Technologien können Indikatoren für den Erfolg der eigenen Kommunikationsarbeit sein. Ein entsprechendes Konzept ist von und mit der Gesamtleitung Kommunikation zu erarbeiten und in ein entsprechendes Berichtswesen zu gießen. Nur so kann die Umsetzung des Konzepts nachhaltig gelingen.

Was sich nicht messen lässt, lässt sich nicht managen

# Inhaltsverzeichnis

1.	Auftrag und Aufbau des Berichts .....	8
2.	Bestandsaufnahme: Kommunikationsgewerke.....	11
2.1	Die Fläche: Gemeinden, Kirchenkreise und Sprengel .....	12
2.2	Pressestelle.....	21
2.3	Kanzlei des Landesbischofs .....	23
2.4	Evangelisches MedienServiceZentrum .....	25
2.4.1	Internetarbeit .....	25
2.4.2	Fundraising.....	28
2.4.3	Öffentlichkeitsarbeit .....	29
2.5	Evangelischer Kirchenfunk Niedersachsen.....	32
2.6	Evangelische Kirche im NDR .....	34
2.7	Evangelischer Pressedienst .....	35
2.8	Evangelische Zeitung .....	37
2.9	Haus kirchlicher Dienste .....	40
2.10	Diakonie in Niedersachsen .....	42
3.	Bestandsaufnahme: Struktur der Kommunikation.....	44
3.1	Gewerke in der Übersicht .....	44
3.2	Formate der Zusammenarbeit.....	46
3.3	Aufgaben und Zuständigkeiten .....	53
4.	Strategie und Leitlinien .....	55
4.1	Gemeindekommunikation.....	58
4.2	Mitarbeitendenkommunikation .....	60
4.3	Gesellschaftskommunikation .....	62
5.	Zielgruppenanalyse .....	66

6.	Neuausrichtung der Kommunikation .....	74
6.1	Funktionale Strukturierung der Kommunikationsgewerke .....	75
6.2	Die Kommunikationsabteilung .....	75
6.2.1	Die Content-Einheiten .....	76
6.2.2	Die Service-Einheit .....	78
6.3	Die Gesamtleitung Kommunikation .....	79
6.4	Die Einrichtungen der Landeskirche .....	83
6.5	Maßnahmenkatalog .....	84
6.6	Erfolgsmessung und Evaluation .....	85
7.	Methodisches Vorgehen .....	87
	Anhang .....	89

# 1. Auftrag und Aufbau des Berichts

Gesellschaftlicher und medialer Wandel zwingen Institutionen und Organisationen dazu, ihre kommunikativen Aufgaben den aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Wer hätte vor nur sechs bis sieben Jahren über eine Social-Media-Strategie sinniert? Wer hätte vermutet, dass die Nachrichtenagentur Associated Press Teile ihrer Wirtschafts- und Sportberichterstattung automatisch von Computern erledigen lässt? Wer hätte gedacht, dass Bischöfe und Bischöfinnen twittern und der Diakonie-Präsident bloggt? Wer hätte Social-Media-Plattformen für Gemeinden entwickelt?

Manche sprechen gar schon von einem „neuen Gesicht der Öffentlichkeit“, in der die Grenzen zwischen privater und öffentlicher Kommunikation sich verschieben bzw. weniger trennscharf werden (Machill, Beiler & Krüger, 2013). Nicht nur Medien stellen Öffentlichkeit her, sondern eben auch Privatpersonen und Akteure aus Wirtschaft und Politik. Das, was früher „Zutrittsbarriere zur Öffentlichkeit“ hieß, ist heute nur noch eine kleine Hürde, die mit wenig Anlauf zu nehmen ist. Dabei ist denjenigen, die sich in die Öffentlichkeit begeben, Aufmerksamkeit keineswegs gewiss. Das Publikum zerfällt mehr und mehr in viele Teilpublika, die jeweils über unterschiedliche Kanäle oder Ansprachen zu erreichen sind, wenn sie denn überhaupt zu erreichen sind. Die Paradoxie ist die folgende: Nie war es so leicht, Öffentlichkeit zu erzeugen, und nie war es so schwer, Aufmerksamkeit zu erzielen.

Evangelische Kirchen, und damit auch die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers, sind diesem Wandel genauso ausgesetzt wie andere Institutionen. Hinzu kommen Herausforderungen wie abnehmende kirchliche Bindung, zurückgehende Kirchenmitgliedszahlen und dadurch absehbar sinkende kirchliche Mittel. Nur die wenigsten (Kirchen) sind Innovatoren in diesem Prozess; die meisten müssen Anpassungsleistungen erbringen.

1. Sie müssen sich immer wieder nach den Zielen, Botschaften, Zielgruppen, Sprechern, Kanälen und Wirkungen ihrer Kommunikation fragen. Um als Kirche ein relevanter Faktor öffentlicher Diskurse zu bleiben, müssen diese Fragen in regelmäßigen Abständen gestellt und beantwortet werden. Wenn Kirche öffentlichen Diskurs mitprägen will, wenn sie ihren Gemeinden helfen und Mitgliedern ihre Relevanz verdeutlichen will, wird sie kleinteiliger kommunizieren müssen, ohne die klassischen Wege der Medien- und Pressearbeit zu vernachlässigen.
2. Zudem muss geklärt werden, mithilfe welches organisatorischen Rahmens diese Aufgaben bewältigt werden sollen. Externe Kommunikation kann nur so gut gelingen, wie sie intern organisiert ist. Nur wenn Abteilungen, Gewerke und Häuser möglichst konstruktiv – und durch strukturelle Vorgaben abgesichert – kooperieren, können die Gesamtziele der Landeskirche erreicht werden.

Beiden Herausforderungen stellt sich das vorliegende Papier. Zum einen wird die Frage nach der Konzeption der über (Massen-)Medien vermittelten Kommunikation beantwortet. Zum anderen wird die institutionelle Organisation der Kommunikationsaufgaben kritisch hinterfragt und neu sortiert. Den Auftrag dazu hat aserto im Dezember 2014 erhalten.

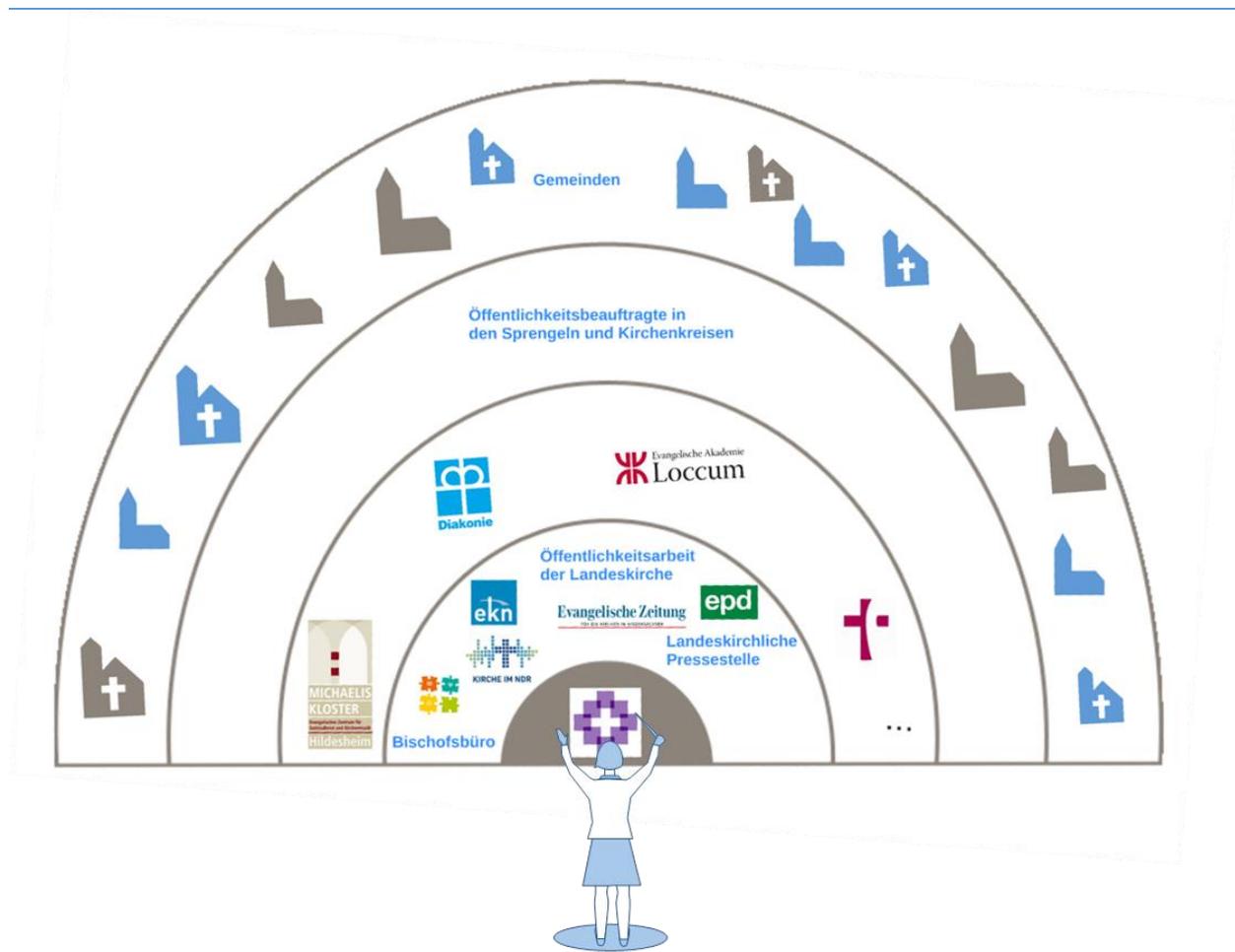
## Auftrag

Die vorliegende Konzeption steht vor folgendem „historischen“ Hintergrund: Der Evaluationsbericht über das EMSZ aus dem Jahr 2012, erstellt vom Beratungsunternehmen Kirchner + Robrecht, zeigte einen dringenden Bedarf für ein Kommunikationskonzept für die gesamte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers auf (siehe Ausschuss für Öffentlichkeit, Me-

dien und Kultur, 2013, Aktenstück Nr. 26 F). Daraufhin beschloss die 25. Landesynode in ihrer II. Tagung (im November 2014), ein Kommunikationskonzept durch eine externe Beratungsagentur erstellen zu lassen. Nach Angebotserstellung und Beauftragung im Jahr 2014 haben erste Gespräche zwischen der Steuerungsgruppe, bestehend aus Arend de Vries (geistlicher Vizepräsident und Vorsitzender des Kuratoriums des EMSZ), Oberlandeskirchenrat Rainer Kiefer (Leiter des Referats für Mission und Ökumene, Öffentlichkeitsarbeit und Publizistik), Pastor Dr. Johannes Neukirch (Pressesprecher der Landeskirche Hannovers), Jörn Surborg (Vorsitzender des Landessynodalausschusses und Mitglied im Öffentlichkeitsausschuss) sowie Ortrud Wendt (stellvertretende Vorsitzende des Öffentlichkeitsausschusses), und aserto im Dezember 2014 stattgefunden.

Im Briefing vom 12. Dezember 2013 durch den geistlichen Vizepräsident Arend de Vries wurden die Leitlinien des Auftrages formuliert: Zunächst findet eine eingehende Analyse verschiedener landeskirchlicher Häuser statt, die sich mit professionell gemanagter Kommunikation befassen. Darauf aufbauend werden Empfehlungen für eine zukünftige Strategie formuliert. Das Konzept berücksichtigt Organisationseinheiten und Einrichtungen der Landeskirche, wie z. B. das EMSZ, die Pressestelle des Landeskirchenamtes und angegliederte Einrichtungen wie den ekn. Das Kommunikationskonzept soll nicht von einzelnen Medien und Kommunikationskanälen der Landeskirche ausgehen, sondern vom strukturellen Verwaltungshandeln. Es geht uns um eine Orchestrierung der verschiedenen Kommunikationsgewerke mit Blick auf gemeinsame Ziele (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Orchestrierung der Kommunikation in der Landeskirche Hannovers



Im Mittelpunkt der Bestandsaufnahme steht die externe Kommunikation der Landeskirche Hannovers. Der Auftrag an aserto lautet, die (massen-)mediale Kommunikation der Landeskirche zu untersuchen und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Das Kommunikationskonzept wird dabei auch die Handlungsfelder im Bereich der Kommunikation mit den Gemeinden und Mitarbeitenden identifizieren und damit Empfehlungen über den ursprünglichen Auftrag hinaus abgeben.

### Zum Aufbau dieses Berichtes

Zunächst werden wir einen Überblick über die verschiedenen Kommunikationsgewerke geben, also über die institutionellen kommunikativen Akteure und ihre Arbeit, die bislang in dieser Form nach Aussage etlicher handelnder Akteure nicht vorliegt (siehe Kapitel 2). Hier wird sowohl die Arbeit in Gemeinden, Kirchenkreisen und Sprengeln in den Blick genommen wie auch einzelne Organisationseinheiten (Kanzlei des Bischofs), einzelne Häuser (EMSZ, HkD), weitestgehend selbstständige Einrichtungen (z. B. ekn, epd), Vereine (Kirchenfunk) und Abteilungen (Pressestelle). Alle Einheiten werden kurz bez. ihrer Ziele, Aufgaben, Zielgruppen und Medien porträtiert. Eine hervorgehobene Rolle spielen hierbei die Gemeindebriefe, da sie eigens mit einer repräsentativen Stichprobe von 53 Gemeindebriefen aus der gesamten Landeskirche analysiert wurden (siehe Kapitel 2.1). Vorrangiges Ziel dieses Kapitels ist es, alle Einheiten in der Übersicht zu skizzieren und kritisch zu würdigen.

Im darauf folgenden Kapitel wird die Zusammenarbeit der verschiedenen Gewerke aus Sicht der handelnden Akteure beschrieben (siehe Kapitel 3). Auf Basis der uns in über 20 Leitfadenterviews dargestellten Struktur haben wir den Ist-Stand veranschaulicht. Wenn man so will, handelt es sich um die empirisch gelebte und von außen wahrgenommene Struktur der Kommunikationsgewerke. Ein solches Konzept liegt bislang in dokumentierter Form nicht vor. Wir haben zudem nach den Kernaufgaben der Kommunikation und der Art der Zusammenarbeit gefragt; auch innerhalb der Organisationseinheiten in Hannover (siehe Kapitel 3.2 und 3.3) sowie zwischen Einheiten aus Hannover und der Fläche (siehe Kapitel 3.2).

Auf Basis dieser gesammelten Erkenntnisse entwickeln wir Strategien und Leitlinien (siehe Kapitel 4). Hier werden den uns genannten Zielen weitere – aus unserer Sicht fehlende – hinzugefügt. Die drei Ebenen Gemeindekommunikation, Mitarbeitendenkommunikation und Gesellschaftskommunikation werden nach ihren jeweiligen Unterzielen differenziert.

Anschließend wird in Kapitel 5 der Blick geweitet auf die Empfänger der Kommunikation. Überblicksartig werden drei Zielgruppen (Hochverbundene, lose Verbundene, interessierte Öffentlichkeit) unterschieden. Die Interviewpartner haben mehrfach den Wunsch nach groben Leitlinien für zentrale Zielgruppen formuliert, weshalb diese nicht nur hinsichtlich soziodemografischer Aspekte und mit Blick auf ihre Mediennutzung sowie ihren Bezug zu Kirche vergleichend beschrieben, sondern auch in Überblickscharts porträtiert werden (vgl. S. 71-73).

Aus Bestandsaufnahme, Strategie und Leitlinien sowie der Zielgruppenanalyse wird die Neuausrichtung der Kommunikationsarbeit (Kapitel 6) abgeleitet. Dabei ergibt sich eine Reihe von Handlungsfeldern, die wir entlang der neuen Struktur der Kommunikation entfalten und abschließend in einem Maßnahmenkatalog auflisten. Das Konzept endet mit Vorschlägen zur systematischen Evaluation der entwickelten Ziele und der möglicherweise neuen Organisationsstruktur.

## 2. Bestandsaufnahme: Kommunikationsgewerke

Die Basis für die Erarbeitung des Kommunikationskonzepts bildet die Erfassung des Status quo (Bestandsaufnahme) der externen Kommunikation der Landeskirche Hannovers. Ausgangspunkt der Betrachtung sind die Kommunikationsgewerke der Landeskirche Hannovers.

*„Ich glaube, dass die oberste Organisation nicht den richtigen Überblick hat, wer wo welche Kompetenzen gesammelt hat.“*

Im folgenden Kapitel werden die Ziele, Aufgaben und Einbettung der Kommunikationsgewerke in die Organisation der Landeskirche Hannovers strukturiert dargestellt. Diese Analyse ermöglicht es, anschließend (ab Kapitel 4) Schlussfolgerungen für die konzeptionelle Arbeit zu ziehen.

Grundlage der Bestandsaufnahme bilden ausschließlich relevante interne Dokumente<sup>1</sup> sowie über 20 leitfadengestützte Gespräche mit Kommunikationsverantwortlichen der Landeskirche Hannovers aus den unterschiedlichen Kommunikationsgewerken. Zitate aus den einzelnen Interviews werden verwendet, um Befunde zu belegen, jedoch in anonymisierter Form, sodass kein Rückschluss auf den Kommunikator gezogen werden kann.

Darüber hinaus wurden drei sogenannte Regionalkonferenzen<sup>2</sup> mit Öffentlichkeitsbeauftragten aus der Fläche der Landeskirche durchgeführt, um Prozesse, Strukturen und Medien der Öffentlichkeitsarbeit von Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und Sprengeln zu erfassen. Aufgrund der großen Bedeutung des Gemeindebriefs als Kommunikationsmedium wurde eine Auswahl an Gemeindebriefen systematisch erfasst und analysiert.

Es kann vorweggenommen werden, dass die Landeskirche Hannovers mit den für Kommunikation verantwortlichen Personen und Gewerken über hoch professionelle und engagierte Mitarbeitende und Einrichtungen verfügt, die für gelingende Kommunikation in sehr unterschiedlichen Bereichen Sorge tragen.

*„Es ist eine hohe Fachkompetenz da, nehmen wir wahr, in den einzelnen Einrichtungen, es ist in der Regel ein sehr hohes Engagement da von den handelnden Akteuren.“*

Die Bestandsaufnahme zeigt diese Befunde deutlich auf, aber auch die Bruchstellen, wo Kommunikation noch besser funktionieren könnte.

*„Die Zusammenarbeit krankt nicht an allen Stellen, sondern an vielen Stellen funktioniert sie gut, das kann man ja mal sagen, das ist nicht alles schlecht.“*

---

<sup>1</sup> Z. B. Aktenstück 4 (EMSZ, 2014, S. 558-679), Evaluationsbericht von Kirchner + Robrecht (2012), Synodenbeschlüsse zu Kommunikationsthemen der Landeskirche Hannovers, Konzept- und Strategiepapiere der Kommunikationsgewerke, Informationen aus Präsenzen der Kommunikationsgewerke im Internet, Medienangebote der Landeskirche und ihrer Kommunikationsgewerke, Vorträge von kirchlichen Kommunikationsverantwortlichen, Studien zum Thema Kirche und Medien (u. a. V. KMU, Studien des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD und der IFAK).

<sup>2</sup> Durchführungsorte der Regionalkonferenzen: Papenburg, Bremerhaven und Hildesheim; Teilnehmende u. a.: Sprengel-Öffentlichkeitsbeauftragte, Öffentlichkeitsbeauftragte der Kirchenkreise, Gemeindebriefredakteurinnen und Gemeindebriefredakteure, Lokalredakteurinnen und Lokalredakteure, Vertreterinnen und Vertreter aus dem Jugendkonvent, Kirchenkreistagsvorstände, Vertreterinnen und Vertreter des Öffentlichkeitsausschusses des Kirchenkreistages, Kirchenvorstände, Synodale.

## 2.1 Die Fläche: Gemeinden, Kirchenkreise und Sprengel

Die Kirchengemeinden der Landeskirche Hannovers bilden 49 Kirchenkreise. Diese sind wiederum zu sechs Sprengeln zusammengefasst. Bei der Betrachtung der Fläche hinsichtlich ihrer Öffentlichkeitsarbeit gilt es, diese unterschiedlichen Ebenen zu berücksichtigen. Neben der organisatorischen Struktur kann die Fläche selbstredend von regionsspezifischen Unterschieden (Stadt vs. Land, Ostfriesland vs. Hildesheimer Land usw.) geprägt sein, die Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Öffentlichkeitsarbeit haben können. An dieser Stelle, an der es um Strukturen innerhalb der Landeskirche geht, werden diese Detailspekte jedoch kaum berücksichtigt werden können.

### Organisation und Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit

Auf Ebene der **Sprengel** gibt es je eine halbe Stelle für einen hauptamtlichen Mitarbeitenden für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (der Sprengel Hildesheim-Göttingen verfügt über zwei halbe Stellen; Sprengel Osnabrück ist derzeit nicht besetzt). Zu den Aufgaben der Mitarbeitenden gehören Tätigkeiten einer Pressesprecherin / eines Pressesprechers für die Sprengel, sie planen Projekte der Öffentlichkeitsarbeit und führen diese in den Sprengeln durch, sie unterstützen die regionale Durchführung landeskirchlicher Initiativen und Kampagnen und beraten und fördern die Öffentlichkeitsbeauftragten der Kirchenkreise.

Ein Blick auf die Ebene der **Kirchenkreise** eröffnet ein erheblich diffuseres Bild. In etwa ein Viertel bis ein Drittel der Kirchenkreise beschäftigen keinen Öffentlichkeitsbeauftragten.

Sofern Gelder für Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stehen, gibt es unterschiedliche Modelle der Beschäftigung: freie Mitarbeitende, die auf Honorarbasis bezahlt werden, oder hauptamtlich tätige Mitarbeitende. Grund hierfür ist die souveräne Entscheidung eines jeden Kirchenkreises, ob und in welcher Höhe aus dem Haushalt ein Etat für Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung gestellt wird.

### Professionalisierungsgrad

Die **Sprengel-Öffentlichkeitsbeauftragten** sind in ihrer Grundausbildung Pastoren und haben Zusatzqualifikationen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit erworben. Dennoch scheinen sie sich in der Qualifikation teilweise stark zu unterscheiden:

*„Die Sprengel-Öffentlichkeitsbeauftragten sind sehr verschieden, auch in der Ausbildung, in dem, was sie können.“*

*„Der Sprengel-Öffentlichkeitsbeauftragte ist nah an den Gemeinden dran, der kennt jeden Gemeindebrief, der weiß, wie gut sie aufgestellt sind im Internet, der weiß die Kompetenzen der Personen in den Kirchengemeinden einzuschätzen. Wenn ich die Kirchenkreise besuche, spricht er vorher mit den Öffis in den Kirchenkreisen, und bei einigen Kirchenkreisen weiß er, die sind dann dabei, wenn ich dann komme. Die haben auch eine Zeitung organisiert, und bei anderen muss er es dann machen.“*

Auf Ebene der **Öffentlichkeitsarbeit in den Kirchenkreisen** variieren die Bedeutung dieser Position (nicht alle Kirchenkreise richten Stellen für Öffentlichkeitsbeauftragte ein) sowie die fachliche Expertise der Beauftragten. Sie sind entweder Laien mit einem Interesse an Öffentlichkeitsarbeit (oftmals Ehrenamtliche), externe Kommunikationsprofis, die stundenweise für ihre Arbeit honoriert werden, oder Pastoren, die sich nebenbei mit Öffentlichkeitsarbeit beschäftigen. Die fachlichen Kompetenzen beschreibt ein Interviewpartner wie folgt:

*„Die sind sehr unterschiedlich aufgestellt. Da gibt es welche, die haben eine Ausbildung, das sind wenige; fast alle sind Beauftragte, das sind*

*Pastoren, die haben die Beauftragung, Kirchenkreis öffentlich zu machen, und es gibt wenige andere, die noch angestellt sind, die aus dem Beruf kommen, PRler oder Fachleute oder Journalisten sind.“*

*„Wir haben einen wunderbaren Zulieferanten [Öffentlichkeitsbeauftragten]. Wenn ich so etwas überall hätte, also einen richtigen Öffentlichkeitsarbeiter, wäre ich dankbar. Der kann schreiben, der beliefert mich mit Texten, die kann ich eins zu eins mitnehmen.“*

*„Die sind mehr oder weniger professionell, die sind mehr oder weniger engagiert, es liegt immer in der Person.“*

Das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit muss nach Ansicht einiger Verantwortlicher für Kommunikation in der Landeskirche bei den Pastoren geweckt werden:

*„Ich würde mir immer noch viel mehr wünschen, dass das Thema Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Ausbildung der Vikarinnen und Vikare noch viel mehr verankert ist. Dass die so ein Gespür dafür kriegen, wie wichtig es ist und dass sie nicht mehr ohne Medien können heutzutage. Das, finde ich, kommt immer noch zu kurz.“*

Untersuchungen der Konferenz der Sprengel-Beauftragten für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ergaben bereits 2011 erhebliche Unterschiede im Professionalisierungsgrad in der Öffentlichkeitsarbeit auf Kirchenkreisebene, weshalb sie für eine Neuformulierung der Standards für Öffentlichkeitsarbeitsbeauftragte in den Kirchenkreisen plädierten und einen entsprechenden Vorschlag vorlegten. Zur Erfüllung von Richtlinien bedürfe es demnach mindestens einer halben Stelle pro Kirchenkreis.

Öffentlichkeitsbeauftragte sind notwendig, um Kirche in der Öffentlichkeit Gehör zu verschaffen und sie als Akteur im Gespräch zu halten.

*„Der Kirchenkreis Hittfeld ist aufgrund des Umfeldes, Speckgürtel von Hamburg, nicht so kirchlich, die brauchen Öffentlichkeitsarbeit dringend, dass sie in die Öffentlichkeit kommunizieren und in die Zeitung was bringen und so. Die haben da jetzt eine halbe Stelle. Ein anderer Kirchenkreis im Süden, nicht Speckgürtel von Hamburg, aber die Mehrheit der Bevölkerung ist ebenfalls weit entfernt von Kirche, die haben eine Kirchenmitgliedschaft unter der Bevölkerung von unter 40 Prozent. Die haben niemanden in der Öffentlichkeitsarbeit. Und da ist es jetzt auf die Superintendentin zurückgefallen. Die strampelt und strampelt und sieht das und spricht das in ihren Gremien an, aber ist dann auch angewiesen auf einsichtige Menschen, die sagen: Ja, es könnte gut sein, jemanden für Öffentlichkeitsarbeit einzustellen. Ich würde sagen, dieser Bereich der Öffentlichkeitsarbeit gehört zur Grundausstattung eines Kirchenkreises, und es wäre jetzt nicht in das Belieben der mehr oder weniger einsichtigen oder uneinsichtigen Menschen gestellt, so was zu haben oder nicht zu haben.“*

Ohne Öffentlichkeitsbeauftragte wird es schwer für die Landeskirche, flächenweit Konzepte und Kampagnen zu etablieren und zu kommunizieren:

*„Wenn ich dann ein Öffentlichkeitskonzept verfolge, dann muss es irgendwie nahtlos durchgehen und darf nicht in den Kirchenkreisen hängen bleiben.“*

Auf **Gemeindeebene** wird Öffentlichkeitsarbeit überwiegend ehrenamtlich betrieben. Die Gemeinden sind auf das Engagement ihrer Mitglieder angewiesen, wenn es um die Kommunikation von Veranstaltungen oder die Gemeindebriefherstellung geht.

## Ziele und Zielgruppen

Laut Selbstaussage der an den Regionalkonferenzen beteiligten Mitarbeitenden für Öffentlichkeitsarbeit funktioniert Öffentlichkeitsarbeit in der Fläche (sofern es für die Arbeit verantwortliche Personen gibt) überwiegend gut – aufgrund eines hohen Engagements der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden. Öffentlichkeitsarbeit kann in der Fläche noch mehr zu einer gelingenden Kommunikation der Landeskirche Hannovers beitragen (z. B. messbar an einer hohen Abdruckquote von Pressemitteilungen, einer erhöhten Medienresonanz in unterschiedlichen Medienkanälen), wenn bestimmte Grundparameter gegeben sind. So wird Öffentlichkeitsarbeit in Sprengeln, Kirchenkreisen und Gemeinden weitestgehend ohne ein strategisches Konzept durchgeführt, d. h., es fehlt ihnen an Zielen, definierten Zielgruppen und einem darauf abgestimmten Maßnahmenplan für ihre kommunikative Arbeit. Zudem wird eine Wirksamkeit ihrer Öffentlichkeitsarbeit kaum analysiert und dokumentiert – sofern sie sich nicht eigener Mittel und Wege bedienen, die Medienresonanz zu messen. Öffentlichkeitsarbeit geschieht nach Aussage der Teilnehmenden der Regionalkonferenzen häufig ‚aus dem Bauch heraus‘.

## Medien

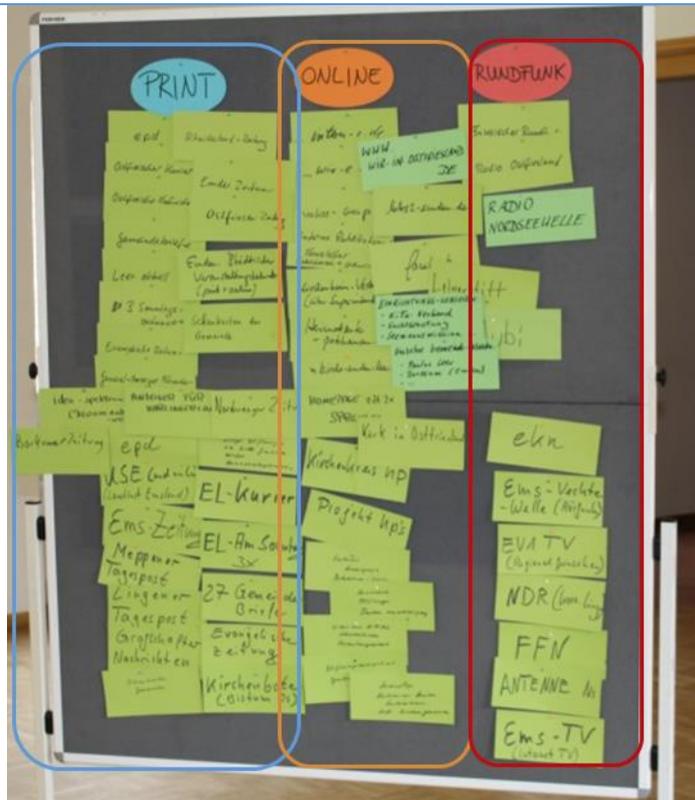
**Lokale Printmedien** spielen die wichtigste Rolle im Medienportfolio der Öffentlichkeitsarbeit in der Fläche. Der „Zugriff“ ist aufgrund guter bestehender Kontakte in die Redaktionen überwiegend einfach. Dieser Befund gilt insbesondere für die ländlicheren Regionen.

Neben den lokalen Printmedien wird der **Gemeindebrief** als entscheidendes Kommunikationsmittel gesehen. Den Gemeindebriefen widmet sich der vorliegende Bericht auf Seite 17 ausführlicher.

**Online-Medien** werden bedient, spielen aber eine weniger bedeutsame Rolle. Schwerpunktmäßig wird die eigene Gemeinde-Website, die Website für den Kirchenkreis oder ein bestimmtes Projekt gepflegt. Dabei wird häufig auf die durch das EMSZ zur Verfügung gestellten Internetsysteme der Landeskirche zurückgegriffen. Einzelne Kirchenkreise (z. B. Bremerhaven) nutzen Systeme anderer säkularer Anbieter. Lokale Online-Nachrichtenportale werden ergänzend für die Bekanntmachung von Terminen genutzt. **Social Media** (z. B. Facebook, Twitter) spielen eine deutlich nachgelagerte Rolle: Vier Prozent der Kirchengemeinden in der Landeskirche Hannovers haben einen eigenen Facebook-Auftritt (siehe dazu: aserto GmbH & Co. KG, o. J.).

Die Bespielung von **Rundfunkmedien** ist unterschiedlich stark ausgeprägt. Beispielsweise funktioniert die Öffentlichkeitsarbeit mit Hörfunksendungen im Sprengel Ostfriesland-Ems aufgrund der medialen Infrastruktur sehr gut. Hohe Reichweiten werden insbesondere über den Bürgerfunk erzielt. Dieses Phänomen ist jedoch in anderen Sprengeln nicht erkennbar. Für alle Sprengel und Kirchenkreise scheint zu gelten: Der Zugriff auf die größeren Radiosender (NDR, Antenne, ffn) gestaltet sich aufgrund mangelnder Themen schwierig.

Abbildung 4: Medien der Öffentlichkeitsarbeit in den Kirchenkreisen Emden-Leer und Emsland-Bentheim (Sprengel Ostfriesland-Ems)



Quelle: aserto, Regionalkonferenz in Papenburg, April 2015

Themen, die übergreifend als Erfolg versprechend eingestuft werden, sind solche, bei denen Kirche als aktuell, relevant und „echt“ wahrgenommen wird. Als Beispiele werden Reaktionen auf gesellschaftliche Themen, die unverkrampfte Vermittlung des Glaubens sowie das soziale Engagement genannt. Die Themen suchen sich die Verantwortlichen der Öffentlichkeitsarbeit in der Regel selbstständig, um mit diesen auf Medien zuzugehen.

### Austausch mit landeskirchlichen Kommunikationsgewerken

Ein **formeller Austausch** zwischen der Fläche und den landeskirchlichen Gewerken findet monatlich in kleiner Runde zwischen den Sprengel-Öffentlichkeitsbeauftragten und der Pressestelle statt und jährlich in größerer Runde (Jahrestagung) zwischen den Öffentlichkeitsbeauftragten von Sprengel und Kirchenkreis und der Pressestelle.

Darüber hinaus gibt es **direkte Kontakte** (nicht formell) zwischen den mit Öffentlichkeitsarbeit Betrauten aus der Fläche (insbesondere auf Kirchenkreis- und Gemeindeebene) und Kommunikationsgewerken der Landeskirche, wenn Letztere ein klares Angebot für Erstere bereithalten (beispielsweise die Website-Systeme, die Fortbildungsangebote oder Beratungsangebote aus dem EMSZ). Das vielfältige Angebot des EMSZ scheint jedoch noch nicht flächendeckend in der Landeskirche bekannt zu sein.

Besuche von Kommunikationsverantwortlichen der Landeskirche vor Ort in den Gemeinden oder bei den Kirchenkreisen, finden kaum statt, werden jedoch von Mitarbeitenden in der Fläche stark gewünscht.

Der **allgemeine Informationsfluss** von der Landeskirche in die Fläche wird als „Gießkannenprinzip“ kritisiert: Es besteht ein hohes Aufkommen an Informationsangeboten in Form von Flyern, Broschüren, Newslettern etc. Dazu kommen die

Informationen aus den Kirchenmedien. So erhalten beispielweise Öffentlichkeitsbeauftragte oder Pastoren eine große Vielzahl an Informationen, die sie im Alltag kaum noch bewältigen können.

*„Ich bin eher übertversorgt. Also mich nervt das schon manchmal. Ich bin Empfänger des täglichen Pressespiegels von der Pressestelle, ich hab die Homepage der Landeskirche als Startbildschirm, ich lese die EZ, ich bekomme den Evangelischen Pressedienst Niedersachsen, ich krieg den Wochenspiegel der EKD, und wenn freitags die EZ kommt, ich muss sie gar nicht mehr lesen. Also ich bin gut versorgt, aber ich bin manchmal auch übertversorgt.“*

In den Regionalkonferenzen wurde ebenfalls deutlich, dass Angebote von der Landeskirche, die über die Sprengel-Öffentlichkeitsbeauftragten durchgereicht werden, im E-Mail-Postfach stecken bleiben können. Nach Aussage der Öffentlichkeitsbeauftragten aller Ebenen kann nicht ausgeschlossen werden, dass wichtige Informationen aufgrund der Informationsflut untergehen bzw. nicht diejenigen Personen erreichen, für die das jeweilige Angebot interessant und relevant ist.

*„Informationen müssen immer durch das Nadelöhr Pfarrdienst, das ist unsere Kommunikationsschwierigkeit, dass wir die Ehrenamtlichen nicht direkt erreichen können.“*

*„Bis jetzt ist der Weg ja folgender: Sie haben eine schöne Vorlage für Gemeindebriefe und die senden Sie an die Sprengel-Öffis. Wenn die mal Zeit haben, senden die das weiter an die Kirchenkreis-Öffis. Und die Kirchenkreis-Öffis schicken das, wenn sie gut sortiert sind, an ihre Gemeindebriefredaktion und dort häufig auch an die Pfarrämter.“*

Eine Abstimmung der Informationen an die Empfänger sowie eine Reduzierung von gedruckten Mitteilungen zugunsten digitaler Angebote wird in der Fläche stark befürwortet.

Insgesamt kann festgehalten werden: Öffentlichkeitsarbeit auf Sprengel-, Kirchenkreis- und auf Gemeindeebene funktioniert nach Selbstauskunft überwiegend gut. Die Akteure arbeiten in ihrem Zuständigkeitsbereich mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen gut. Es besteht jedoch erheblicher Spielraum für eine Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit und damit dafür, dass Kommunikation noch besser gelingen kann:

- Öffentlichkeitsarbeit mit einem festen Etat im Kirchenkreishaushalt einplanen
- Alle Kirchenkreise mit einem Öffentlichkeitsbeauftragten ausstatten
- Öffentlichkeitsarbeit als pflichtmäßigen Verantwortungsbereich in den (Landes-)Superintendenturen einführen
- Öffentlichkeitsbeauftragte im Kirchenkreis und auf Gemeindeebene professionalisieren, z. B. mithilfe von Schulungs- oder Weiterbildungsangeboten oder der Beschäftigung professioneller Kommunikatoren
- Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit definieren und Kommunikationsmaßnahmen auf diese abstimmen
- Landeskirchliche Angebote für die Öffentlichkeitsarbeit flächendeckend (Sprengel, Kirchenkreise, Gemeinden) bekannt machen
- Themen für die Öffentlichkeitsarbeit in der Fläche bereitstellen und Möglichkeiten der Umsetzung aufzeigen; rechtzeitige Information aus der Landeskirche, insbesondere bei Krisenthemen (z. B. Abgeltungssteuer)
- Vor Ort präsent sein, um den Öffentlichkeitsbeauftragten z. B. mit Beratungs-

angeboten Unterstützung anzubieten und Wertschätzung für ihre Arbeit zu signalisieren

- Konzept, wie Informationen bei den richtigen Personen landen und die Informationsflut gemindert werden kann, z. B. durch die digitale Bereitstellung von Informationen und gezielte Aussteuerung an die relevanten Akteure (Adressmanagement)

### Exkurs: Gemeindebriefe

Ein Gemeindebrief ist ein (zumeist) regelmäßig erscheinendes Informationsmedium einer Kirchengemeinde, das sich an die Gemeindeglieder richtet. Zum Teil erreichen Gemeindebriefe sogar alle Haushalte im Zuständigkeitsbereich einer Kirchengemeinde. Auf diesem Weg erhalten auch Personen den Gemeindebrief, die nur wenig Kontakt zu ihr haben bzw. kein evangelisches Kirchenmitglied sind. Der Gemeindebrief wird oftmals als wichtigstes Medium in der Öffentlichkeitsarbeit von Gemeinden wahrgenommen. Die V. KMU bestätigt diese Wahrnehmung als wichtigstes Medium zur Information über Gemeinde und Kirche bzw. kirchliche Themen.<sup>3</sup> Aus diesem Grund widmet sich das folgende Kapitel den Gemeindebriefen, die von Kirchengemeinden der Landeskirche Hannovers herausgegeben werden.

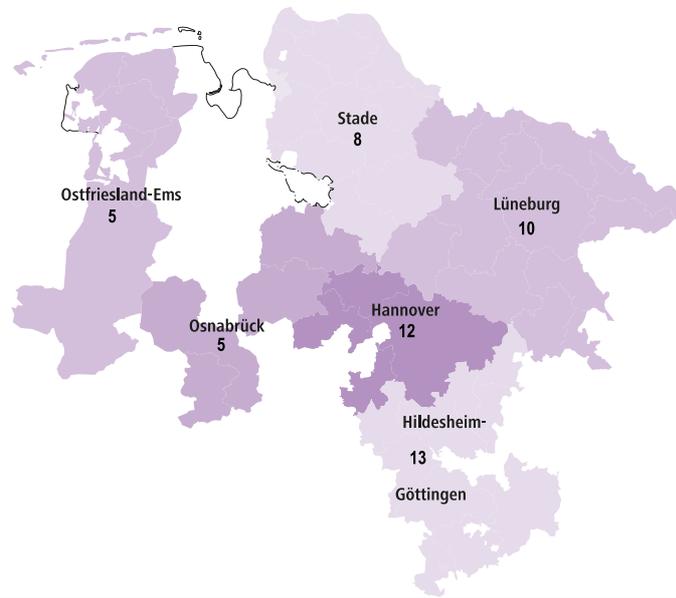
In der Landeskirche Hannovers wird eine große Bandbreite unterschiedlicher Gemeindebriefe, vom von Hand zusammengefügtten Gemeindebrief einer kleinen Gemeinde bis hin zu magazinähnlichen Formaten, die häufig in der Zusammenarbeit mehrerer Gemeinden entstehen, erstellt. Um diese heterogene Gemeindebrieflandschaft innerhalb der Landeskirche Hannovers zu beleuchten, wurden per Zufallsauswahl<sup>4</sup> Gemeindebriefe aus 53 Gemeinden ausgewählt und analysiert (vgl. Abbildung 5).

*„Ich finde die Gemeindebriefe, die ich von vielen Gemeinden gesammelt oder einzeln zugeschickt kriege, weitgehend gut. Also es wird ja immer gesagt, das ist der publizistische Riese, weil die viel gelesen werden und so, aber die sind qualitativ besser geworden.“*

<sup>3</sup> Die Analyse der Nutzung des Gemeindebriefs unter unterschiedlichen Zielgruppen macht jedoch deutlich, dass das Medium insbesondere von (Hoch-)Verbundenen und weniger von lose Verbundenen gelesen wird (mehr dazu in Kapitel 5). In von aserto durchgeführten Gruppendiskussionen mit lose verbundenen Mitgliedern der evangelischen Kirche im Auftrag der EKD im Frühjahr 2014 wurde der Befund bestätigt, dass der Gemeindebrief zwar als Informationsmedium wahrgenommen wird, er aber aufgrund der inhaltlichen Irrelevanz für die lose Verbundenen kaum gelesen wird. Häufig wird der Gemeindebrief auf den Zeitungstapel gelegt und verschwindet nach einer Zeit im Altpapier.

<sup>4</sup> Bei der Zufallsauswahl wurden folgende Kriterien berücksichtigt: Größe der Gemeinde, Verhältnis zwischen Stadt- und Landgemeinden sowie Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Kirchenkreisen. Jeder Sprengel ist mit mindestens fünf Kirchengemeinden vertreten. Von jeder Gemeinde der Stichprobe wurden jeweils die aktuelle und die vorherige Ausgabe in die Analyse aufgenommen (Stichtag 15.01.2015). Je ein Titel mit seinen beiden Ausgaben bildet dabei die Analyseeinheit der Inhaltsanalyse. Die Gemeindebriefe wurden entweder online als PDF auf der Homepage der Gemeinde abgerufen oder telefonisch angefragt und postalisch oder digital zugesandt.

Abbildung 5: Anzahl der untersuchten Gemeindebriefe pro Sprengel



Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage des Kartenmaterials des EMSZ

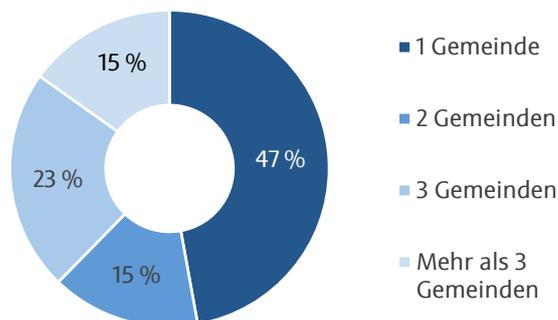
Die Gemeindebriefe wurden auf den folgenden vier Ebenen untersucht: formale Aspekte, Layout, Inhalte sowie Kontakt- und Serviceelemente. Nicht untersucht wurde die inhaltliche Qualität der Texte und Beiträge.

### Formale Aspekte

Anzahl der herausgebenden Gemeinden

Etwa die Hälfte der untersuchten Gemeindebriefe wird von einer einzelnen Gemeinde herausgegeben (vgl. Abbildung 6). Bei den Gemeindebriefen, die von mehr als einer Kirchengemeinde herausgegeben werden, dominieren Zusammenschlüsse von zwei bis drei Gemeinden.

Abbildung 6: Anzahl der herausgebenden Gemeinden



N=53 Gemeindebriefetitel

Anzahl der Ausgaben, Umfang, Auflage, Distributionsart

Die meisten untersuchten Gemeindebriefe erscheinen mit vier bis sechs Ausgaben pro Jahr. Der Umfang variiert zwischen vier und 52 Seiten, wobei die meisten Gemeindebriefe 21 bis 30 Seiten umfassen. Die Auflage hängt stark vom Verbreitungsgebiet ab. Im Durchschnitt werden 5.460 Exemplare pro Gemeindebrief

verteilt. Fast zwei Drittel der Gemeinden stellen den Gemeindebrief auch online zur Verfügung und haben einen individuellen Titel gewählt.

### Layout

Die Analyse des Layouts der Gemeindebriefe zeigt, dass ein Großteil der untersuchten Titel nicht mehr manuell zusammengestellt und zusammengeklebt wird. Eine Gestaltung und Textsetzung mit einem Gestaltungs-/Textverarbeitungsprogramm, einheitliche Schriften und durchgängig verwendete Stilelemente sorgen für Übersichtlichkeit. Die Titelseiten sind meist farbig und mit Abbildungen und Fotos gestaltet.

### Inhalte

In ca. zwei Dritteln aller untersuchten Gemeindebriefe wird ein Hauptthema<sup>5</sup> für die Ausgabe gesetzt. Bedingt durch die Stichprobenziehung zu Beginn des Jahres stehen die Themen Advent und Weihnachten im Mittelpunkt.

#### Themen der Gemeindebriefe

Bei der Betrachtung der weiteren Inhalte wird deutlich, dass die Gemeinde mit ihren Veranstaltungen zentral ist (vgl. Abbildung 7). Darüber hinaus werden im Großteil der Gemeindebriefe Bezüge zu theologischen Themen (z. B. Tageslosung, Monatslosung, Auslegung von Psalmen) und der karitativen Arbeit (z. B. Berichte über karitative Einrichtungen der Kirchengemeinde oder Beteiligungen der Gemeinde an Projekten wie Diakonie, Tafel, Spendenaktionen) hergestellt. Das einzelne Gemeindemitglied steht vor allem im Zusammenhang mit Jubiläen und Kasualien im Fokus. Über 80 Prozent der Gemeindebriefe führen Taufen, Hochzeiten und Beerdigungen ihrer Gemeindeglieder auf. Davon veröffentlichen 19 Prozent diese Informationen auch online. In etwas mehr als der Hälfte aller untersuchten Gemeindebriefe werden Einzelpersonen, die in der Gemeinde mitwirken, vorgestellt (z. B. der neue Pastor stellt sich vor, die Gemeindegemeinschaft berichtet von ihrer Arbeit) und geben der Gemeinde so ein Gesicht. Seiten für Kinder und Jugendliche, Bilderseiten und Bezüge zu evangelischen Verbänden und Vereinen (z. B. Beiträge von Verbänden, die der evangelischen Kirche angehören, wie der CVJM oder VCP) kommen nur in etwa einem Drittel der Gemeindebriefe vor.

Abbildung 7: Themen



N=53 Gemeindebrieftitel

<sup>5</sup> Ein Hauptthema liegt vor, wenn auf der Titelseite oder im Vorwort ein Thema genannt wird, dem ein ausführlicher Bericht gewidmet oder das mehrmals aufgegriffen wird.

## Kirchliche Bezüge der Beiträge

In einem Viertel aller Gemeindebriefe werden neben kirchlichen/gemeindlichen Beiträgen auch weltliche Beiträge veröffentlicht (z. B. Buchempfehlungen, Berichte zur Shell-Jugendstudie, nicht kirchliche Veranstaltungen). Beiträge mit Bezügen zum Kirchenkreis und zur Landeskirche kommen in knapp über der Hälfte der Gemeindebriefe vor, während der Bezug zum Sprengel nur in 13 Prozent der Gemeindebriefe vorhanden ist.

## Erlöse durch Werbung im Gemeindebrief

Ein Drittel der Gemeindebriefe ist werbefrei. Zwei Drittel der Gemeindebriefe nehmen damit kirchenferne Werbung oder Werbung, die sowohl von kirchennahen als auch kirchenfernen Unternehmen und Einrichtungen stammt, auf.

## Kontakt- und Serviceelemente

Adresslisten und Terminkalender gehören bei allen untersuchten Gemeindebriefen zum Standardrepertoire. Der Großteil verfügt auch über ein Impressum sowie die Angabe des Redaktionskontaktes. In drei Vierteln der Gemeindebriefe wird auf das Onlineangebot der Gemeinde hingewiesen. Ein Dank an die Gemeindemitglieder, z. B. für die Spendenbereitschaft oder die Mitgliedschaft in der Gemeinde, wird in etwa der Hälfte aller Gemeindebriefe ausgesprochen. Die Aufforderung zu Mitmach-Aktionen (z. B. Gewinnspiele oder Fotowettbewerb) ist eher die Ausnahme.

Die Analyse der Gemeindebriefe macht deutlich, dass viele der untersuchten Titel insgesamt gut gestaltet sind. Der Zusammenschluss mehrerer Gemeinden bei der Herausgabe eines Gemeindebriefs scheint die Qualität zu steigern. Weitere Indizien für die kontinuierliche Steigerung der Qualität stellen das einheitliche Layout der meisten Gemeindebriefe, die Aufnahme eines Hauptthemas pro Ausgabe und die Bespielung unterschiedlicher Themen dar. Auch die Nutzung von Werbeanzeigen zur Finanzierung ist weitestgehend gängige Praxis. So ist es nicht verwunderlich, dass einzelne Gemeindebriefetitel gar einen magazinartigen Charakter aufweisen.

Trotz der steigenden Qualität wurde in den Regionalkonferenzen deutlich, dass ein großer Bedarf an fachkundiger Beratung sowie technischer und inhaltlicher Unterstützung für die Erstellung von Gemeindebriefen besteht. Die Ressourcen sind oftmals knapp und damit ist die Erstellung der Gemeindebriefe für die Verantwortlichen ein mühsamer Prozess. Die Bilddatenbank, das neueste Angebot des EMSZ, stellt beispielsweise einen großen Nutzen dar. Lizenzfreie, durchsuchbare Bilder stehen hier zur Verfügung. Knappe Ressourcen – auch bei Gemeindebriefzusammenschlüssen – steigern den Bedarf. Folgende weitere Unterstützungsmöglichkeiten wurden geäußert:

- Zulieferung von aktuellen Themen und Inhalten (aus dem landeskirchlichen Gebiet) für Gemeindebriefe
- Rechtzeitige Information bei Krisenthemen
- Ein Gemeindebrief-Editor zur Erstellung von Gemeindebriefen
- Ein Zielgruppenkonzept: Wie erreiche ich welche Zielgruppen mit welchen Themen am besten?

Neben einem Rahmenangebot an Hilfestellungen ist den Gemeindefredaktionen die individuelle Hilfe vor Ort wichtig. Nicht zuletzt die Wertschätzung, die mittels der individuellen Service- und Beratungsangebote ausgedrückt wird, ist dabei von großer Bedeutung.

## 2.2 Pressestelle

Die Pressestelle besteht aus dem Pressesprecher, seinem Stellvertreter und einem Sekretariat. Der Pressesprecher ist gleichzeitig Pressesprecher der kirchenleitenden Organe (z. B. Landeskirchenamt, Landesbischof, Landessynode, Landessynodalausschuss) und der Konföderation.

### Ziele und Aufgaben

Ziel der Pressestelle ist es, das Image der Landeskirche in den Medien zu pflegen und die öffentlichen Personen der kirchenleitenden Organe medial zu positionieren. Darüber hinaus sorgt die Pressestelle für Transparenz der Organisation. In Bezug auf die Zielerreichung findet keine formelle Überprüfung statt. Die Präsenz in den Printmedien wird über den Pressespiegel (unsystematisch) überprüft, der von der Pressestelle erstellt wird. Eine Überprüfung von Rundfunksendungen findet in diesem Rahmen bislang nicht statt.

Zu den zentralen Aufgaben gehört es, Positionen, Meinungen und Informationen der Landeskirche (Pressemitteilungen) an die Medien zu übermitteln. Einen weiteren Schwerpunkt stellt das Krisenmanagement dar. Darüber hinaus werden Pressekontakte gepflegt, Pressekonferenzen organisiert, Medienanfragen beantwortet und Medien und ihre kirchliche Berichterstattung beobachtet. Der daraus entstehende Pressespiegel wird an Personen innerhalb der Landeskirche, z. B. (Landes-)Superintendentinnen und (Landes-)Superintendenten geschickt. Neben diesen Kernaufgaben gibt die Pressestelle Publikationen zu aktuellen Themen heraus und organisiert monatliche Konferenzen mit den Sprengel-Öffentlichkeitsbeauftragten. Als jüngstes Projekt beschäftigt sich die Pressestelle mit dem Thema Direktkommunikation im Zusammenhang mit der Mitgliederkommunikation.

Aufgrund der schmalen Besetzung liegen vielfältige Aufgaben bei den Mitarbeitenden der Pressestelle, sodass proaktive Kommunikation schwer zu realisieren ist.

*„Die Zusammenarbeit mit der Pressestelle läuft hervorragend. Aber ich würde mir erhoffen, wenn die Pressestelle besser ausgestattet wäre, dass da auch einfach mal mehr kommt. Dass die mehr aufgreifen.“*

*„Im Grunde ist die Ausstattung eine Katastrophe. Wie sollen die denn innovativ sein? Die Pressestelle kann ja eigentlich immer nur reagieren, und das finde ich schade. Also das ist wirklich für ein Unternehmen wie die Landeskirche, wo so viel passiert, geht das überhaupt nicht, finde ich.“*

Aufgrund des Aufgabenprofils wird die Verortung der Pressestelle im Landeskirchenamt diskutiert und kritisch hinterfragt, ebenso die damit verbundene Distanz zur Öffentlichkeitsarbeit im EMSZ und den journalistischen Tätigkeiten, die in der Abteilung Internetarbeit erfolgen.

*„Das ist nie diskutiert worden, es ist ja nie besprochen worden, warum machen wir das so und warum ist Internet eine Abteilung neben der Öffentlichkeitsarbeit und warum, was hat das alles mit Pressestelle, mit Pressesprecher zu tun oder auch nicht.“*

*„Im EMSZ hatten wir schon mal einen Großteil der Angebote gebündelt, wir wollten eigentlich noch weiter gehen, wir haben natürlich z. B. auch über die Frage diskutiert, wie jetzt da beim Kick-off-Tag, muss nicht die Pressestelle da auch mit rein?“*

*„Diese Doppelung Pressestelle und EMSZ – warum ist das so getrennt, warum hat die Pressestelle im Landeskirchenamt ihren Sitz als Stabsstelle, ist der Präsidentin unterstellt (noch mal zu unterscheiden zum Sitz des Bischofs und seinem Stab). Warum hat sie einen Teilbereich der*

*Internetseite der Landeskirche? Diesen unteren verwaltet die Internetabteilung, alles andere, aber das ist der Bereich, wo eigentlich am meisten politische Setzungen möglich sind. Allein indem entschieden wird, was wird vom epd genommen und was nicht. Oder woraus wird eine Pressemitteilung gemacht.“*

*„Ich kann mir nicht vorstellen, dass eine Pressestelle in Zukunft vom EMSZ getrennt ist.“*

Zudem bestehen Parallelstrukturen in den Tätigkeiten im HkD und der Pressestelle (z. B. bei der Veranstaltung von Pressekonferenzen).

## Zielgruppen

In der externen Kommunikation stehen Medien bzw. ihre Redakteure im Fokus. Zu den internen Zielgruppen gehören das Landeskirchenamt, kirchliche Einrichtungen, (Landes-)Superintendentinnen und (Landes-)Superintendenten, Pastorinnen und Pastoren sowie die Konföderation.

## Medien

Neben Pressespiegel und der regulären Publikation von Pressemitteilungen und Stellungnahmen wird die Pressestelle erstmalig für das Jahr 2014 einen ca. 60-seitigen Jahresbericht der Landeskirche Hannovers herausgegeben. Der Bericht wird in Zusammenarbeit mit dem EMSZ erstellt. Er besteht aus drei Teilen:

- ein Image-bildender Teil mit Beispielen kirchlicher Ereignisse und aus dem kirchlichen Leben
- Beiträge über die ethischen Maßstäbe der Organisation Kirche und über das Ehrenamt
- Zahlen, Daten, Fakten und Haushalt der Landeskirche

Der Versand erfolgt sowohl an kircheninterne als auch kirchenexterne Personen: Synodale, Kirchensenat, Gemeinden, Religionslehrerinnen und -lehrer, Politik, Presse, Großspender, Universitäten.

## Austausch mit landeskirchlichen Kommunikationsgewerken

Die Pressestelle fungiert als zentrale Anlaufstelle für Kommunikationsfragen – sowohl aus der Fläche als auch aus den Gewerken auf Landeskirchenebene. Die Vernetzung beruht auf regelmäßigen Treffen, die sie selbst initiiert hat.

Ein Anliegen der Pressestelle ist der regelmäßige Austausch mit den Beauftragten für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Fläche der Landeskirche, da der Kontakt unabdingbar für die eigene Arbeit ist. Den Öffentlichkeitsarbeitern in der Fläche dient die Pressestelle wiederum als zentraler Ansprechpartner. Zur Organisation des Austauschs findet monatlich eine Konferenz mit den Sprengel-Öffentlichkeitsbeauftragten statt. Jährlich organisiert die Pressestelle und das EMSZ ein Treffen mit allen Öffentlichkeitsbeauftragten der Sprengel und der Kirchenkreise.

Als institutionalisierte Form hat sich darüber hinaus eine Runde für die kirchliche Medienarbeit im Raum Hannover etabliert, die sogenannte Mittwochrunde, die sich zweiwöchentlich trifft und von den Teilnehmenden sehr geschätzt wird. In dieser Runde werden u. a. die Themen des Landesbischofs kommuniziert. Teilnehmende sind EMSZ, epd, ekn, Evangelische Kirche im NDR, EZ, Diakonie, HkD, Sprengel Hannover und der Stadtkirchenverband Hannover.

*„Es gibt eine Mittwochrunde alle zwei Wochen, wo wir uns treffen und austauschen über aktuelle Geschehnisse in der Landeskirche, da bringt der Pressesprecher die Termine des Bischofs ein, die Öffentlichkeitsar-*

*beit die Termine der landeskirchlichen Projekte, Reformationsdekade und so weiter. Das ist sozusagen die Vernetzung kirchlicher Medien, also epd, ekn, Hörfunk, Radio Kirche, EZ, kann da leider an der Stelle nicht. Das ist eine wichtige Berührung und das ist auch tatsächlich unglaublich notwendig, dass das da ist, damit wir uns regelmäßig sehen und uns auch am Rande noch mal über das eine oder andere austauschen.“*

Eine Abstimmung mit dem Landesbischof und der Präsidentin des Landeskirchenamtes ist obligatorisch, jedoch nicht formalisiert. Sie wird als eng beschrieben:

*„Das handhabt die Pressestelle schon so, dass sie mit Bischof und Präsidentin der Landeskirche einen ganz, ganz engen Draht hat.“*

Die Pressestelle leistet für die Kommunikation der Landeskirche Hannovers eine wichtige Aufgabe. Nach außen hält sie Kontakt zu Medienschaffenden, nach innen zu Kommunikatoren auf allen Ebenen der Landeskirche (z. B. Landeskirchenamt, Sprengel, Kirchenkreise, Gemeinden).

- Aufgrund der vielfältigen aufgeführten Aufgaben sowie der zunehmenden Ausdifferenzierung der Medienlandschaft ist die Pressestelle mit drei Personen für die Größe der Landeskirche Hannovers (2,7 Mio. Mitglieder, 150.000 ehren- und hauptamtliche Mitarbeitende) schmal besetzt. Wirtschaftsunternehmen, aber auch Institutionen mit hohen Mitgliederzahlen bzw. Mitarbeiterzahlen sind in der Personalstärke der Pressearbeit breiter aufgestellt. aserto empfiehlt, die Personalstärke zu prüfen und deutlich auszubauen.
- Beim Versand des Jahresberichts sollten alle Kirchenvorstände berücksichtigt werden. Zudem sollte die Gelegenheit genutzt werden, die Empfänger in Form eines Beilegers nach ihren Wünschen für den zukünftigen Erhalt des Jahresberichts zu befragen, um ggf. die Möglichkeit zu nutzen, den Jahresbericht im kommenden Jahr digital versenden zu können. (Adressmanagement)
- Die Vernetzung der Pressestelle mit Verantwortlichen für Kommunikation in der Landeskirche sollte unbedingt beibehalten werden.
- Implementierung eines Monitorings, das Print, Rundfunk und Social Media umfasst
- Die Überwachung der täglichen Medienresonanz sollte durch eine tiefer gehende Analyse der Medieninhalte ergänzt werden, um beispielsweise Themen, Tonalität und Akteure der Berichterstattung systematisch zu erfassen.

### 2.3 Kanzlei des Landesbischofs

Das Team der Kanzlei des Landesbischofs besteht aus sechs Mitarbeitenden: einer persönlichen Referentin des Landesbischofs, einem Referenten, zwei Sekretärinnen, einer Verwalterin der Haushaltsstellen und Adressverwaltung sowie einem Fahrer.

#### Ziele und Aufgaben

Mit Blick auf Aufgaben im Bereich der Kommunikation beschäftigt sich die Bischofskanzlei mit der persönlichen Ansprache von Jubilaren in der Landeskirche in Form von Urkunden und persönlichen Briefen/Grußkarten, wie z. B. zum Ordinationsjubiläum oder zum Geburtstag.<sup>6</sup> Überwiegend handelt es sich bei der Kom-

<sup>6</sup> Die vielfältigen theologischen und organisatorischen Arbeiten der Bischofskanzlei bleiben hierbei selbstverständlich unberücksichtigt.

munikationsarbeit um Mitarbeitendenkommunikation, die vonseiten der Empfänger geschätzt wird:

*„Anhand der Rückmeldungen, die kommen, glaube ich, ist das eine lohnende Geschichte.“*

Für die Erfüllung dieser Aufgabe sind gut gepflegte Adressbestände der haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden notwendig. Die Adressbestände der Pastoren und Pastorinnen werden in der Bischofskanzlei gepflegt, um eine hohe Qualität der Daten zu gewährleisten, was jedoch aufwendig ist. Die Pflege der Mitarbeitendendaten von anderen Stellen der Landeskirche wird infrage gestellt:

*„Wie werden eigentlich Adressen und Daten von Menschen, die ihr Leben lang für diese Kirche gearbeitet haben, gepflegt?“*

Darüber hinaus gehören Projekte wie die Organisation der Einschulungsaktion, Printprodukte wie der Weihnachtsrundbrief, Manuskriptarbeiten, die z. B. ans HkD geliefert werden, und die Beobachtung der Medienpräsenz des Bischofs (Google Alert) zu den Tätigkeiten der Bischofskanzlei.

### Zielgruppen

Im Fokus der Arbeit stehen die Mitarbeitenden der Landeskirche Hannovers (z. B. Pastorinnen, Pastoren, (Landes-)Superintendentinnen und (Landes-)Superintendenten, Kirchenvorstände). Darüber hinaus richtet sich die Kommunikation an die Öffentlichkeit (z. B. Medien, Eltern von Erstklässlern anlässlich der Einschulung).

### Austausch mit landeskirchlichen Kommunikationsgewerken

Der Austausch der Bischofskanzlei mit den kommunikativen Gewerken der Landeskirche Hannovers funktioniert gut.

*„Die Kommunikation klappt gut, weil es gute, intensive persönliche Verbindungen sind.“*

Mit Blick auf die Kommunikation mit Mitarbeitenden der Landeskirche Hannovers findet ein enger Austausch mit der Öffentlichkeitsarbeit des Evangelischen MedienServiceZentrums (EMSZ) statt. Die technische Abwicklung, beispielsweise die Adressaufbereitung für die schriftlichen Sendungen, erfolgt durch das EMSZ. Die Zusammenarbeit setzt sich derzeit z. B. bei der Organisation der Einschulungsaktion fort.

Zur Koordination der öffentlichen Kommunikation findet ein regelmäßiger Jour fixe des Landesbischofs, der Bischofskanzlei sowie der Pressestelle statt. Themen und Manuskripte der folgenden sechs Wochen sowie deren Veröffentlichung und Bekanntmachung werden besprochen. Darüber hinaus wäre die Teilnahme der Bischofskanzlei an der Mittwochsrunde wünschenswert. Für den Überblick, wann wo über welches Medium im Namen des Bischofs kommuniziert (z. B. in Form von Flyern), und für die noch engere Abstimmung des kommunikativen Geschehens mit der Pressestelle und weiteren Kommunikationsgewerken und weiterer Kommunikationsgewerke bedarf es dieses Austauschs.

*„Bestimmte Dinge laufen ja über die Bischofskanzlei an. Man müsste irgendwie über die Verbindung Bischofskanzlei–Pressestelle noch mal nachdenken, dass die enger miteinander funktioniert.“*

Die Bischofskanzlei ist für die Wertschätzung der (ehemaligen) Mitarbeitenden und die öffentlichen Kommunikation des Landesbischofs von großer Bedeutung. Zur Gestaltung der Aufgaben wird auf entsprechende kommunikative Akteure anderer Gewerke der Landeskirche Hannovers zurückgegriffen (Öffentlichkeitsarbeit des EMSZ, Pressestelle). Zentrale Herausforderungen sind:

- Formellen Austausch der Bischofskanzlei mit den kommunikativen Gewerken der Landeskirche Hannovers etablieren
- Zur Bearbeitung der Mitarbeitendenkommunikation professionelles Adressmanagement entwickeln und einführen

## 2.4 Evangelisches MedienServiceZentrum

Seit 2010 dient das EMSZ der Integration der landeskirchlichen Medien- und Öffentlichkeitsangebote der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers. Es ist als unselbstständige Einrichtung gegründet worden, die die drei Abteilungen Internetarbeit, Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit umfasst.

Alle Abteilungen des EMSZ werden von Abteilungsleitern verantwortet. Die Gesamtleitung erfolgt derzeit kommissarisch durch einen der Abteilungsleiter. Beaufsichtigt wird das EMSZ durch das Kuratorium, bestehend aus Vertretern der Landessynode, des Bischofsrates und des Landeskirchenamtes.

Die Arbeit und die Angebote des EMSZ werden vielerorts geschätzt und gewürdigt:

*„Egal, ob ich jetzt mit der Öffentlichkeitsarbeit zusammenarbeite oder mit der Internetabteilung oder mit dem Fundraising; es sind alles hoch kompetente, hoch engagierte Leute auf ihrem jeweiligen Fachgebiet.“*

### Ziele und Aufgaben

Zentrales Ziel und Aufgabe des EMSZ ist es, das kommunikative und mediale Handeln der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers zu organisieren und zu bündeln. Service steht im Mittelpunkt seiner Tätigkeit, sodass es als Dienstleister für Kommunikation für die Landeskirche verstanden werden kann.

Aufgrund der Expertise der Abteilungen sind diese Teil der Projektgruppe zur Direktkommunikation mit Mitgliedern der Landeskirche Hannovers.

#### 2.4.1 Internetarbeit

Die Internetabteilung des EMSZ sieht sich als Partner für drei Bereiche: als „Dienstleistungsagentur im Internetbereich“,

*„Die Abteilung ist sehr in den Bereich Agentur hineingewachsen, also Dienstleister für andere zu sein, für andere Dinge bereitzustellen, sich wie eine Agentur zu geben.“*

als „journalistische Agentur“

*„Sie haben einen journalistischen Auftrag, der durch das Kuratorium deutlich gewollt ist.“*

und als Partner für „Weiterbildung, Fortbildung, Entwicklung“ im Bereich digitale Kommunikation. Derzeit arbeiten acht Personen in der Abteilung.

## Ziele und Aufgaben

Ziel und Aufgabe der Internetabteilung ist es, ein einheitliches Internetsystem für Einrichtungen, Kirchenkreise und Gemeinden anzubieten, um diese zu entlasten und um der Landeskirche Hannovers im Internet ein einheitliches Erscheinungsbild zu geben. Die strategische Planung und Umsetzung fand in den Jahren 2011 bis 2013 statt. Es sind bislang folgende Produkte entwickelt worden: wir-e für die einfache Website-Erstellung, max-e für die Erstellung komplexerer Websites, termine-e, ein Online-Terminkalender, der in die zuvor genannten Systeme integriert werden kann, news-e für die Erstellung und den Versand von Newslettern und schließlich eine Bilddatenbank, deren Betaversion kürzlich gelauncht wurde. In diesem technischen Bereich ist die Internetabteilung für die Konzeption, den Aufbau, den Support und den Betrieb inklusive aller Weiterentwicklungen zuständig.

Inzwischen sind die neuen Systeme auf unterschiedlichen Ebenen und in vielen Bereichen der Landeskirche Hannovers bekannt gemacht worden und erfolgreich implementiert. Das vielfältige Lob aus den geführten Interviews macht die Bedeutung dieser Entwicklung für die Landeskirche deutlich:

*„Jeder weiß um die Möglichkeit, und der Umstieg darauf ist bei denjenigen schneller passiert, die vorher noch nichts hatten. Bei den anderen wird es passieren, definitiv. Die haben ja oft was relativ Selbstgestricktes, Typo3, was man mühsam lernen muss. Da haben sich manche auch selbst verwirklicht, in dem, was sie dann da gemacht haben an Abenteuerlichkeiten. Wenn die jetzt alle ein einheitliches Angebot der Landeskirche nutzen, dann können diejenigen, die da beteiligt sind, sich besser untereinander austauschen, wunderbar.“*

*„Ja, wunderbar, wunderbar, eine Plattform, wo man relativ einfach in verschiedenen Anforderungskategorien sich darstellen kann, die kleine Gemeinde oder das größere Werk.“*

*„Das ist gar nicht verkehrt, was die Internetabteilung da macht, das ist gut.“*

Für die Internetsysteme ist ein technisches und optisches Update geplant. Außerdem soll ein Shopsystem integriert werden.

Neben den Internetsystemen hat die Abteilung in einem Beratungsprozess mit aserto im Jahr 2013 umfangreiches Informationsmaterial und Hilfestellungen für die Nutzung von Social Media erstellt (Praxisleitfaden, Social-Media-Guidelines und Netiquette). Dieses Material steht allen Interessenten, z. B. Gemeinden, Gemeindegruppen und landeskirchlichen Einrichtungen, auf [socialmedia-e.de](http://socialmedia-e.de) zur Verfügung. Im selbigen Prozess wurde ein erstes Konzept für ein landeskirchliches Engagement in Social Media entwickelt. Die Entscheidung seitens der Synode ist insofern gefällt, als dass derzeit ein eigenes Social-Media-Engagement der Landeskirche als Institution nicht infrage kommt. Dennoch sind die Stimmen nicht abgeebbt, die die Notwendigkeit einer strategischen Social-Media-Kommunikation betonen. Das bedeutet, die Bespielung von Social-Media-Kanälen sollte in Abhängigkeit der kommunikativen Ziele der Landeskirche Hannovers stehen. So sagte Oscar Tiefenthal beim Kick-off-Termin zur Erarbeitung des Kommunikationskonzepts am 24. Januar 2015:

*„Moderne Kommunikation ist keine Einbahnstraße mehr. Auch die Kirche muss bereit sein, sich im Netz an Diskussionsprozessen zu beteiligen und diese mit eigenen Themen zu befruchten. Natürlich ist nicht jedes Kommunikationsinstrument zielführend, darüber muss man reden. Aber die Landeskirche sollte auf allen sinnvollen und wirksamen Kanälen präsent sein.“*

In jüngster Zeit rückt das Intranet in den Fokus der Aufgaben der Abteilung, um eine digitale, datengeschützte Form der Zusammenarbeit von landeskirchlichen Gruppen zu ermöglichen. Mit intern-e gibt es hierfür ein System, das auf breiter Ebene eingeführt wurde (Ephoren, Kirchenkreis, Institutionen und Gemeinden). Die Nutzerzahl liegt zurzeit bei 1.500 Personen und steigt laut Auskunft der Internetabteilung stetig an. Ab Juli 2015 wird ein neuer hauptamtlicher Mitarbeitender in der Internetabteilung für das Intranet zuständig sein. Bei der Entwicklung des Intranets wurde mit dem Referat für IT und Controlling zusammengearbeitet. Ein funktionierendes Intranet wird als sinnvoll erachtet:

*„Wir brauchen Datenräume, wo man sich austauschen kann, wo man aber auch sicher bestimmte Dinge ablegen und gemeinsam bearbeiten kann.“*

Zum Gemeindebrieftag am 25. April 2015 wurde die neue Bilddatenbank bilder-e.de gelauncht. Auf dem Portal erhalten alle kirchlichen Öffentlichkeitsarbeiter Zugang zu Bildern, die sie für ihre Publikationen verwenden können. Zurzeit beinhaltet die Datenbank noch wenige Fotos. Verträge mit Fotografen sollen zusätzlich zu den eingestellten Bildern geschlossen werden.

Die journalistische Aufgabe bezieht sich im Wesentlichen auf die Erstellung von Beiträgen wie dem Tagesthema für die landeskirchliche Internetseite.

Für die vielfältigen Angebote aus der Internetabteilung werden Schulungen für Interessenten und Nutzer angeboten.

## Zielgruppen

Zielgruppen des Angebots der Internetabteilung sind hauptsächlich Gemeinden und Einzelakteure, darüber hinaus alle Einrichtungen und Werke der Landeskirche Hannovers, die das Angebot der Internetabteilung nutzen möchten.

## Austausch mit landeskirchlichen Gewerken

Neben der bereits oben erwähnten Zusammenarbeit mit dem Bereich IT und Controlling zur Entwicklung von intern-e.de findet Austausch mit unterschiedlichen weiteren Gewerken der Landeskirche statt, unter anderem mit den Kollegen im EMSZ selbst, die sich wöchentlich zu einem Jour fixe treffen. Insbesondere ist der Austausch mit der Öffentlichkeitsarbeit eng:

*„Es liegt daran, dass man moderne Formen der Öffentlichkeitsarbeit gar nicht von Internet trennen kann. Es gehört immer Internet dazu, die Produkte sind gemischt.“*

In Kooperation mit dem ekn wird an einem Bewegtbildkonzept (wir-e.tv) gearbeitet. Als Erweiterung der bestehenden Internetangebote liefert wir-e.tv Videoinhalte, die jeweils individuell angesteuert werden können.

Im Feld der journalistischen Tätigkeit, z. B. beim Tagesthema für die landeskirchliche Website, wird die Verortung in der Internetabteilung vereinzelt infrage gestellt. Die Rolle als journalistischer Akteur im EMSZ erscheint fremd:

*„Diese [journalistische] Rolle hat man dem EMSZ eigentlich so, glaube ich, gar nicht zugestanden, steht sie ihm nicht zu, man ist eher verwirrt, wenn das EMSZ diese Rolle einnimmt. Da trifft nun diese Doppelung Pressestelle und EMSZ zu – warum ist das so getrennt?“*

Im Bereich der redaktionellen Tätigkeit wird eher die Nähe zur Pressestelle und zur Bischofskanzlei gesehen, die stärker ausgebaut werden müsste.

*„Ich kann mir nicht vorstellen, dass eine Pressestelle vom EMSZ in Zukunft getrennt ist.“*

*„Was ich mir in Zukunft wünsche, ist, dass das Tagesthema mehr Stellenwert hat, auch in enger Zusammenarbeit mit Bischofskanzlei und Pressestelle, dass eine gute Abstimmung stattfinden kann und es weiterentwickelt wird.“*

## 2.4.2 Fundraising

Die Abteilung Fundraising als weiterer Bestandteil des EMSZ verfügt über etwa acht Vollzeitstellen.

### Ziele und Aufgabe

Beim Fundraising geht es um die systematische Planung und Durchführung von Aktionen zum Zweck des Einsammelns von Spenden. Die Aufgabe der Abteilung Fundraising besteht in der „Professionalisierung dessen, was im Fundraising in der Landeskirche – auf den Ebenen der Landeskirche – läuft. Nicht operativ, sondern begleitend, fortbildend, coachend, weil Fundraising ein lokales bzw. regionales Thema ist und kaum ein zentrales.“ Die Gelder, die von Fundraisern auf lokaler und regionaler Ebene eingesammelt werden, dienen dazu, die kirchliche Arbeit vor Ort zu unterstützen. Die Arbeit der Abteilung wird ausdrücklich gelobt und wertgeschätzt.

*„Die machen Fortbildung, Ausbildung und versuchen eben auch an anderer Stelle, die Landeskirche wirtschaftlich sicherzustellen. Also Projekte, unselbstständige Einheiten oder Gemeinden einfach abzusichern, indem sie sagen, wir machen das, dass ihr auch zukünftig genügend Geld habt, wenn die Kirchensteuern nicht reichen.“*

*„Fundraising macht das sehr gut.“*

*„Ich erlebe das Fundraising als ganz stark.“*

Für die Professionalisierung im Bereich des Fundraising bietet die Abteilung unterschiedliche Aus- und Fortbildungsveranstaltungen (Basiskurs „Fundraising mit Herz und Verstand“), Weiterbildungsangebote (Fundraising-Frühstück in Hannover, Workshops, Exkursionen und Fachtagungen) und unterstützende Materialien an, die zielgruppenspezifisch aufbereitet werden. Insgesamt werden ca. 18 bis 120 ehren- und hauptamtliche Mitarbeitende für Fundraising im Jahr qualifiziert.

Die Angebote der Abteilung Fundraising werden stark nachgefragt. Jährlich werden innerhalb der Landeskirche ca. 30 bis 40 Millionen Euro eingeworben. Somit erhält die Arbeit der Abteilung eine große Bedeutung in der Landeskirche Hannovers.

Sonderformate im Portfolio der Abteilung stellen das Fundraising-Festival sowie die Fundraising-Preisverleihung dar. Darüber hinaus findet eine operative Umsetzung von Fundraising-Aktionen für die Diakonie Katastrophenhilfe, die DIAKONIE-Hilfe und Brot für die Welt statt.

Die Abteilung arbeitet (mit den Fundraisern der Kirchenkreise) an einer Strategie 2022. Dabei stehen Social Media im Fokus.

### Zielgruppe

Die Fortbildungsangebote richten sich an alle Ehren- und Hauptamtlichen, die im Bereich Fundraising mitwirken. Einsteiger bis hin zu professionellen Fundraisern stellen die Zielgruppe dar. Auch Vereine und Stiftungen sind im Fokus der Abteilung.

### Medien

Um mit den Zielgruppen zu kommunizieren und im Kontakt zu bleiben, hat das Fundraising unterschiedliche Instrumente und Medien implementiert. Der Newslet-

ter „Fundsache“ bildet das Hauptkommunikationsmittel der Abteilung mit ihren Stakeholdern. Weitere Kanäle sind die Website, Facebook und Xing. Die Daten der Stakeholder werden mithilfe einer CRM-Software gepflegt. Ein weiteres relevantes Kommunikationsmittel ist die Zeitschrift Fundraiser, mit deren Verlag die Abteilung eng kooperiert, um sie den durch die Abteilung ausgebildeten Fundraisern zur Verfügung zu stellen.

### Austausch mit landeskirchlichen Gewerken

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben arbeitet die Abteilung mit Gewerken der Landeskirche Hannovers zusammen. Zum Beispiel werden die Themen Erbschaftskommunikation und Kollektenkommunikation mit der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit im EMSZ bearbeitet.

*„Da geht es um Printprodukte, die Kirchenkreise für Kirchengemeinden erstellen. Also Plakate, Handzettel und so weiter. Und es gibt ein einheitliches Design mit Themen, die abgedeckt werden, und die Kirchenkreise können für die Kirchengemeinden dort Texte einpflegen und erzeugen Printprodukte. Die Materialien werden im Vorfeld von Kollekten ausgehängt, sodass die Kirchengemeinden vorher wissen, worum es geht und dass bestimmte Zwecke unterstützt werden. Das ist ein ganz spannendes Feld.“*

### 2.4.3 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit der Landeskirche Hannovers ist die dritte Abteilung, die mit Internetarbeit und Fundraising das EMSZ bildet. Sie beschäftigt eine Referentin für Öffentlichkeitsarbeit, eine Sekretärin, zwei Mitarbeitende für spezielle Themen wie Messemarketing und Fortbildung und einen Abteilungsleiter. Durch den Verkauf des Lutherischen Verlagshauses Ende 2014 hat die Abteilung mit zwei Grafikern und einer Kontakterin weiteres Personal übernommen.

#### Ziele und Aufgabe

Die Öffentlichkeitsarbeit versteht sich als fachlicher, beratender, operativer und fortbildender Partner der zentralen Kommunikationsgewerke, für Presse- und der Sprengel und Kirchenkreise sowie Mitarbeitende in den Kirchengemeinden.

Die Angebote umfassen Aus- und Fortbildung (z. B. im Bereich Gemeindebrief, Schaukasten, Internet, Pressekontakte) und Messemarketing (z. B. Messen, bei denen es um das Thema Religion geht, wie Hochzeitsmessen).

*„Das ist eine wichtige Arbeit. An der Stelle werden die Beratung, die Unterstützung mit Materialien und damit der Servicecharakter der Abteilung deutlich.“*

Materialien wie Flyer, Postkarten, Plakate (z. B. zu Kasualien) werden erstellt, das Corporate Design der Landeskirche wird verantwortet und die Organisation der Medienforen für Mitarbeitende der Öffentlichkeitsarbeit in der Landeskirche Hannovers. Diese finden zweimal jährlich statt.

*„Die Medienforen sind ein Flächenangebot, das die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit entwickelt hat. Das sind zwei Veranstaltungen im Jahr in zwei unterschiedlichen Sprengeln der Landeskirche. Da wird alles zum Thema Öffentlichkeitsarbeit in der Landeskirche behandelt, von Gemeindebrief über Internet über Rechtefragen.“*

Darüber hinaus leistet die Abteilung unterstützende Arbeit bei Sonderveranstaltungen wie beim Tag der Deutschen Einheit oder Tag der Niedersachsen.

Ein weiteres relevantes Arbeitsfeld ist die Gemeindebriefberatung, da sie aus der Fläche stark nachgefragt wird. Am Predigerseminar werden Vikare in den Bereichen Gemeindebrief sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit geschult. Referate und Workshops finden zum Thema Gestaltung und Redaktionsarbeit im Rahmen der Medienforen statt. Ende April 2015 hat erstmals ein Gemeindebrief-Forum mit Workshops für Gemeindebriefredakteurinnen, -redakteure und -verantwortliche stattgefunden.

Aufgrund der hohen Relevanz des Mediums für die Gemeindekommunikation, des hohen Bedarfs der Gemeinden an Gemeindebriefberatung und der zum Teil angespannten finanziellen Lage der Gemeinden arbeitet die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit derzeit an einem Konzept für die Gemeindebriefarbeit:

- Die Vor-Ort-Beratung soll ausgeweitet werden.
- Ein Online-Dienst soll aufgebaut werden, der Texte und Bilder für Gemeindebriefredaktionen aus der Landeskirche Hannovers zentral bereitstellt. Erstellt werden die Inhalte von einer zentralen Redaktion, die mit Inhalten auch anderer Partner gefüttert wird (Einrichtungen der Landeskirche, Beauftragte für Öffentlichkeitsarbeit in Sprengeln).
- An den Text- und Materialpool soll ein Online-Layout-Tool Web-to-Print für die Gemeindebrieferstellung angebunden werden. Neben den Gemeindebriefen ist die Produktion von weiteren Printprodukten (Flyer, Folder, Banner, Plakate) möglich, die für Kampagnen wie die Kirchenvorstandswahl verwendbar wären.
- Schulungen wie Medienforen und Fortbildungen sollen weiter ausgeführt und intensiviert werden.
- Die Angebote sollen in Kooperation mit den Beauftragten für Öffentlichkeitsarbeit in den Sprengeln, Kirchenkreisen und Einrichtungen stärker vermarktet werden.

Um das Konzept weiter auszuarbeiten, sollen Kirchengemeinden nach ihrem tatsächlichen Bedarf befragt, technische Möglichkeiten recherchiert, ein Pilotprojekt gestartet, ein Pool von Referentinnen und Referenten für die Gemeindebriefberatung gebildet, Kosten für Referenten-Honorargelder ermittelt und die Kapazitäten für die Umsetzung berechnet werden.

## Zielgruppen

Wie bereits oben deutlich geworden ist, sind Zielgruppen der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit Einrichtungen der Landeskirche Hannovers, Öffentlichkeitsbeauftragte der Kirchenkreise und Sprengel sowie Engagierte aus den Gemeinden.

## Austausch mit landeskirchlichen Kommunikationsgewerken

Austausch und Zusammenarbeit findet vonseiten der Öffentlichkeitsarbeit mit diversen Akteuren der Landeskirche statt. Zum Beispiel wird mit der Bischofskanzlei der Briefversand für Gratulationen organisiert und die Einschulungsaktion des Landesbischofs umgesetzt. Das Team der Öffentlichkeitsarbeit unterstützt das Fundraising, z. B. im Erbschaftsmarketing.

Kontakt zu den kirchlichen Medien und weiteren Akteuren der landeskirchlichen Kommunikatoren findet in der Mittwochsrunde statt, wo die Öffentlichkeitsarbeit die Termine der landeskirchlichen Projekte einbringt (z. B. zur Reformationsdekade). Darüber hinaus tauscht die Öffentlichkeitsarbeit sich eng mit der Pressestelle aus, um Projekte und Aktionen innerhalb der Landeskirche zu kommunizieren.

Bei der Zusammenarbeit mit anderen Gewerken wird deutlich, dass an gewissen Stellen die Öffentlichkeitsarbeit Dienstleistungen anbietet, die ebenfalls an anderen Stellen der Landeskirche verortet sind. An diesen Stellen werden Zusammenarbeit

und enge Absprachen notwendig, wie z. B. beim Veranstaltungsmanagement und bei den Gestaltungstätigkeiten, die auch im HkD liegen:

*„Diese Veranstaltungsgeschichten wie Tag der Niedersachsen liegt auch mit dem HkD, also das ist die Frage, an welchen Stellen kommt es dann da zusammen?“*

*„Es gibt zwischen HkD und Öffentlichkeitsarbeit im EMSZ eine enge Zusammenarbeit, z. B. zu den ganzen Abläufen, Druckerei und Layout.“*

*„Veranstaltungsmanagement im HkD, wo eine Zusammenarbeit ist und wo man genau gucken muss, wird das mal eins? Und warum gibt es eigentlich dieses Veranstaltungsmanagement im HkD? Das sind alles geschichtliche und personelle Dinge, das ist jetzt die Frage, wenn man jetzt mal draufguckt von oben, wie ordnet man es eigentlich richtig?“*

## Weiterentwicklung des EMSZ

Auf Antrag des Ausschusses für Öffentlichkeit, Medien und Kultur beschloss die Synode bei Gründung des EMSZ, dass dieses zum Ende der Legislaturperiode zu evaluieren sei: „Das Landeskirchenamt wird gemeinsam mit dem EMSZ gebeten, dem Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur nach zwei Jahren eine Evaluation zur bisherigen Wirksamkeit des EMSZ und zur weiteren Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit und der Medienangebote in der hannoverschen Landeskirche vorzulegen. Der Landessynode ist zu berichten.“ (vgl. Aktenstück Nr. 26 F der 24. Landessynode).

Ein Ergebnis der von Kirchner + Robrecht durchgeführten Evaluation war die fehlende Rollenklärung des EMSZ. Im Gespräch mit kommunikativen Akteuren der Landeskirche Hannovers wird deutlich, dass diese Rollendefinition noch zu erfolgen hat:

*„Diese Rolle [Journalistik] hat man dem EMSZ eigentlich gar nicht zugestanden. Man ist eher verwirrt, wenn das EMSZ diese Rolle einnimmt.“*

*„Für mich ist es auch nicht Evangelisches MedienServiceZentrum, sondern Evangelisches MarketingServiceZentrum.“*

*„Da ist noch viel Arbeit notwendig, bis die Einrichtungen in der Landeskirche das EMSZ als Kompetenzzentrum wahrnehmen und abrufen.“*

Von Kommunikatoren der Landeskirche Hannovers wird die kommissarische Leitung als Zwischenlösung gesehen, die es zeitnah aufzulösen gilt:

*„Das EMSZ braucht Führung. Es kann kommissarisch nicht auf Dauer funktionieren, weil die anderen es nicht ernst nehmen.“*

*„Den jetzigen Zustand, dass ein Abteilungsleiter auch Leiter des EMSZ ist, halte ich für nicht zukunftsfähig.“*

*„Dass die Landeskirche entschieden hat, einen der Abteilungsleiter zum Leiter zu machen, hätte ich nicht erwartet, das war für mich sehr erschreckend. Ich hätte erwartet, dass es drei gleichberechtigte Abteilungsleiter gibt, bis eine neue Entscheidung gefällt wird. Das führt dazu, dass im EMSZ ein Ungleichgewicht ist.“*

Es werden Stimmen laut, die die Funktion des Kuratoriums aufgrund der beschränkten Durchgriffsbefugnis infrage stellen:

*„Das Kuratorium ist nicht die Fachaufsicht, sondern es begleitet die Arbeit. Es sitzen die entscheidenden Leute der Landeskirche im Gremium, aber sie sind für die Weiterentwicklung von Projekten nicht entscheidend.“*

*„Ich weiß nicht, ob es dieses Gremium geben muss. Dieses Kuratorium passt nicht mehr in die Zeit. Wenn da ein Aufsichtsrat ist, der die Aufsichts- und Entscheidungsfunktion hat und den Vorstand kontrolliert, dann ist es gut, aber dem Kuratorium fehlt die Befugnis.“*

*„Die begleiten und geben Hinweise, aber sie sind nicht so sehr für die Weiterentwicklung von Projekten entscheidend. Da ist eher das Miteinander, die Diskussion in den Abteilungen innerhalb des EMSZ entscheidend.“*

Die Arbeit der Abteilungen des EMSZ ist fachlich hochprofessionell und die Angebote stellen für die Zielgruppen einen großen Mehrwert dar. Dabei ruhen sich die Abteilungen nicht auf ihren Erfolgen aus, sondern haben stets das Potenzial für Weiterentwicklung im Blick und tragen somit zu einer gelingenden Kommunikation der Landeskirche Hannovers bei. Mit Blick auf die weiteren Kommunikationsgewerke der Landeskirche Hannovers wird jedoch deutlich, dass das Ziel des EMSZ, hier das kommunikative und mediale Handeln der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers zu organisieren und zu bündeln, nur eingeschränkt erreicht wurde. So verfügt das HkD über fachliche Kompetenzen, im Namen der Landeskirche zu kommunizieren, genauso wie die Pressestelle und die Bischofskanzlei. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Abteilung Fundraising eine Sonderrolle im EMSZ einnimmt, da sie nicht primär zum kommunikativen Handeln der Landeskirche Hannovers beiträgt. Es gilt deshalb, im Rahmen dieses Konzepts einen Vorschlag zu unterbreiten, wie das kommunikative Handeln der Landeskirche neu zu strukturieren sei. Das Kapitel 6 widmet sich ausführlich dieser Aufgabe. Darüber hinaus erscheinen folgende Maßnahmen geboten, um noch stärker zu einer gelingenden Kommunikation beizutragen:

- Die Social-Media-Kommunikation der Landeskirche Hannovers in ein Verhältnis zu den übergeordneten kommunikativen Zielen der Organisation stellen (siehe Kapitel 4)
- Bündelung der journalistischen Tätigkeiten der Landeskirche Hannovers: redaktionelle Arbeit der Internetabteilung, Pressestelle, Bischofskanzlei
- Für Klarheit der Zuständigkeiten sorgen: Trennung von technischer Agentur und redaktionellen Tätigkeiten
- Fundraising aus Strukturen der Organisationskommunikation herauslösen
- Mehr Vor-Ort-Beratung im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Internetarbeit, um die Arbeitsweisen vor Ort besser kennenzulernen; dieses kann als Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden in der Fläche interpretiert werden
- Gemeindebriefberatung ausbauen durch Entwicklung eines Redaktionspools und eines Web-to-Print-Systems

## 2.5 Evangelischer Kirchenfunk Niedersachsen

Der ekn ist als eigenständige GmbH aufgestellt, deren Gesellschafter die Kirchen der Konföderation in Niedersachsen sowie die Freikirchen sind. Die Landeskirche Hannovers ist einer der Gesellschafter, hat aber – genauso wenig wie die anderen Gesellschafter – keinen direkten Einfluss auf die Inhalte der Sendungen.

*„ekn ist keine PR-Agentur der Kirche, sondern eine journalistische Einheit, die einen klaren journalistischen Auftrag und klare journalistische Partner, nämlich die Sender, hat.“*

Der Evangelische Kirchenfunk Niedersachsen (ekn) ist der „Zulieferer“ für den Privatfunk und hat den Auftrag, Kirche im Privatfunk abzubilden. Dafür stehen ihm feste Sendeplätze zur Verfügung.

Die Beiträge des ekn werden von den Sendern als Stimme der Kirche wahrgenommen.

*„Der ekn kommt bei den Sendern nicht als ekn vor, sondern sie sind ‚die Kirche‘ bei ffn oder ‚die Kirche‘ bei Antenne.“*

## Ziele und Aufgaben

Der ekn produziert Beiträge und Magazinsendungen und liefert diese an die Sender. Dabei handelt es sich sowohl um journalistische Beiträge als auch Beiträge für die Verkündigung. Der ekn verfolgt mit seinen Beiträgen drei Ansätze: den diakonischen, den missionarischen und den gemeinschaftsbildenden. Aus der Beobachtung heraus, dass das Publikum des Privatfunks ein eher entkirchlichtes ist, definiert der ekn den eigenen Auftrag auch als Bildungsauftrag.

*„Das sind alles Menschen, die durchaus noch in der Kirche sind, die vielleicht an dieser Stelle stehen, trete ich aus, weil ich dadurch vielleicht den einen oder anderen Vorteil habe, aber die nicht mehr so nah in Kirche sind.“*

Die Erfolge der Beiträge des ekn werden anhand der gängigen Radioquote (MA) gemessen.

Neben der Entwicklung und Produktion von Sendungen für den privaten Hörfunk beschäftigt sich der ekn mit Multimedia-Angeboten. Vor allem die Produktion von Videos stellt einen Aufgabenbereich dar, der über die Beauftragung hinausgeht.

*„Die echten Multimedia-Inhalte, nämlich die Videos usw., sind nicht Teil der Beauftragung, sondern das ist Zusatzgeschäft.“*

Im Audibereich produziert der ekn das Angebot epd-Audio.

Neben den oben beschriebenen Aufgaben bildet der ekn Journalistinnen und Journalisten aus und unterstützt im Rahmen von Workshops und Seminaren die Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung von kirchlicher journalistischer Arbeit.

## Zielgruppe

Als Zielgruppe der Beiträge werden alle Hörerinnen und Hörer des privaten Hörfunks in Niedersachsen verstanden. Dies bietet die Chance

*„ein bisschen Entfernte zu erreichen und jüngere Zielgruppen zu erreichen“.*

Darüber hinaus richtet sich das Angebot des ekn an Kunden aus dem kirchlichen Bereich als auch an Kunden aus dem sozialen Bereich.

## Austausch mit landeskirchlichen Kommunikationsgewerken

Mit den Kolleginnen und Kollegen der Evangelischen Kirche im NDR tauscht der ekn sich regelmäßig aus. Der Austausch mit dem epd ist durch eine gemeinsame Volontärin intensiviert worden.

Weiterer Austausch mit Kommunikationsgewerken der Landeskirche Hannovers findet statt: Der ekn ist Teilnehmer der Mittwochsrunde der Pressestelle, um bei Themen, die die Landeskirche allgemein beschäftigen, und insbesondere bei Kri-

senthememen informiert zu bleiben. Der Draht zu den Kommunikationsgewerken sollte eng sein und könnte noch weiter ausgebaut werden:

*„Für alles, was die Landeskirche macht, wäre eine größere Nähe interessant und spannend. Über den epd, über Pressemeldungen werden die Informationen zum Teil bekannt, aber da wäre eine höhere Durchdringbarkeit interessant.“*

*„Die Causa Käßmann und der Rücktritt damals: Ich glaube, da haben sowohl epd als auch ekn eine ganz wichtige Rolle gespielt. Ich glaube, davon profitiert Kirche sehr, sehr gut, aber da muss es eine gute Form von interner Kommunikation geben. Und die sehe ich manchmal nicht als so ideal.“*

Um Kirche eine öffentliche Stimme zu verleihen, ist die Präsenz im Hörfunk notwendig. Hier spielt der ekn eine bedeutende Rolle. Dank der festen Sendezeiten, die der Kirche laut Landesmediengesetz zustehen, werden Hörerinnen und Hörer in Niedersachsen erreicht.

- Der ekn ist keine „PR-Agentur“ der Landeskirche Hannovers, dennoch sollte er über Themen, die die Landeskirche beschäftigen, regelmäßig informiert werden und intern fest vernetzt sein.
- Der ekn kann kooperativ „genutzt“ werden, um hier Themen, die proaktiv von der Landeskirche gesetzt werden, zu platzieren. Hierzu bedarf es einer strategischen Themenplanung der Landeskirche und eines Austauschs darüber mit dem ekn.

## 2.6 Evangelische Kirche im NDR

Die Evangelische Kirche im NDR (ERR e. V.), die Radio- und Fernsehkirche im NDR, ist als eingetragener Verein organisiert, in dem sich die im Sendegebiet des norddeutschen Rundfunks beheimateten evangelischen Landeskirchen und Freikirchen zusammengeschlossen haben.

### Ziele und Aufgaben

Aufgabe des Vereins ist es, Verkündigungsbeiträge für das öffentlich-rechtliche Rundfunkprogramm zu produzieren. Ebenso wie der ekn ist die Evangelische Kirche im NDR kein PR-Organ der Landeskirche.

*„Der Versuch, ideologisch, inhaltlich oder in irgendeiner Weise Einfluss zu nehmen auf die Arbeit, das kommt nicht vor.“*

*„Der Verein ist weniger Kommunikationsagentur einer bestimmten Landeskirche, sondern eben derjenige, der so was wie religiöses Leben und Alltag und ‚was heißt Glauben heute‘ im Radio thematisiert“.*

Fünf der NDR-Programme, NDR 1 Niedersachsen, NDR 2, N-JOY, NDR Info und NDR Kultur sind im Bereich der hannoverschen Landeskirche terrestrisch zu empfangen.

Regelmäßig werden acht Sendungen pro Tag ausgestrahlt, darüber hinaus Magazine am Wochenende, Spezialformate, Fernsehsendungen im NDR Fernsehen und Gottesdienstübertragungen (25 im Radio und vier bis fünf im Fernsehen pro Jahr).

Zusätzlich zu den produzierten Sendungen wurden mehrere eigene Formate für die Internetplattformen des NDR entwickelt.

Ein Ausbau dieser Aktivitäten ist geplant:

*„Jetzt ist der Schritt, dass wir eine Community bilden. Das heißt, wir wollen demnächst über Facebook und Twitter eine richtige Gemeinde gründen. Sodass wir sagen, wir werden zu einer Rundfunkgemeinde in Norddeutschland.“*

## Zielgruppen

Die Zielgruppen der Sendungen ergeben sich aus dem Profil von Hörerinnen und Hörern der NDR-Wellen.

*„Für jede Welle hat der NDR ein Portfolio von Musterhörerinnen und -hörern, das wird dann in großen Schaubildern klar, wie deren Wohnzimmer aussieht, wie deren Lebensinteressen sind.“*

## Austausch mit landeskirchlichen Kommunikationsgewerken

Austausch findet zwischen den Redaktionen des ekn und der ERR statt. Darüber hinaus der ERR Teilnehmer der Mittwochsrunde. Die Selbstständigkeit des Vereins führt dazu, dass mit den weiteren kommunikativen Akteuren der Landeskirche Hannovers kaum Austausch stattfindet. Dennoch scheint es möglich, dass bei Themenkampagnen eine Zusammenarbeit stattfinden kann.

*„Die Verbindung zu den selbstständigen Playern im Kommunikationsgeschäft ist sehr locker, ich bedaure das, weil ich glaube schon, uns fehlt im Grunde eine ‚Kommunikationsagentur der Landeskirche‘, die in der Lage ist, auch mal mehrmals im Jahr ein Thema zu setzen, zu sagen, liebe Leute, wir haben doch da VEP [Verband Evangelischer Publizistik Niedersachsen-Bremen GmbH], wir haben doch da ekn, wir haben doch da die Radiokirche, wir haben doch da epd. Lasst uns doch mal zweimal im Jahr sagen, wir machen im Frühjahr um Karfreitag rum eine Themenwoche Sterben, Sterbehilfe, wie geht's weiter nach dem Tod, wir machen im Herbst zum Erntedank eine Themenwoche gute Nahrung oder Landwirtschaft oder was auch immer. Und da hätten wir eine riesige Macht, glaube ich, nur es ist eben der Situation geschuldet, dass die Kirche so ist, wie sie ist.“*

Die Evangelische Kirche im NDR ist ein relevantes Medium für die Landeskirche Hannovers, um Hörerinnen und Hörer des öffentlich-rechtlichen Rundfunks mit kirchlichen Beiträgen zu erreichen. Um das Potenzial dieses Mediums noch besser zu nutzen, sollten Maßnahmen ergriffen und ausgebaut werden, um sie mit Themen der Landeskirche (proaktiv) zu versorgen.

- Zusammenarbeit mit ERR nutzen, um groß angelegte Themen (Kampagnen) der Landeskirche über die Kanäle des NDR zu verbreiten.

## 2.7 Evangelischer Pressedienst

Strukturell ist der epd als Nachrichtenagentur eigenständig und unabhängig. Der epd arbeitet im kirchlichen Auftrag, ist jedoch in redaktioneller Hinsicht frei, unabhängig und überparteilich. Im Raum der Landeskirche Hannovers ist der Landesdienst Niedersachsen-Bremen (lnb) angesiedelt. Sitz der Zentrale ist Hannover.

## Ziele und Aufgaben

Ziel des epd ist es,

*„das Leben in der Kirche in die Welt zu bringen“.*

Konkret bedeutet dies, primäre kirchliche Themenfelder verständlich zu vermitteln: Kirche, Religionen, Ökumene und Diakonie, Glaube, Ethik und Spiritualität. Weitere Themen mit kirchlichem Bezug stellen die Felder Soziales, Gerechtigkeit, Frieden und Umwelt, Kultur sowie Bildung und Erziehung dar. Die Themen werden in Form von Meldungen aufbereitet und den Kunden zur Verfügung gestellt. Mit einem Pressemonitor wird der Erfolg der Meldungen täglich geprüft.

## Zielgruppen

Zielgruppen des epd sind die Redakteurinnen und Redakteure an den Newsdesks bei Tageszeitungen, Funk und Fernsehen, die epd-Meldungen anklicken und weiterverarbeiten. Letztendlich schreiben die Mitarbeitenden des epd für die Leserinnen und Leser, für die Hörerinnen und Hörer. Dabei wird nicht nach Frömmigkeit oder anderen Aspekten der Zielgruppen differenziert.

*„Es sind die Leute, die Radio hören, die fernsehen, die Tageszeitung lesen. Das ist unsere Zielgruppe.“*

## Medien

Neben der Belieferung der Redaktionen mit Meldungen fließen die Beiträge des epd in weitere Medienkanäle, z. B. in den epd-Newsletter epd-Nachrichten für die innerkirchliche Öffentlichkeit und das Magazin „beraten und beschlossen“ mit den Tagesordnungspunkten der Synodentagungen für z. B. Synodale, Kirchvorsteherinnen und Kirchvorsteher. Außerdem wird z. B. die Internetseite der Landeskirche mit Meldungen des epd bestückt.

## Austausch mit landeskirchlichen Kommunikationsgewerken

Der Austausch mit dem ekn ist, wie bereits beschrieben (siehe Kapitel 2.5), unter anderem durch eine gemeinsame Volontärin sowie durch das Angebot epd-Audio sehr eng. Darüber hinaus ist die Chefredakteurin des epd Teilnehmerin der Mittwochrunde der Pressestelle.

Es findet zudem eine Zusammenarbeit mit dem EMSZ statt: Der epd beliefert die Internetseiten mit Beiträgen und beteiligt sich punktuell an Medienproduktionen, wie z. B. am Magazin zur Einführung des Landesbischofs Ralf Meister im Jahr 2011.

Darüber hinaus erhält der Landesdienst Informationen aus der Landeskirche durch persönliche Nachfrage und persönliches Engagement.

Ebenso wie der ekn und die Kirche im NDR ist der epd kein Kommunikationsorgan der Landeskirche, hat aber eine Affinität zu Themen, die die Landeskirche kommunizieren möchte, um hieraus journalistische Beiträge zu erstellen. Aus diesem Grund sind folgende Maßnahmen geboten:

- Auf den epd proaktiv mit Themen zugehen
- Den epd in den Kommunikations- und Informationsfluss der Landeskirche Hannovers integrieren

## 2.8 Evangelische Zeitung

Die EZ umfasst zwei Ausgaben: eine für die Kirchen in Niedersachsen und eine für die Kirche in Norddeutschland. Sie erscheint damit in den Gebieten Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Hamburg. Die Ausgabe Niedersachsen wurde bis Ende 2014 vom Lutherischen Verlagshaus (LVH) der Landeskirche Hannovers verlegt. Zum 31.12.2014 wurde das LVH an die Evangelische Presseverband Norddeutschland GmbH (epn) verkauft.

Bereits seit vielen Jahren hält die Diskussion um die Weiterführung und Finanzierung der EZ innerhalb der Landeskirche Hannovers an – nicht erst seit Verkauf des LVH (vgl. Öffentlichkeitsausschuss, 2014, Aktenstück Nr. 22 der 25. Landessynode). Die Finanzierung und damit die Weiterführung wird vonseiten der Landeskirche Hannovers noch bis Ende 2016 vertraglich zugesichert. Der Landessynodalausschuss äußerte sich in der IV. Tagung der 25. Landessynode deutlich: „Der LSA [Landessynodalausschuss] hält einen Ausstieg aus der Finanzierung der EZ zum Ende des Jahres 2016 für zwingend geboten.“ (vgl. Landessynodalausschuss, 2015) Vor diesem Hintergrund gilt es, in der Bestandsaufnahme die Basis für eine inhaltliche Entscheidung im Rahmen dieses Kommunikationskonzepts zu liefern, ob und ggf. wie es mit der Evangelischen Zeitung bzw. einem Nachfolgeprodukt ab dem 1. Januar 2017 weitergehen soll (vgl. Öffentlichkeitsausschuss, 2014, Aktenstück Nr. 22 der 25. Landessynode).

### Ziele und Aufgaben

„Unter dem Motto ‚Gute Nachrichten für den Norden‘ nimmt die Evangelische Zeitung [in einer wöchentlichen Erscheinungsweise] das kirchliche und gesellschaftliche Leben in Norddeutschland in den Blick. [...] Vor allem aber ist die Evangelische Zeitung in den Regionen vor Ort und berichtet über aktuelle Veranstaltungen und Projekte aus den Kirchengemeinden und Kirchenkreisen.“ (vgl. Evangelischer Presseverband Nord GmbH, 2012). Der Anspruch dabei ist folgender:

*„Das Blatt muss informativ sein, es muss aktuell sein, es muss aber auch unterhalten.“*

Die Inhalte werden nicht nur über die Zeitung selbst verbreitet, sondern auch über weitere Kanäle veröffentlicht. Damit haben die Inhalte eine Reichweite über die der EZ hinaus.

*„Themen der EZ werden über verschiedene Kanäle an die Menschen gebracht, z. B. über den landeskirchlichen Internetauftritt, den EZ-eigenen Internetauftritt, über die Gemeinden oder Kirchenkreise, die dann unsere Artikel übernehmen.“*

Inhalte werden aktiv von Kirchengemeinden nachgefragt, um diese beispielsweise in den Gemeindebriefen zu veröffentlichen:

*„Wir kriegen regelmäßig Anfragen, also mindestens ein-, zwei-, dreimal am Tag: ‚können wir diesen Beitrag bei uns im Gemeindebrief oder bei uns in unserer Kirchenkreispostille abdrucken oder auf unserer Internetseite, können wir das veröffentlichen?‘ Die kriegen immer die Genehmigung, immer mit der Maßgabe, dass dann unten drunter steht, EZ Hannover.“*

Mit derzeit ca. 2,4 Stellen in der Redaktion für Niedersachsen wird diesen Aufgaben nachgegangen. Aufgrund der Redaktionskooperation mit der Ausgabe für Norddeutschland werden Inhalte auch gemeinsam produziert.

### Zielgruppe

Zielgruppe sind Mitglieder der Evangelischen Kirchen im Verbreitungsgebiet, insbesondere Entscheidungsträger und damit der Kirche hochverbundene Personen.

*„Das sind in aller Regel Menschen, die in irgendeiner Weise sich der Kirchengemeinde so verbunden fühlen, dass sie für die Kirchengemeinden auch etwas tun. Ich glaube nicht, dass wir Menschen, die mit der Kirche gar nichts zu tun haben, dass wir die erreichen können als Leser, aber es gibt unendlich viele Menschen, die in der Kirchengemeinde arbeiten in irgendeiner Form, sich engagieren.“*

*„Also ich glaub nicht, dass es fürs normale Kirchenvolk ist. Das hat man früher vielleicht gehabt. Aber ich glaube, jetzt ist die Ebene Kirchenvorstand-Mitarbeitende, berufliche Mitarbeitende, aber auch leitende Ehrenamtliche, das ist die Ebene. Und für den Rest, sag ich mal, für den Rest der Kirchenmitglieder in der Gemeinde, da sind dann die Gemeindebriefe gefordert.“*

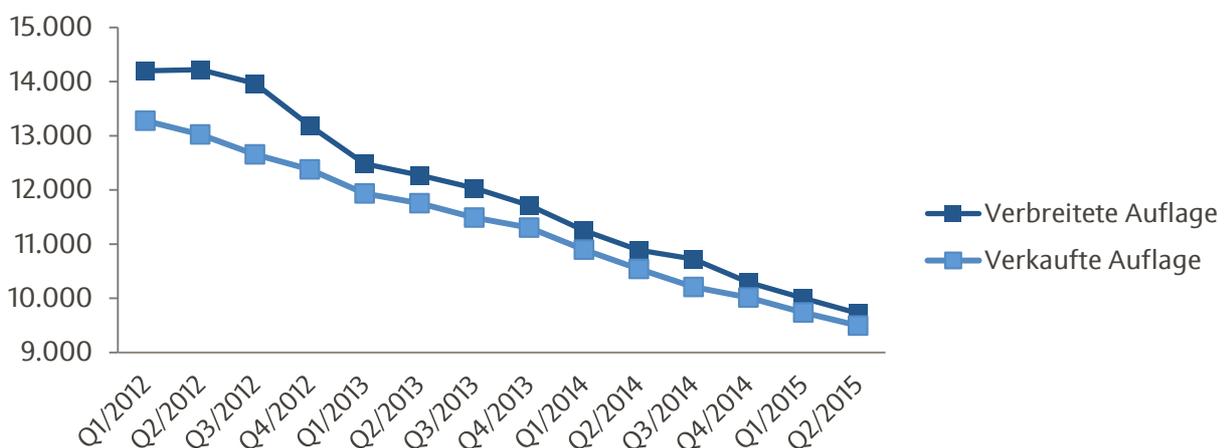
*„Das sind natürlich in erster Linie diese sogenannten Hochverbundenen und das sind ganz viele, überwiegend auch wieder Frauen, überwiegend 60 plus.“*

Ehemalige Mitarbeitende, insbesondere Pastorinnen und Pastoren, werden identifiziert, die über die EZ versuchen, Anschluss an die Landeskirche zu behalten.

*„Solange die Pastoren nicht pensioniert sind, solange sie aktiv sind, halten sie von der Evangelischen Zeitung relativ wenig. Erst wenn dann plötzlich die Drähte abgeschnitten sind, weil sie keine Post mehr aus dem Landeskirchenamt bekommen, dann fangen sie an, die Zeitung zu abonnieren, weil sie dann merken, da steht ja wenigstens noch das Wesentliche drin, was ich noch brauche.“*

Trotz des damit scheinbar großen Potenzials für die EZ (in der Landeskirche Hannovers sind ca. 150.000 ehren- und hauptamtlich Mitarbeitende beschäftigt) verzeichnet die Auflage einen stetigen Rückgang (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Auflagenentwicklung EZ für Niedersachsen



Quelle: IVW-geprüfte Auflage (verfügbar unter: [www.ivw.de](http://www.ivw.de))

*„Die EZ hat ja einen Sinkflug über eine Zeit hingelegt, der war ja atemberaubend, jetzt ist wenigstens eine Verlangsamung dieses Prozesses, aber es ist kein Wunder, wenn die EZ weiter am Boden ankommt.“*

Die Ausgabe für Niedersachsen verzeichnet derzeit für das 1. Quartal 2015 eine verkaufte Auflage von 9.737 Exemplaren (vgl. IVW e. V., 2015).<sup>7</sup> Gemessen an der Anzahl der Mitglieder der Landeskirche Hannovers liegt die Quote der EZ-Abonnenten unter ihnen bei 0,35 Prozent. Gemessen an der Anzahl der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden der Landeskirche Hannovers, in etwa 150.000, ergibt sich eine höhere Abonnementquote von 6,5 Prozent, die jedoch ebenfalls nicht zufriedenstellend erscheint. Die V. KMU verzeichnet eine Reichweite von 28 Prozent<sup>8</sup> unter evangelischen Kirchenmitgliedern in Deutschland insgesamt. Unter der Annahme, dass sich diese Verbreitung in Deutschland gleichmäßig verteilt und sich die Leserschaftsanteile in Niedersachsen ähnlich verhalten, 28 Prozent ein zufriedenstellender Wert. Es ist jedoch infrage zu stellen, ob die Untersuchung die Reichweite nicht systematisch überschätzt.

## Weiterentwicklung

Vor dem Hintergrund der Streichung der finanziellen Mittel für die EZ durch die Landeskirche Hannovers und des stetigen Rückgangs der Auflage bei nach wie vor bestehendem Bedarf einer spitzen Zielgruppe an Informationen über die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers gilt es zu überlegen, welche Möglichkeiten der medialen Informationsbereitstellung sich anbieten. Dass es eines Mediums bedarf, das innerkirchliche Themen aufgreift, scheint unbestritten – es ist nur nicht mehr die EZ:

*„Ich glaube ganz ehrlich, wenn mehr Mitarbeitende diese Zeitung gelesen hätten, dann wäre sie heute nicht da, wo sie ist. Die meisten lesen die nämlich schon seit Jahr und Tag nicht mehr. Und ich glaube, das hat einfach was damit zu tun, dass das Konzept dieser Kirchenzeitung, das hat sich einfach überholt. Das ist nicht mehr das Medium, mit dem man Menschen erreichen kann. Aber die Frage ist eben: Braucht es alternativ irgendwas? Und ich finde es ganz schwer zu sagen, nee, wir verzichten völlig auf so eine Kommunikation. Das kann nicht sein.“*

Vielfach wird ein Medium verlangt, das die Mitarbeitenden mit Informationen versorgt und über die neuesten Entwicklungen in der Kirche berichtet.

*„Das, was die EZ früher einmal war, das ist sie heute nicht mehr, und das [die Binnenkommunikation] brauchen wir dringend wieder. Ich will mal so sagen, wer die EZ früher abonniert hatte, und das waren ja mal viele, wusste über die Landeskirche Bescheid. Man hatte die abonniert, als Kirchenvorsteherin, als Kirchenvorsteher, als engagierter Ehrenamtlicher, und dann wusste man Bescheid. Es gab noch nicht so viel Action oder Aktionismus in der Landeskirche, aber trotzdem, man wusste, aha, da feiern die einen Sprengel-Kirchentag, oder da ist im Moment eine neue Landessuperintendentin oder so. Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen können da reingucken und von anderen Kirchengemeinden lesen. Dann wissen sie, die erfinden gar nicht das Rad neu, sondern in ganz vielen Orten gibt es das [Ideen und Projekte zur Gemeindeentwicklung] auch schon, und dahin entwickelt sich die Kirche und so. Dieses Medium der gegenseitigen Information fehlt.“*

*„Ich bin vor einem halben Jahr in Pfarrkonferenzen gewesen und habe da einen Vortrag gehalten. Da beschwerte sich ein Diakon, er hätte jetzt mitgekriegt, dass vor acht Wochen eine Präsidentin des Landeskirchenamtes eingeführt worden wäre. Seit wann haben wir eine Präsidentin? Das wusste er nicht! Das wusste er nicht. Ich bin fast vom Glauben abgefallen. Wie geht das, wie kommt das? Auf dieser Ebene der leitenden*

<sup>7</sup> Die Ausgabe für Norddeutschland umfasst eine verkaufte Auflage von 4.865 Exemplaren (vgl. ivw, 1/2015).

<sup>8</sup> Anzahl der Personen, die Kirchengebietszeitungen häufig oder gelegentlich als Informationsquelle für Kirche und religiöse Themen nutzen.

*Mitarbeitenden, auf Kirchengemeinde-Ebene, geht das nicht. Manche lesen das dann in ihrer Tageszeitung, wenn die für solche Pressemitteilungen aufgeschlossen sind, aber wer hat noch eine Tageszeitung? Das geht nicht mehr bis unten hin, das geht nicht mehr durch.“*

Die EZ hat für die Landeskirche Hannovers in einer sehr spitzen Zielgruppe, die (pensionierten) hochverbundenen Mitarbeitenden, eine sehr funktionale Bedeutung: die aktuelle Information über das Geschehen in der Landeskirche. Obgleich es nicht ihre Aufgabe ist, ist die EZ damit Medium für eine Mitarbeitendenkommunikation. Darüber hinaus scheint sie eine weitere bedeutende Funktion zu erfüllen: die Kommunikation von Themen aus der Fläche nach Hannover und die Kommunikation von Themen unter Akteuren, wie Gemeinden, aus der Fläche. Damit scheint sie kommunikatives Bindeglied zwischen und unter diesen Ebenen zu sein. Das Dilemma ist jedoch: Ein so geartetes Informationsmedium wird zwar verlangt, die EZ scheint jedoch nicht die geeignete Form zu sein, das bestehende Potenzial voll auszuschöpfen. Der dramatische Auflagenrückgang und der damit verbundene Rückzug der Landeskirche Hannovers aus der Finanzierung des Mediums ist eindeutiges Indiz dieses Bedeutungsverlusts. Aus diesem Grund scheinen folgende Maßnahmen geboten:

- Finanzierung der Evangelischen Zeitung zugunsten anderer Verteilungswege ihrer Inhalte einstellen, um die Zielgruppe zu erreichen
- Mitarbeitende der Landeskirche Hannovers in den Fokus der kommunikativen Bemühungen rücken: Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende sowie ehemalige und pensionierte Mitarbeitende
- Bereitstellung von Themen für diese Zielgruppe, die über unterschiedlichen Kanälen, d. h. crossmedial, ausgespielt werden können

## 2.9 Haus kirchlicher Dienste

Das HkD ist eine unselbstständige Einrichtung der Landeskirche Hannovers. Sie umfasst sechs Fachbereiche (z. B. Gemeindeentwicklung, Mitarbeitende, Ehrenamt; Mission, Tourismus, Geistliches Leben; Erwachsene), in denen aktuelle Themen und Fragestellungen von Referentinnen und Referenten aufgearbeitet und für die kirchliche Arbeit vor Ort bzw. für die gesamtkirchliche Arbeit der Landeskirche zur Verfügung gestellt werden.

Das HkD verfügt darüber hinaus über eine eigene Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit. Der Abteilung sind die Bereiche Marketing, Grafik und Layout zugeordnet. Insgesamt umfasst sie viereinhalb Stellen. Derzeit befindet sich die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit in einem eigenen Prozess zur Erarbeitung eines Arbeitspapiers zur Ausrichtung der Kommunikationsarbeit im HkD. An dieser Stelle soll im Wesentlichen auf die Kooperationen mit den weiteren kommunikativen Gewerken der Landeskirche eingegangen werden.

### Ziele und Aufgaben

Die Öffentlichkeitsarbeit des HkD kümmert sich zum einen um die interne Kommunikation im Haus und zum anderen um die Kommunikation der Arbeit der Fachbereiche nach außen. Sie übernimmt beispielsweise die Vorbereitung und Koordination von Pressekonferenzen zu bestimmten Themen, die von Referentinnen und Referenten im HkD erarbeitet wurden.

In der Regel ist das HkD inhaltlicher Input-Geber für andere Bereiche der Landeskirche Hannovers. Darüber hinaus gilt es, das Image des HkD in der Landeskirche

auf allen Ebenen zu festigen, sodass die Angebote des Hauses noch stärker in Anspruch genommen werden. Es ist „Dienstleister in dieser Landeskirche“, „Serviceanbieter“:

*„Das HkD ist ein großer Dienstleister in der Landeskirche. Auch in der landeskirchlichen Ebene wird allen möglichen Leuten etwas zugespielt.“*

*„Das HkD ist Anbieter für Content: geistlich, ethisch, theologisch, gesellschaftspolitisch, kulturell.“*

*„Die Arbeitsbereiche des HkD stehen im Grunde für die gesamte Landeskirche zur Verfügung. Wenn ich die Beauftragte für Kirche in der Landwirtschaft brauche, die Fachfrau für die hannoversche Landeskirche, dann suche ich die nicht und finde sie nicht im Landeskirchenamt, sondern die finde ich im HkD.“*

## Zielgruppe

Als übergemeindliche Einrichtung richtet das HkD seine Arbeit und damit auch die öffentlichkeitswirksamen Bemühungen insbesondere an die ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden der Landeskirche Hannovers.

## Austausch mit landeskirchlichen Kommunikationsgewerken

Um Angebote in der Fläche zu platzieren, arbeitet das HkD mit der Öffentlichkeitsarbeit im EMSZ zusammen (z. B. zum ökumenischen Schöpfungstag):

*„Im HkD findet die sachlich-inhaltliche Komponente statt, die Öffentlichkeitsarbeit ölt die Kommunikationskanäle.“*

Dabei wird von manchen Stellen infrage gestellt, wieso das HkD im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit selbst tätig ist und diese nicht im EMSZ komplett verortet ist:

*„Wie ist das mit den ganzen Öffentlichkeitsstellen? HkD, gehören die nicht mit in das EMSZ?“*

Mit der Veranstaltung von Pressekonferenzen für Themen des HkD nimmt die Öffentlichkeitsarbeit des HkD Aufgaben wahr, die auch von der Pressestelle der Landeskirche durchgeführt werden. An dieser Stelle stimmt sie sich eng mit der Pressestelle der Landeskirche ab. Im Verhältnis zur Landeskirche ist allerdings nicht immer klar, wer Kommunikator ist:

*„Titelfrage ist ja immer: Darf der HkD-Referent als Landeskirche auftreten?“*

*„Das ist ein bisschen eine Schwierigkeit, dass man da Fachleute hat, von denen ein bisschen ungeklärt ist, sprechen die jetzt für die Landeskirche oder sprechen sie nicht? Und das bis zur Markenführung, letztlich, mit welchem Logo sind die jetzt unterwegs? Ist das das Landeskirchen-Logo oder HkD-Logo? Das ist nicht einfach, das sind ungeklärte Fragen.“*

Es wird ein Bedarf wahrgenommen, die Angebote des HkD noch zielgerichteter zu kommunizieren:

*„Wir müssen zunehmend dahin kommen, dass wir eine direkte Kommunikation mit Interessierten kriegen.“*

Es wird deutlich, dass das HkD insbesondere Dienstleister und Fachberater der Landeskirche für bestimmte Themen ist. Die Überschneidungen der Tätigkeiten in der Öffentlichkeitsarbeit des HkD mit der Öffentlichkeitsarbeit des EMSZ und der

Pressestelle werden wahrgenommen und funktionieren aufgrund guter Absprachen zwischen den Akteuren. Es gibt jedoch keine Klärung der Strukturen. Folgende Maßnahmen sind denkbar:

- Das HkD als Berater für Fachthemen für die Kommunikationsverantwortlichen der Landeskirche Hannovers stärken und ausbauen
- Themen des HkD für proaktive Kommunikation der Landeskirche Hannovers nutzen
- Mehr Klarheit in den Strukturen und Zuständigkeiten sowie der Rolle des Absenders von Themen, die kommunikationsrelevant sind, herstellen
- Funktionen trennen, z. B. Be- und Erarbeitung von Fachthemen erfolgt durch das HkD, journalistische Aufbereitung und (innerkirchliche) Veröffentlichung der Themen durch die Pressestelle der Landeskirche Hannovers

## 2.10 Diakonie in Niedersachsen

Die Diakonie in Niedersachsen ist als eingetragener Verein organisiert, deren Mitglieder die diakonischen Einrichtungen in Niedersachsen sind. Zum 1.1.2014 ist das Diakonische Werk der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers e. V. im Diakonischen Werk evangelischer Kirchen in Niedersachsen e. V. aufgegangen. Wie andere selbstständige Einrichtungen verfügt auch die Diakonie über eine eigene Abteilung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

### Ziele und Aufgaben

Die Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Diakonie in Niedersachsen verfolgt das Ziel, die Diakonie als gesellschaftlich relevanten Akteur in den sozialen Fragen im Hinblick auf Politik und Gesellschaft zu etablieren. Darüber hinaus sieht sie sich in der Aufgabe, die Diakonie als positive Marke zu stärken.

Zur Zielerreichung werden im Wesentlichen drei Kernaufgaben bearbeitet: Fachberatung der Mitglieder, Lobbying und Kommunikation der Marke Diakonie.

Im Rahmen der Kommunikationsarbeit setzt die Diakonie verstärkt auf sogenannte Gelingensgeschichten. Dabei rücken Projekte und Initiativen aus den einzelnen Einrichtungen der Fläche in den Fokus, über die berichtet wird. Darüber hinaus gibt es Jahresthemen, die bespielt werden.

### Zielgruppen

Zielgruppen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Diakonie sind die Mitglieder, gesellschaftliche Akteure, die Politik, Multiplikatoren und Ratsuchende, d. h. Personen, die Hilfe bei der Diakonie suchen.

### Austausch mit landeskirchlichen Kommunikationsgewerken

Diakonie als „Lebens- und Wesensäußerung der Kirche“ ist eng verknüpft mit der Landeskirche Hannovers. Beispielsweise sind Öffentlichkeitsarbeit der Diakonie und die Pressestelle der Landeskirche Hannovers vernetzt. Eine enge Abstimmung findet bezüglich Fragen zu gewissen Themen statt: Äußert sich Diakonie oder äußert sich die Landeskirche? Zum Teil agiert die Diakonie als Fachberater und liefert Verlautbarungen im Auftrag für die Landeskirche. Auch bei Krisenthemen ist der Austausch eng.

*„Die Vernetzung zur Pressestelle ist gut. Pressestelle und Diakonie schieben sich Sachen hin und her. Sie überlegen, wer antwortet, ist das jetzt mehr eine diakonische Sache oder mehr eine landeskirchliche Sa-*

*che. Sie waren in Krisengesprächen eng im Schulterschluss. Diakonie macht Ghostwriting für unterschiedliche Verlautbarungen der Landeskirche. Das sind so Dinge, wo sehr deutlich wird, dass die Diakonie strukturell oder informell sehr gut eingebunden ist.“*

Darüber hinaus besteht ein Austausch mit der Bischofskanzlei, wenn der Landesbischof Themen-Input benötigt.

Mit der Mittwochsrunde und der Teilnahme an den Sitzungen der Öffentlichkeitsbeauftragten der Sprengel findet ein strukturierter Austausch statt.

Mit anderen Kommunikationsakteuren ist die Diakonie über einzelne Projekte verbunden, z. B. die ffn-Sendung „Hilfe interaktiv“ in Zusammenarbeit mit dem ekn. Auch mit der Abteilung Internet findet ein punktueller Austausch statt.

Die Kirchenkreise der Landeskirche Hannovers sind Mitglieder im diakonischen Werk. Für eine gelingende Kommunikation in der Fläche findet Austausch mit den Öffentlichkeitsbeauftragten der Sprengel und mit den Gemeinden statt. Zum Beispiel fährt bei Themen, die überregional interessant sind, ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Diakonie in die Fläche und berichtet darüber für die Diakonie (z. B. im Internetauftritt oder im Jahresbericht).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen Diakonie und Landeskirche Hannovers auf Ebene der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit überwiegend informeller Natur ist und nicht auf strukturell verankerten Austauschprozessen basiert.

Die Diakonie ist als selbstständiger Verein herausgelöst aus den kommunikativen Strukturen der Landeskirche Hannovers. Unter anderem aufgrund der strukturellen Einbindung der Kirchenkreise als Mitglieder des Vereins, der Themen, die sowohl für die Landeskirche als auch für die Diakonie relevant sind und der öffentlichen Wahrnehmung von Diakonie als Kirche ist die Zusammenarbeit mit kommunikativen Verantwortlichen der Landeskirche eng.

- Der enge Austausch zwischen Diakonie und Kommunikationsverantwortlichen der Landeskirche sollte beibehalten werden.
- Die Diakonie agiert ähnlich wie das HkD, in dem sie Fachberater und Themengeber für spezifische Themen für die Landeskirche Hannovers ist. Dies gilt es beizubehalten und ggf. auszubauen.
- Die Idee des Berichtens über diakonische Leuchtturmprojekte, sogenannte Gelingensgeschichten, könnte für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit von der Landeskirche adaptiert werden. Zudem eignet sich die Berichterstattung als Zeichen der Wertschätzung für die Arbeit vor Ort in der Landeskirche Hannovers.

## 3. Bestandsaufnahme: Struktur der Kommunikation

Die Kommunikationsstruktur (vgl. Abbildung 9) bietet einen Überblick über die in Kapitel 2 vorgestellten Kommunikationsgewerke. Die Übersicht bildet die aktuellen Strukturen in der Kommunikation der Landeskirche ab und schließt so eine von den Befragten formulierte Lücke. Gleichzeitig bildet die dargestellte von uns so wahrgenommene Ist-Struktur die Grundlage für die strategische Neuausrichtung der Kommunikationsstruktur (vgl. Kapitel 6).

*„Die Struktur könnte man einfach mal beschreiben. Das ist bisher nicht geschehen.“*

*„Nicht jeder weiß, dass der Pressesprecher nicht im EMSZ sitzt. Einige haben den Eindruck, der sitzt im Nebenzimmer vom Landesbischof oder so.“*

*„Also ich glaub, Gemeindepastorinnen und Gemeindepastoren, auch Superintendentinnen und Superintendents können nicht genau sagen, wo die Internetabteilung sitzt. Sitzt die im Landeskirchenamt? Oder sitzt die irgendwie beim EMSZ. Also das ist nicht klar.“*

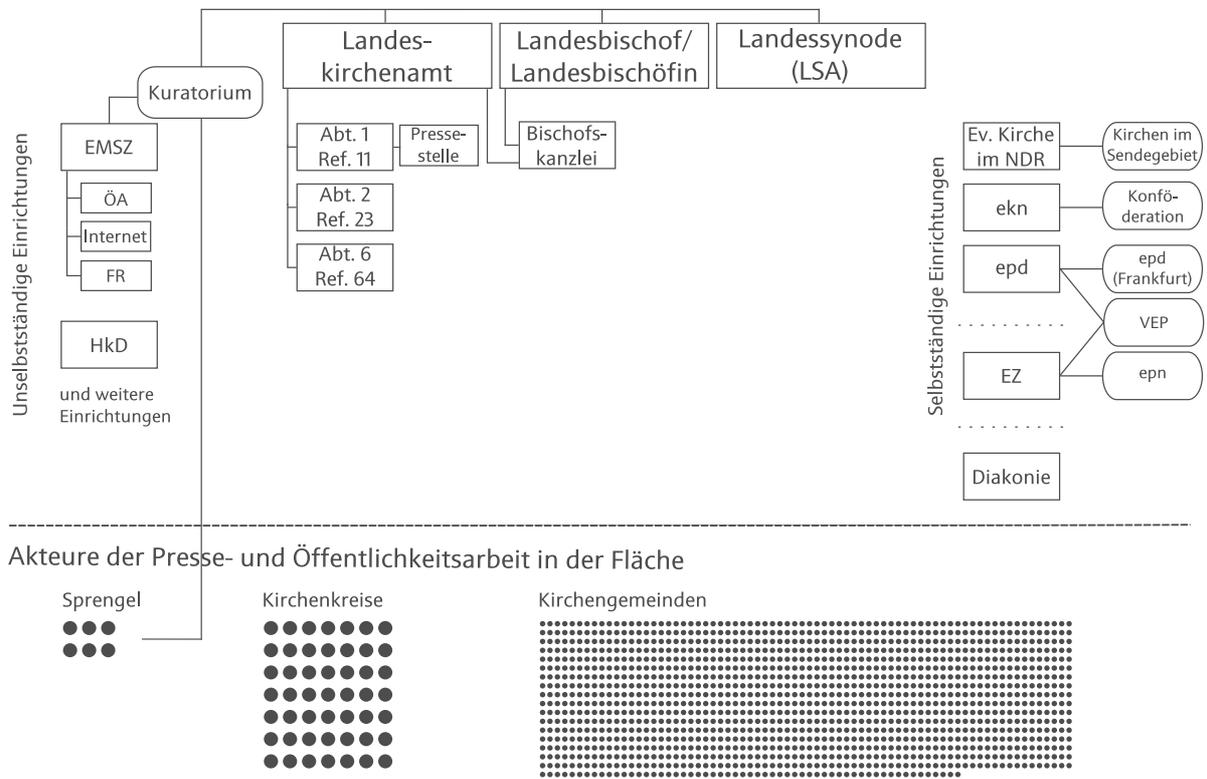
*„Also selbst ich erlebe da Diffusität und kann es nicht genau erkennen, und für Superintendentinnen und Superintendents, Gemeindepastorinnen und Gemeindepastoren, leitende Menschen in den Gemeinden ist das ein ganz großer Nebel.“*

*„Ich halte es nach wie vor für sehr wichtig, dass nicht nur die obere Heeresleitung, die Oberlandeskirchenrätinnen und Oberlandeskirchenräte, miteinander reden, die haben auch ihre Kommunikationsform und da läuft auch ganz viel, da wird dann ja auch weitergegeben an die mittlere Ebene, aber ich könnte jetzt mich eigentlich mal hinsetzen und schreiben, Mensch, welche Kontakte habe ich denn. Das sind natürlich ganz viele informelle Kontakte, das ist ganz viel schnelle Arbeit, aber – die Struktur könnte man einfach mal beschreiben. Was ich eigentlich mache. Das ist noch nicht geschehen.“*

### 3.1 Gewerke in der Übersicht

Die Übersicht beleuchtet all diejenigen Strukturen, die für die Kommunikationsarbeit der Landeskirche relevant sind und erhebt ausdrücklich keinen Anspruch auf Vollständigkeit der institutionellen Bezüge. In den folgenden Abschnitten werden einzelne Aspekte auf Grundlage dieser Struktur näher untersucht.

Abbildung 9: Struktur der Kommunikation – ermittelte Situation



Kommunikationsarbeit wird auf unterschiedlichen Ebenen der Landeskirche geleistet. Dabei unterscheiden wir zunächst die Akteure, die auf landeskirchlicher Ebene tätig sind, und die Akteure, die in der Fläche, also auf Ebene der Sprengel, Kirchenkreise und Kirchengemeinden agieren.

Eine Betrachtung der Einrichtungen auf landeskirchlicher Ebene macht deutlich, dass viele Akteure an unterschiedlichen Stellen an der Kommunikationsarbeit beteiligt sind. In Bezug auf die strukturelle Anbindung lassen sich unterschiedliche Varianten differenzieren.

Das EMSZ, das HkD sowie die weiteren Einrichtungen sind als **unselbstständige Einrichtungen** der Landeskirche angelegt. Dabei hat die Bestandsaufnahme der Gewerke (vgl. Kapitel 3) gezeigt, dass das HkD für sich selbst kommuniziert sowie bei Themen, die ihren jeweiligen Bereich betreffen, um Rat gefragt werden. Das EMSZ hingegen wird als Dienstleister der landeskirchlichen Kommunikation verstanden. Die Aufsicht über das EMSZ führt das Kuratorium, zusammengesetzt aus einem Mitglied des Bischofrates, einem Landessuperintendenten/einer Landessuperintendentin sowie Vertreterinnen und Vertreter aus dem Landeskirchenamt und der Landessynode.

*„Das Kuratorium ist nicht die Fachaufsicht, sondern es begleitet die Arbeit. Es sitzen die entscheidenden Leute der Landeskirche im Gremium, aber sie sind für die Weiterentwicklung von Projekten nicht entscheidend.“*

Im **Landeskirchenamt** sind auf operativer Ebene die Stabsstellen, die Pressestelle (der Präsidentin zugeordnet) sowie die Kanzlei des Landesbischofs verortet. Das Referat 23 zeichnet inhaltlich für die Themen Öffentlichkeitsarbeit und Publizistik verantwortlich, ist aber nicht operativ tätig. Das Referat 64 ist für die technische

Infrastruktur des Intranets verantwortlich und so indirekt in die Kommunikationsarbeit involviert.

Als **selbstständige Einrichtungen** sind die Evangelische Kirche im NDR, der ekn, der epd und die EZ organisiert. Die Landeskirche Hannovers ist an diesen Einrichtungen in unterschiedlichen Konstellationen gemeinsam mit anderen Gesellschaftern (z. B. der Konföderation) beteiligt. Als gemeinnützige GmbHs bzw. eingetragener Verein arbeiten diese Einrichtungen inhaltlich und organisatorisch grundsätzlich unabhängig von der Landeskirche. Dennoch sind sie der Landeskirche inhaltlich verbunden.

Eine ausführliche Übersicht der Kommunikationsarbeit in der **Fläche** wird in Kapitel 2.1 geleistet. Übergreifend ist festzuhalten, dass jede Gemeinde eine eigenständige Einheit (Körperschaft des öffentlichen Rechts) darstellt und entsprechend für sich kommuniziert.

Der Überblick über die Anordnung der Kommunikationsgewerke zeigt, dass Kommunikationsarbeit an unterschiedlichen Stellen der Landeskirche geleistet wird, ohne dass es eine zentrale Anlaufstelle gibt, die sowohl intern als auch extern für die Gesamtkommunikation verantwortlich ist und diese koordiniert.

*„Es braucht eine zentrale Position, die verantwortet, was medial veröffentlicht wird von der Landeskirche, und zwar auf allen Kanälen. Also, da braucht es eine verantwortliche Person, die gleichzeitig den Kontakt hält zu allen anderen in Führungszeichen unabhängigen und doch nicht unabhängigen Gewerken.“*

*„Das ist organisatorisch ja auch genauso abgebildet, dass es keinen Head of Communications gibt.“*

*„Eine normale Führungsstruktur fehlt komplett. Das ist alles so zersplittert.“*

Aus der dezentralen Struktur resultiert darüber hinaus eine zu geringe Bedeutung des Themas Kommunikation in der Gesamtstruktur der Landeskirche.

*„Und das Problem haben wir, weil möglicherweise auch die Medienarbeit zu tief angesiedelt ist, also von der Bedeutung in der Landeskirche.“*

*„Die Organisation muss verstehen, dass sie die Kommunikation ständig mitlaufen haben muss.“*

### 3.2 Formate der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit der einzelnen Kommunikationsgewerke wurde in den Leitfadengesprächen thematisiert. Dabei zeigte sich, dass sich unterschiedliche Formate der Zusammenarbeit ausgebildet haben, die sich drei Ebenen der Zusammenarbeit zuordnen lassen: die formelle Zusammenarbeit in Form von regelmäßig stattfindenden Sitzungen, der Austausch auf Ebene einzelner Projekte oder Anlässe sowie die informelle Zusammenarbeit auf Basis persönlicher Kontakte. Diese werden im Folgenden näher betrachtet.

Übergreifend ist festzuhalten, dass die Formate der Zusammenarbeit überwiegend historisch gewachsen zu sein scheinen und weniger durch strategische Überlegungen entstanden sind.

*„Das sind alles geschichtliche und personelle Dinge. Das ist jetzt die Frage, wenn man mal von oben draufguckt, wie ordnet man das eigentlich richtig?“*

Von den Befragten wird ein Defizit im Austausch der Gewerke beschrieben, wobei gleichzeitig deutlich gemacht wird, dass nicht jedes Gewerk an allen Themen beteiligt sein muss.

*„Kann nicht wahr sein, dass ihr irgendwelche Flyer rausgibt und wir wissen nicht einmal, dass sie existieren.“*

*„Nicht, dass alle an allen Punkten mitreden wollen. Diesen Anspruch erheben wir nicht, aber es muss ein gewisses Maß an gegenseitiger Information sichergestellt werden.“*

## Formelle Zusammenarbeit

Die Formate formeller Zusammenarbeit in der Kommunikationsarbeit der Landeskirche sind aus Initiativen einzelner Personen entstanden und haben sich über die Zeit etabliert. Es existieren Formate, die sich mit der Zusammenarbeit zentraler Institutionen beschäftigen, und solche, in denen die Öffentlichkeitsarbeiter der Fläche miteinander sowie mit der Zentrale in Kontakt kommen.

Bei der Zusammenarbeit der Kommunikationsgewerke in Hannover hat sich die **Mittwochrunde** etabliert. Alle zwei Wochen treffen sich die kirchlichen Medienarbeitenden im Raum Hannover auf Einladung des Pressesprechers. Folgende Akteure sind in der Mittwochrunde vertreten: Pressestelle, EMSZ, epd, ekn, Kirche im NDR, EZ, Diakonie, HkD, Sprengel Hannover, Stadtkirchenverband Hannover. Alle Teilnehmenden können Themen in die Runde einspeisen. Ein zentraler Agendapunkt ist die Information über die Termine des Bischofs durch den Pressesprecher.

Zwischen dem Bischof, der Bischofskanzlei und der Pressestelle findet ein **regelmäßiger Jour fixe** statt, an dem alle Themen, die für die Pressearbeit des Landesbischofs wichtig sind, besprochen werden.

Im EMSZ treffen sich die drei **Abteilungsleiter** einmal pro Woche zu einer gemeinsamen Sitzung.

Der evangelische Kirchenfunk (ekn) und der evangelische Pressedienst (epd) tauschen sich in einer **wöchentlichen** Konferenz aus.

*„Einmal in der Woche geht einer vom epd in die große Konferenz beim ekn und dann tauschen sie ihre Themen aus.“*

Den institutionalisierten Austausch mit der Fläche verantworten die Pressestelle und die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit in zwei Formaten.

Die Öffentlichkeitsbeauftragten der Sprengel, die Öffentlichkeitsarbeit des EMSZ und die Pressestelle treffen sich zu einer **monatlichen Konferenz**. Einmal im Jahr findet eine **Jahrestagung** dieser Runde statt, an der zusätzlich die Öffentlichkeitsbeauftragten der Kirchenkreise teilnehmen..

Zweimal im Jahr tauschen sich die Öffentlichkeitsbeauftragten der Kirchenkreise, die Öffentlichkeitsarbeit im EMSZ und die Pressestelle aus: auf dem **Medientag** im November und einem **Medienforum** im Frühjahr.

*„Es gibt die sogenannten Medienforen. Das sind zwei Veranstaltungen im Jahr. Da wird alles behandelt zum Thema Öffentlichkeitsarbeit – von Gemeindebrief über Internet und Rechtsfragen, also wirklich komplett.“*

Der formelle Austausch zwischen der Landeskirche und der Fläche wurde in den Regionalkonferenzen, an denen Kommunikationsverantwortliche aus Sprengeln, Kirchenkreisen und Gemeinden teilnahmen, als defizitär empfunden.

Die mit Öffentlichkeitsarbeit betrauten Personen wünschen sich weiterhin Eigenständigkeit in ihrer Arbeit, aber auch einen Rahmen, in dem sie arbeiten können (z. B. Input für Gemeindebriefe, Gemeindebrief-Editor, Zielgruppenkonzept, Kon-

zept zur Umsetzung des Themas Reformationsjahr 2017 in der eigenen Gemeinde, Bilderdatenbank, Evangelisch für Anfänger, Leitfaden Kommunikation, Beispiele für gelungene Kommunikation als Anreiz für die eigene Arbeit). Ein solches kommunikatives Servicepaket mit Themen aus Hannover und Ideen, wie diese in der Fläche angewandt werden können (z. B. in Kirchengemeinden), würde die Öffentlichkeitsarbeit aus Sicht der Teilnehmenden erleichtern. aserto regt an, dieses Angebot mit der Direktkommunikation gemeinsam zu denken. Ein solches Paket ist für das Reformationsjubiläum 2017 vorhanden. Die Bekanntheit des Paketes in der Fläche ist noch ausbaufähig.

Die Öffentlichkeitsarbeitenden in der Fläche wünschen sich weiterhin fachliche Unterstützung aus der Landeskirche. Insbesondere werden Fortbildungen nachgefragt, die vor Ort in den Kirchenkreisen stattfinden und speziell auf die jeweiligen regionalen Strukturen eingehen. Die entsprechenden Angebote aus der Landeskirche müssen aber auch die jeweils verantwortlichen Personen erreichen.

*„Wir brauchen einen direkteren Kanal zu den Gemeindebriefen der Kirchengemeinden. Bis jetzt ist der Weg ja folgender: Sie haben eine schöne Vorlage für Gemeindebriefe und die senden Sie an die Sprengel-Öffis. Und, wenn die Zeit haben, senden die das weiter an die Kirchenkreis-Öffis. Wenn die Kirchenkreis-Öffis gut sortiert sind, schicken sie das an die Gemeindebriefredaktionen oder auch häufig an die Pfarrämter.“*

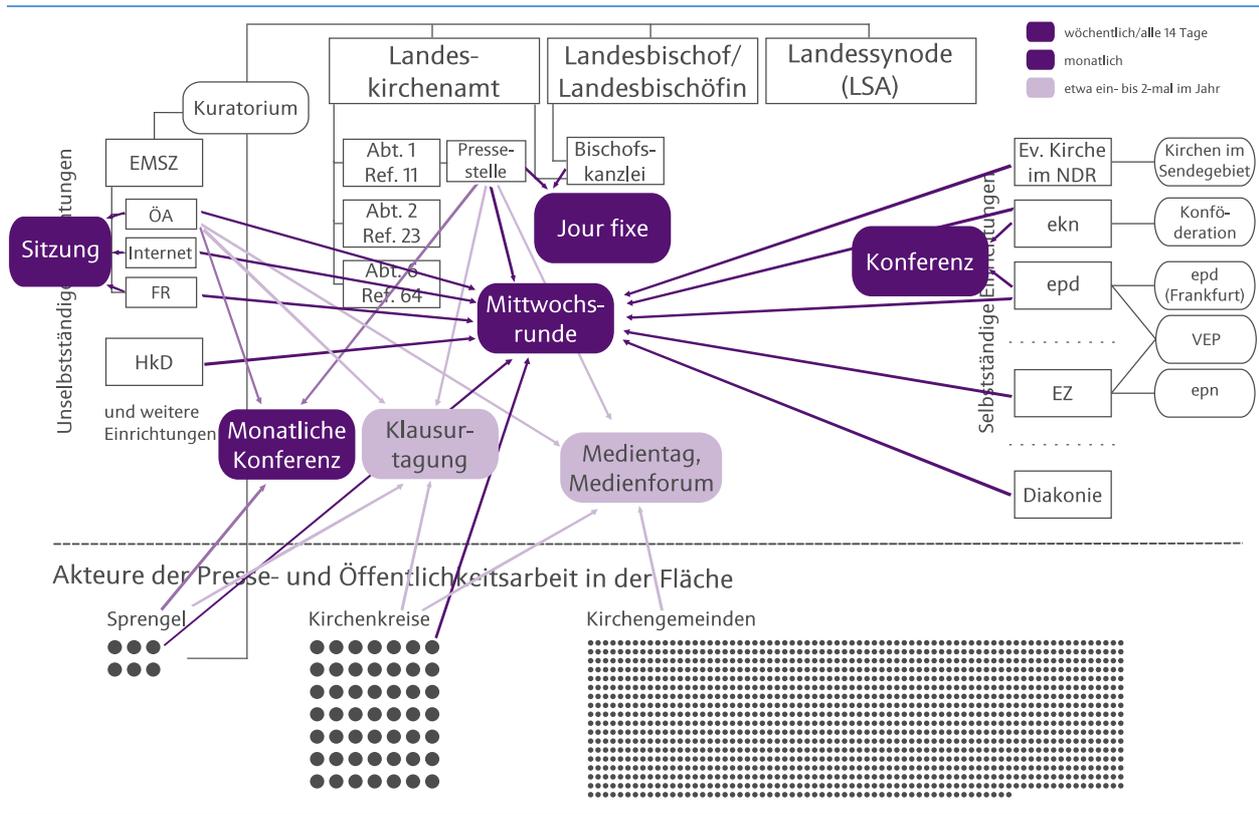
Neben Materialien und Fortbildungen wird eine Wertschätzung der Arbeit vor Ort, insbesondere der ehrenamtlichen Arbeit, gewünscht.

*„Wenn wir was Gutes machen, machen wir das und sind glücklich. Warum sollen wir das nach Hannover geben, wenn es dort keinen interessiert. Da muss ich dann eine 15-seitige Projektbeschreibung mitliefern.“*

Außerdem muss allen Beteiligten klar sein, warum sie Teil eines einheitlichen zentralen Systems sein sollen.

*„Landeskirche müsste zentral von der Spitze, von der Leitungsspitze, eben dafür werben und müsste sagen, warum das sinnvoll sein kann, so ein System aufzubauen.“*

Abbildung 10: Formeller Austausch



### Projekt- und anlassbezogene Zusammenarbeit

Neben den formellen Formaten finden diverse Absprachen auf Projekt- bzw. Anlassebene statt. Diese sind nicht strukturell verankert, sondern leben zumeist von persönlichen Kontakten. Die Einrichtung der Projektteams ist nicht strukturell festgeschrieben, sondern erfolgt durch Einzelentscheidungen und auf Zuruf:

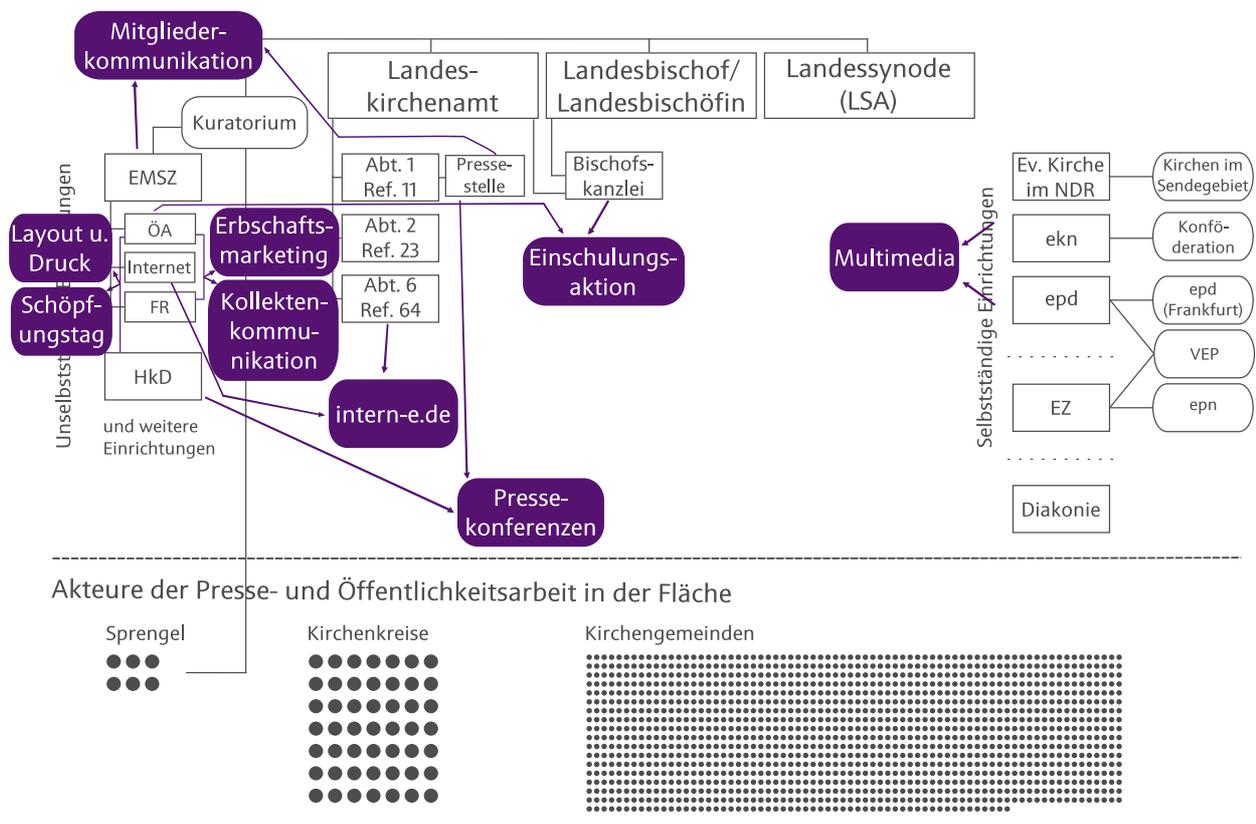
„Okay, du machst jetzt mal diesen Pressetermin da.“

„Es gibt Fälle, wo Landeskirche aus irgendeinem Grund sagt: Also das Projekt hier, kümmert euch drum.“

„Das ist ein bisschen auf Zuruf und nach Absprache.“

Dabei finden sich Projektteams zusammen, die gemeinsam an einem Thema, einer Veranstaltung oder Ähnlichem arbeiten. Abbildung 11 beinhaltet einen Überblick über aktuell laufende Projekte, allgemeine Kommunikationsanlässe und die jeweils beteiligten Gewerke. Da es keine Übersicht aller Einzelprojekte gibt, kann diese Ansicht lediglich als Ausschnitt aus dem Spektrum der Projekte und Anlässe verstanden werden, die in den Gesprächen genannt wurden.

Abbildung 11: Projekt- und anlassbezogener Austausch



Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und das HkD sind gemeinsam für die Themen **Layout und Druck** zuständig.

*„Insofern ist es sehr, sehr sinnvoll, dass jetzt zwei Grafiker in der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit sind und eine Frau, die organisiert die Grafiken oder die Umsetzung der Grafiken, ist also Kontakterin im klassischen Sinne und organisiert auch die Druckumsätze, wobei die Druckumsetzung dann jeweils woanders natürlich gemacht wird, im HkD, in dritten Häusern, im HD-Druck oder ganz anderen.“*

*„Das HkD wird jetzt zusammen mit dem EMSZ die ganzen Abläufe - Druckerei, Layout - aufstellen, haben wir heute drüber gesprochen.“*

Ebenso findet eine Zusammenarbeit beim **Schöpfungstag** statt.

*„Ein konkretes Beispiel ist der Schöpfungstag, der ökumenische, das wird jetzt von der Öffentlichkeitsarbeit begleitet, obwohl da maßgeblich Referenten aus dem HkD dran beteiligt sind.“*

Bei den Themen **Erbschaftsmarketing** und **Kollektenarbeit** wirken die Abteilungen Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising zusammen.

*„Und wir haben zwei Projekte, die wir gemeinsam machen, das geht dann sehr stark in die inhaltliche Richtung, also das eine ist Kollektenkommunikation. Das zweite Thema ist Erbschaftsmarketing, das ist natürlich stark Fundraising. Da hilft Öffentlichkeitsarbeit mit.“*

Das **Intranet intern-e.de** wurde bereits in der Bestandsaufnahme der Gewerke (vgl. Kapitel 2.4.1) vorgestellt und ist ein Projekt, an dem das Referat 64 sowie die Abteilung Internet mitwirken. Die strukturelle Verantwortung liegt zum Zeitpunkt der Leitfadengespräche im Referat 64. Die Stelle eines Mitarbeiters bzw. einer

Mitarbeiterin für das Intranet, die ab 1. Juli 2015 besetzt werden soll, ist hingegen in der Abteilung Internet angesiedelt.

*„Das ist ein Projekt, das basiert auf einem relativ alten Auftrag der Synode, dass das Referat 64 sich eine IT-Konzeption überlegen sollte inklusive der Einbindung Ehrenamtlicher, also schon eine interne Kommunikation.“*

*„Ich war ehrlich gesagt auch ziemlich überrascht, dass Kirche intern nicht im EMSZ ist. Lässt sich nur organisatorisch-historisch erklären.“*

*„Gemeinsam haben das Referat 64 und die Internetabteilung gerade die Teststelle ein Stück weit erweitert, wir haben da Personen, Gruppen aus der Landeskirche eingeladen, das wächst langsam, auch noch mal eine neue Website dafür gestaltet, um das ein bisschen zu bewerben.“*

In einer Kollegsitzung im Juli 2014 bekam der Pressesprecher den Auftrag, ein Konzept für die **Mitgliederkommunikation** zu entwickeln. Im weiteren Verlauf wurden Fachleute aus den Abteilungen Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit und Internet sowie dem Projekt Mitgliederorientierung hinzugezogen. Diese Projektgruppe hat ein entsprechendes Konzept entwickelt, dessen Umsetzung in Zusammenarbeit mit einer Agentur für dieses Jahr geplant ist<sup>9</sup> (ausführlich dazu: Landeskirchenamt, 2015, Aktenstück Nr. 37 der 25. Landessynode).

Bei **Pressekonferenzen**, deren Themen das HKD betreffen, findet eine enge Abstimmung zwischen dem HKD und der Pressestelle statt.

*„Da gibt es eine sehr enge Zusammenarbeit. Zum Beispiel wird der Pressesprecher des HKD eine Pressekonferenz mit dem Bischof zu Demokratie und Rechtsradikalismus leiten und entsprechend vorbereiten. An der Stelle nimmt er eine Aufgabe der Pressestelle wahr.“*

Ein Thema, das die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit für die Bischofskanzlei bearbeitet ist die **Einschulungsaktion**. Für diese Aktion sowie für alle weiteren Drucksachen erstellt die Bischofskanzlei Grußworte des Bischofs.

*„Es gibt eine Aktion, die die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit für den Bischof macht, das ist die Einschulungsaktion. Die läuft jetzt seit drei Jahren. An alle Gemeinden wird ein Give-away des Bischofs mit einem Segenswunsch des Bischofs für Einschulungskinder geschickt.“*

Der ekn und der epd tauschen sich durch das gemeinsame Projekt eines **Multimedia-Volontariats** noch intensiver aus.

*„Also mit ekn haben wir einen Austausch, wir teilen uns jetzt zum ersten Mal eine Volontärin auch, die macht so ein Multimedia-Volontariat.“*

### Informelle Zusammenarbeit

*„Es ist eine hohe Fachkompetenz da, nehmen wir wahr, in den einzelnen Einrichtungen, es ist in der Regel ein sehr hohes Engagement da von den handelnden Akteuren. Aber die größte Herausforderung, die wir eben sehen, ist, dass es doch noch zu stark von Zufällen und eben persönlichen Kontakten abhängig ist, ob die Zusammenarbeit so gut funktioniert und wie sie vorangeschritten ist. Und natürlich ist das bis zu einem gewissen Grad immer in der Organisation so, dass man sich mit bestimmten Leuten besser versteht und mit anderen Leuten nicht so gut und mit dem, mit dem man sich besser versteht, kommt man dann auch besser fachlich in den Austausch, das ist ja klar. Aber es darf eben nicht so stark davon abhängig sein aus unserer Sicht, und da müsste doch der Austausch noch stärker systematisiert werden, unabhängig davon, ob*

<sup>9</sup> Die Arbeit am Konzept Direktkommunikation wird derzeit (Stand: 31. Juli 2015) nicht weiter verfolgt.

*das dann auch Auswirkungen hat, wie die einzelnen Einrichtungen sich zusammensetzen und ob man da noch stärker zentralisieren möchte.“*

Die Abstimmungsprozesse werden als gewachsene Strukturen bezeichnet, die aus der jahrelangen guten Zusammenarbeit der Akteure entstanden sind. Der Großteil der Akteure kennt sich persönlich und pflegt eine wertschätzende Kommunikationskultur. Gepaart mit einem hohen individuellen Engagement stellt dieses persönliche Netzwerk die Basis für eine funktionierende Zusammenarbeit dar, auf der aufgebaut werden kann.

*„Die Zusammenarbeit läuft hervorragend, das ist auch wieder so eine Geschichte, das kann jetzt personell bedingt sein, wir kennen uns schon eine Ewigkeit und da ist ein Vertrauensverhältnis. Ich weiß nicht, wenn da jetzt jemand ganz anderes käme, wie es dann wäre.“*

Es wird aber auch die dringende Notwendigkeit gesehen, das persönliche Netzwerk mit entsprechenden Strukturen zu unterfüttern.

*„Der Austausch zwischen den Einrichtungen richtet sich nicht an Strukturen aus, sondern nur an Köpfen. Und das halte ich für katastrophal.“*

Schwierigkeiten werden bei diesen Kommunikationswegen entlang persönlicher Verbindungen insbesondere dann gesehen, wenn neue Akteure hinzukommen oder einzelne Akteure weniger gut miteinander auskommen.

*„Wenn jemand neu auf eine Stelle kommt, dauert es sehr lange, bis er eben erst mal diese, dieses Netz aufgebaut hat. Also dass das natürlich von Personen abhängig ist, das wird man nicht ausschalten können, aber wir nehmen so wahr, es – könnte einfacher sein, wenn man schon mal weiß, wer macht hier was an welcher Stelle und wen spreche ich für welches Thema an.“*

*„Und wenn die Leute nicht miteinander können, dann läuft nichts, dann ist es richtig schlimm.“*

Persönlicher Austausch kommt insbesondere dort zustande, wo sich die Verantwortlichen begegnen. Daher wird räumliche Nähe von den Befragten als wichtiger Aspekt funktionierender Strukturen eingeschätzt.

*„Ich glaube, dass räumliche Nähe unheimlich viel bringt. Dort, wo man nah beieinander ist, wo man sich einfach auf dem Gang trifft, dort passieren die wichtigsten Gespräche.“<sup>10</sup>*

*„Es hat immer da funktioniert, wo die auch menschlich miteinander können und dort, wo sie räumlich ganz dicht beieinander sitzen. Und daran krankt ja das EMSZ ein bisschen bis heute.“*

Die Bestandsaufnahme der Austauschformate zeigt:

- Es fehlt ein Gesamtüberblick.
- Es haben sich Formate entwickelt, auf denen aufgebaut werden kann.
- Die starke Basis der Zusammenarbeit beruht auf historisch gewachsenen persönlichen Kontakten.
- Es herrscht eine wertschätzende Kommunikationskultur zwischen den beteiligten Akteuren.
- Die Absprachen folgen keinem strategischen Konzept.

<sup>10</sup> Die Problematik der räumlichen Entfernung wird auch bei Kirchner + Robrecht, S. 25, deutlich.

- Der Informationsfluss ist an einigen Stellen gestört.
- Eine größere räumliche Nähe der handelnden Akteure wäre von Vorteil.

### 3.3 Aufgaben und Zuständigkeiten

*„Ich glaube, dass die Struktur, wer eigentlich für was zuständig ist, überhaupt nicht gepflegt ist.“*

*„Jeder kommuniziert irgendwie in der Landeskirche. Es ist aber nicht strukturiert und draußen kommt nichts an, weil jeder irgendetwas sagt.“*

Die Bestandsaufnahme der Gewerke (vgl. Kapitel 2) hat die Vielfalt der Aufgaben und Leistungen, die erbracht werden, deutlich gemacht. Es existiert eine große Bandbreite an kommunikativen Angeboten, die innerhalb der Landeskirche an unterschiedlichen Stellen und für diverse Zielgruppen erstellt werden.

Die Beschreibung der Aufgaben und Zuständigkeiten setzt eine Festlegung von übergeordneten Kommunikationszielen voraus. In der aktuellen Struktur, wie sie in Kapitel 3.1 beschrieben wird, fehlen diese Ziele auf der Gesamtebene. Auf Ebene der einzelnen Gewerke haben sich jeweils Ziele entwickelt, aus denen bestimmte Aufgaben resultieren.

Allerdings ist auch hier nicht bei allen Gewerken eindeutig geklärt, welche Aufgaben erfüllt werden sollen. Ein Beispiel ist das EMSZ.

*„In der zweiten Hälfte der 24. Landessynode kam eben heraus, dass das EMSZ irgendwie in den Sattel gesetzt wurde, aber eigentlich niemand gesagt hat, was es eigentlich tun soll.“*

Darüber hinaus bringt der fehlende Gesamtüberblick mit sich, dass es zu Dopplungen von Zuständigkeiten kommt. In den Leitfadengesprächen wurde (wie bereits im Bericht von Kirchner + Robrecht, S. 25) explizit auf Doppelstrukturen hingewiesen und auch die Übersicht der projekt- und anlassbezogenen Zusammenarbeit (vgl. Kapitel 3.2) verdeutlicht dies.

So übernimmt das HkD teilweise Aufgaben der Pressestelle, z. B. die Organisation und Durchführung von Pressekonferenzen zu bestimmten Themen (z. B. Demokratie und Rechtsradikalismus). Auch die Bereiche Pressestelle und Öffentlichkeitsarbeit konnten in Bezug auf ihre Zuständigkeiten nicht von allen Interviewpartnern klar voneinander abgegrenzt werden.

*„Ungeklärt bis heute: Pressestelle und Öffentlichkeitsarbeit.“*

Für andere Befragte ist die Unterscheidung hingegen klar.

*„Die Öffentlichkeitsarbeit macht keine Pressemitteilungen, insofern ist klar, wo die Abgrenzung verläuft, die Öffentlichkeitsarbeit macht keine Verlautbarungen der Landeskirche. Sie unterstützen Projekte und Netzwerkstrukturen.“*

Weitere Beispiele der Befragten für unklare Zuständigkeiten sind:

Zwischen dem HkD und der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit:

- das Veranstaltungsmanagement
- Grafik und Layout

Zwischen der Pressestelle und der Internetabteilung:

- Inhalte der Website

*„Die News bestückt die Pressestelle, das Tagesthema macht die Internetabteilung. Das hat gar keinen Sinn und Verstand.“*

Die Vermeidung von Doppelstrukturen setzt eine klare Verteilung der Zuständigkeiten voraus. Grundlage dafür ist die Festlegung von Zielen der landeskirchlichen Kommunikation sowie die Ausarbeitung bestimmter Aufgaben, die zur Erreichung dieser Ziele notwendig sind. Es muss also im ersten Schritt um die Festlegung von Zielen gehen. Darauf aufbauend wird ausgearbeitet, welche Aufgaben zur Erreichung dieser Ziele notwendig sind. Abschließend wird geprüft, wer in welchem Ausmaß für die Erfüllung dieser Aufgaben zuständig ist.

## 4. Strategie und Leitlinien

Es sind keine übergreifenden Ziele der landeskirchlichen Kommunikation definiert.

Ein klares Ergebnis aus den Arbeitsgruppen beim Kick-off zum vorliegenden Kommunikationskonzept im Januar 2015 und auch aus den vielen Leitfadengesprächen ist die Notwendigkeit von Kommunikationszielen: „Kommunikation ist dann gut, wenn sie verstanden wird. Sie sollte zielgerichtet, präzise und klar sein. Sie soll Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit ausstrahlen.“ (Oscar Tiefenthal)

In den Interviews wurde die Wichtigkeit von klaren kommunikativen Zielen ebenfalls betont:

*„Wobei sich Kirche irgendwann mal überlegen muss, was ist denn das eigentliche Ziel? Was möchte man denn eigentlich nach außen tragen? Und da bin ich mir nicht so sicher, ob diese Landeskirche sich da schon gefunden hat oder weiß, was sie will.“*

Insgesamt herrschte weitestgehend Ratlosigkeit zum Thema „Ziele der landeskirchlichen Kommunikation“:

*„Ich glaube, es wissen gar nicht alle, was Landeskirche kann und will. Vielleicht weiß man das auch selber nicht.“*

*„Mein Gefühl ist, dass alle mehr oder weniger neben sich, neben dem jeweils anderen arbeiten. Wenn man jetzt ein Bild suchen würde, ist das wie so eine Demonstration, wo die sich alle unterhaken und in einer gemeinsamen Kette voranmarschieren, so von wegen ‚wir sind viele‘. Und da laufen dann fünf, sechs, sieben Leute nebeneinander her und jeder hat ein anderes Transparent.“*

Bisher wurden keine übergeordneten Ziele sichtbar gemacht.<sup>11</sup> Mit dem Fehlen klar festgelegter Ziele<sup>12</sup> geht das Thema Erfolgsmessung einher.

*„Dieses Messen ist ein Faktor, der bisher überhaupt keine Rolle gespielt hat.“*

Es findet größtenteils lediglich eine „gefühlte Überprüfung“ statt. Über Feedbacks in unterschiedlichen Gesprächsrunden oder durch einzelne Personen findet eine informelle Erfolgsmessung statt. Der Pressespiegel bietet einen Überblick über die Printveröffentlichungen auf landeskirchlicher Ebene. In den Regionalkonferenzen wurde der Bedarf an Überprüfung der Wirksamkeit durchgeführter Maßnahmen geäußert.

Wunschziele: Öffentlichkeit herstellen, Wertorientierung vorleben, Spiritualität anbieten

Die Schwierigkeit einheitliche klare Ziele zu benennen, liegt auch in der Struktur der evangelischen Kirchen begründet. Für eine strategische Kommunikation der Landeskirche ist es allerdings unerlässlich, sich auf entsprechende Ziele zu verständigen und diese gemeinsam verbindlich zu machen. In der Bestandsaufnahme wurden von den handelnden Akteuren die folgenden (Wunsch-)Ziele formuliert:

- Öffentlichkeit und Transparenz herstellen

<sup>11</sup> Das HkD sowie die Diakonie haben jeweils eigene Ziele formuliert. Die Diakonie in Niedersachsen hat sich das folgende Ziel gesetzt: „Wir versuchen, gesellschaftlich ein Player zu sein – in den sozialen Fragen im Hinblick auf Politik und Gesellschaft, das ist ein Ziel der Öffentlichkeitsarbeit. Und natürlich die Stärkung der Marke Diakonie als positive Marke, als das, was Kirche ist, also wie Kirche sich in der Gesellschaft präsentiert und aktiv unterwegs ist.“ Das HkD arbeitet derzeit an einem eigenen Kommunikationskonzept mit eigenen Zielen.

<sup>12</sup> Was die Diskussion der Ziele betrifft, beziehen wir uns zentral auf kommunikative Ziele aus der Perspektive der Organisationskommunikation. Natürlich sind diese Ziele auch und vor allem theologische. Auf eine theologische Perspektive muss an dieser Stelle verzichtet werden. Dieser Blickwinkel ist in der Folge der Diskussion des Kommunikationskonzepts durch die Akteure der Landeskirche selbst einzunehmen.

- Gesamtziel ist, das Image der Landeskirche zu heben und die prominenten Personen (den Bischof) zu positionieren
- Transparenz über Handeln/Finanzen der Landeskirche bieten
- Aktive und entferntere Mitglieder erreichen/„bei der Stange halten“
- Werteorientierung und diakonische Themen vermitteln
- Vorbild für Sozialformen und Werte sein
- Eintreten für Versöhnung
- Eintreten für Frieden
- Eintreten für Schwache (Flüchtlinge, Obdachlose, Alte, Kranke)
- Spiritualität bieten
- Was ist evangelisch? Welche Angebote gibt es?
- Deutlich machen: Der Mensch ist mehr als das, was er leistet. („Allein durch Glauben gerecht werden“)

Ziele ergänzen und in die verschiedenen öffentlichen Arenen tragen

Aus unserer externen Sicht sind diese Ziele unbedingt zu ergänzen und gemäß unterschiedlicher „öffentlicher Arenen“ zu differenzieren. Öffentliche Arenen sind, vereinfacht gesagt, die Wirkungskreise, in denen bestimmten Zielen, Haltungen und Meinungen Gehör verschafft werden soll. Sie sind Verhandlungsorte, in denen sich unterschiedliche Zielgruppen bewegen. So ist beispielsweise der Raum, in dem sich Hochverbundene oder Mitarbeitende bewegen (können) u. a. die Gemeinde, in die entsprechende Botschaften und Inhalte hineinzutragen sind. Der öffentliche Raum, in dem sich die interessierte Öffentlichkeit bewegt, wird von bestimmten sozialen und Massenmedien gebildet, in die dementsprechend eigene Botschaften einzubringen sind.

Was nicht öffentlich wird, findet nicht statt.

Die „Währung“, mit der der Erfolg von (öffentlicher und tendenziell externer) Kommunikation beschrieben und gemessen wird, ist neben der Präsenz (Wie *häufig* tauchen wir auf?) insbesondere das Image und die Reputation (Wie tauchen wir auf?) einer Organisation. Beides ist durch öffentliche, medienvermittelte Kommunikation herzustellen. Präsenz, Image und Reputation sind kein Selbstzweck. Die öffentliche Sichtbarkeit ist die notwendige Bedingung, um überhaupt gesellschaftlich (und als gesellschaftlich relevanter Akteur) wahrgenommen zu werden. Es gilt: Was nicht öffentlich wird, findet nicht statt. Gelingt die öffentliche Darstellung der Institution Kirche zudem mit einem guten Image und einem guten Ruf, sichert man sich gesellschaftlichen und auch politischen Rückhalt. Im besten Fall legen sich Organisationen ein „Reputationspolster“ an, sodass auch Phasen kritischer Themen eine möglichst geringe Abwendung von der Organisation zur Folge haben. Öffentlich verziehen wird im Konfliktfall eher demjenigen, der ansonsten „viel Gutes“ auf seinem Reputationskonto hat. Bislang weiß die evangelische Kirche vor allem, wie sie von eigenen Mitgliedern gesehen wird.<sup>15</sup>

Genannte Ziele mit Blick auf Gesellschaft, Institution und Gemeinden erweitern

Da auch die Kirche bei den Nutzern von Medieninhalten vor allem um die Ressource Zeit konkurriert (und mehr Akteure über ausdifferenziertere Kanäle um Aufmerksamkeit buhlen), wird der kommunikative Erfolg tendenziell unwahr-

<sup>15</sup> Unserer Kenntnis nach ist weder das mediale Image noch die Reputation in verschiedenen Stakeholdergruppen wie Politik, Nichtmitglieder, theologischer Nachwuchs oder Journalisten Gegenstand der eigenen Routineevaluationen. Auch bei allen Gesprächspartnern lagen solche Kenntnisse nicht systematisch vor. Solche Kenntnisse könnten die strategische Ausrichtung der Kommunikation befördern helfen.

scheinlicher. Paradoxerweise sind die Bemühungen zu intensivieren bei geringerer Aussicht auf Erfolg.<sup>14</sup>

Wir empfehlen, den oben aufgeführten Zielen die folgenden hinzuzufügen:

- Ziele mit Blick auf Gesamtgesellschaft:
  - „Evangelisch sein“ erklären
  - Sichtbarkeit im öffentlichen Diskurs
  - Steigerung von Image und Reputation: Positives Bild der Kirche in der Öffentlichkeit
  - Steigerung der Relevanz als gesellschaftlicher Akteur
- Ziele mit Blick auf die Institution:
  - Funktionierende Binnenkommunikation mit Haupt- und Ehrenamtlichen
- Ziele mit Blick auf die Gemeinden:
  - Gemeindeleben und Gemeinschaft ermöglichen (inhaltlich wie technisch)
  - „Evangelisch sein“ stärken
  - Themen in die Gemeinden tragen

Wenn die Landeskirche medial stärker relevant und sichtbar sein will, muss sie deutlicher aktiver Themen auswählen und besetzen. Auch Oscar Tiefenthal, Ulrich Post und Reinhard Bingener betonten in ihren Vorträgen beim Kick-off am 24. Januar 2015 die Wirksamkeit sowie die Wichtigkeit von Themensetzungen.

Die aktuellen Strukturen und Verhaltensmuster sorgen allerdings dafür, dass die Kommunikation der Landeskirche von außen teilweise als ausschließlich reaktiv wahrgenommen wird:

*„Was ich mir wünschen würde, dass mehr Themen gesetzt werden. Wir laufen immer hinterher.“*

Voraussetzung für eine gelingende Themensetzung ist, dass die Landeskirche klare Positionen bezieht:

*„Sie muss einfach Positionen beziehen. Es muss einfach eine Grundlageninformation geben, wo ich sage, das sind die modernen Auswirkungen der jüngsten Beschlüsse. Da wollen wir hin, das wollen wir tun.“*

Daraus folgt, dass gelingende externe Kommunikation professionelle Innenkommunikation voraussetzt.

Verstärkt relevant und sichtbar kann die Landeskirche aber erst dann werden, wenn sie es schafft, ihre Themen und Positionen intern wie extern erfolgreich zu kommunizieren. Stellungnahmen zu aktuellen Themen müssen die Verantwortlichen in der Fläche zeitnah und zielgerichtet erreichen. Am Beispiel der Abgeltungssteuer hat sich gezeigt, dass es hier Verbesserungspotenzial gibt. Einige Pastorinnen und Pastoren haben aus der Tagespresse von der Problematik erfahren. Die Kommunikation muss verstärkt an Themen ausgerichtet sein und weniger an Abteilungen und Kanälen. Dazu bedarf es unserer Einschätzung nach deutlicher struktureller Veränderungen (siehe Kapitel 6).

Wir schlagen vor, die oben genannten kommunikativen Ziele in drei zentrale Ziele zu differenzieren bzw. zu bündeln, nämlich

- Gemeindekommunikation,

Gute Außenkommunikation setzt gute interne Kommunikation voraus

„Denken in Themen“ muss „Denken in Abteilungen“ ablösen

Ziele nach Gemeinde-, Mitarbeitenden- und Gesellschaftskommunikation differenzieren

<sup>14</sup> Umso wichtiger wird es sein zu klären, wie eine Kosten- und Erfolgskontrolle mit Blick auf die Kommunikation gelingen kann (siehe Kapitel 6.6).

- Mitarbeitendenkommunikation und
- Gesellschaftskommunikation.

Im Folgenden geben wir einen Überblick, was wir jeweils darunter verstehen, welche Unterziele sich ergeben und wie die Ziele modellhaft bearbeitet werden.

#### 4.1 Gemeindekommunikation

Gemeinden sind der Ort, „an dem Kirche passiert“ und an dem unmittelbarer Austausch zwischen Gemeindegliedern stattfindet. Ziele auf unterschiedlichen Ebenen der Gemeindegliederarbeit (mit Blick auf Religion, Verwaltungshandeln, Zielgruppenarbeit etc.) wurden vielfach diskutiert. Aus Perspektive der medienvermittelten Kommunikation ergeben sich auf Basis der von uns durchgeführten Analyse vor allem die unten aufgeführten Ziele. In unserer Anlage des Kommunikationskonzepts ist Gemeindekommunikation (massen-)medial vermittelte Kommunikation innerhalb einer Pfarrei oder mehrerer (fusionierter) Gemeinden; also der Austausch über Gemeindebriefe, Internet, Broschüren, Mailings, Kampagnen o. Ä. Sie richtet sich an mit Kommunikation befasste Akteure, also z. B. Pastorinnen und Pastoren oder Gemeindebriefredakteurinnen und -redakteure.

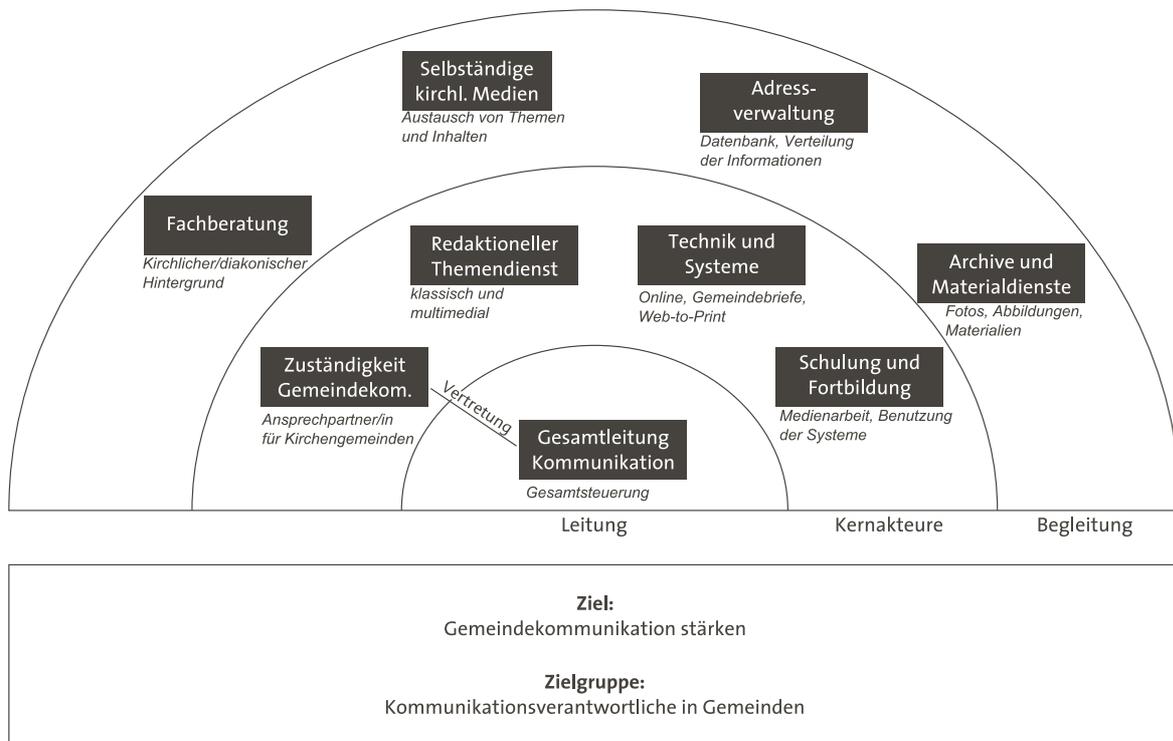
- **Medienarbeit innerhalb der Gemeinden unterstützen:** Das ist das Hauptziel. Die Landeskirche als Institution soll und will medienvermittelte Kommunikation innerhalb der Gemeinde fördern, professionalisieren und in ihrer Wirksamkeit stärken. Dazu stellt sie (technische) Infrastruktur bereit, berät inhaltlich und strategisch.
- **Gemeindebriefe ermöglichen:** Als zentrales Medium innerhalb der Gemeinde gilt nach wie vor der Gemeindebrief. Auch die V. KMU belegt, dass er das wichtigste Medium ist, um sich über Aktivitäten und Termine innerhalb der Gemeinde zu informieren. In Kapitel 2.1 haben wir gezeigt, dass die Qualität der Gemeindebriefe insgesamt steigt. Gleichwohl wünschen sich die Macher von Gemeindebriefen durchaus Unterstützung in Form von Zulieferung von aktuellen Themen und Inhalten (aus dem landeskirchlichen Gebiet) für Gemeindebriefe und rechtzeitiger Information bei Krisenthemen. Ebenfalls gewünscht – und intern bereits geplant – werden ein Gemeindebrief-Editor zur Erstellung von Gemeindebriefen sowie eine Web-to-print-Lösung. Neben einem Rahmenangebot an Hilfestellungen sind Schulungen und individuelle Hilfe vor Ort von Bedeutung.
- **Internetarbeit fördern:** Gemeinden präsentieren sich und ihre Arbeit auch im Internet über Websites oder in Social Media. Ziel muss es sein, den Gemeinden diese Präsenz technisch und inhaltlich so leicht wie möglich zu machen. Über das vielfach gelobte Angebot wir-e ist es gelungen, einen niedrighschwelligigen, sicheren und komfortablen Zutritt ins Internet zu ermöglichen. Leitlinien für den Umgang mit sozialen Medien (siehe [www.socialmedia-e.de](http://www.socialmedia-e.de)) und eine Bilderdatenbank (siehe [www.bilddatenbank-e.de](http://www.bilddatenbank-e.de)) ermöglichen das Erreichen dieser Ziele bereits.
- **Themen und Positionen transportieren:** Wenn die Landeskirche als Institution bei relevanten Themen in ihren Gemeinden gehört werden will, müssen Wege gefunden werden, diese Themen zu transportieren. Ziel muss es sein, Gemeinden frühzeitig mit allen wichtigen Informationen zu versorgen. Bei öffentlichkeitsrelevanten Aspekten (z. B. Abgeltungssteuer) sollten Gemeinden nach Möglichkeit vor den Medien informiert werden.
- **Kampagnen anbieten und Themenjahre begleiten:** Kampagnenfähigkeit ist ein vielfach gebrauchter Begriff, wenn über Ziele der Kommunikation im Bereich der Landeskirche gesprochen wird. Gemeint ist damit, (innerhalb kurzer Zeit oder mit strategischem Vorlauf) einheitliche Botschaften in die Breite zu

vermitteln. Wenn dies gelingt, ist den Bedürfnissen der Gemeinden Rechnung getragen. Beispielhaft können hier die Themenjahre der Lutherdekade (Reformation und Musik, Reformation und Freiheit etc.) genannt werden. Diese oder andere Themen mit Medieninhalten für die Bedürfnisse von Gemeinden aufzubereiten muss das Ziel landeskirchlicher Kommunikation sein.

- **Mitgliederkommunikation stärken:** Aus Untersuchungen zur Kirchenmitgliedschaft ist bekannt, dass nicht alle Kirchenmitglieder in gleicher Weise von Angeboten der Gemeinden erreicht werden. Neben dem Kern der Aktiven und Hochverbundenen sind viele Protestanten ihrer Kirche nur lose, aber wohlwollend oder nur noch schwach und kritisch verbunden. Um möglichst viele Kirchenmitglieder wenigstens von der Existenz kirchlicher Angebote wissen zu lassen, reicht z. B. der Gemeindebrief nicht aus. Dazu können andere Formate entwickelt werden. Es sollte Ziel landeskirchlicher Arbeit im Bereich Gemeindekommunikation sein, in Form von zielgruppenadäquaten Angeboten (z. B. Tauerinnerung, Konfirmationsjubiläen, Bischofsbrief etc.) sowie der Bereitstellung und Entwicklung technischer Infrastruktur (z. B. im Bereich Adressmanagement) unterstützend zu wirken.

In Abbildung 12 wird modellhaft deutlich, wie die Landeskirche die Gemeindekommunikation fördern kann. In Form eines/einer Zuständigen für das Thema Gemeindekommunikation werden je nach Fragestellung Teams aus Kernakteuren und begleitenden Akteuren zusammengestellt und koordiniert. Wollte man beispielsweise die Möglichkeiten zur (digitalen) Erstellung von Gemeindebriefen optimieren, würden hier technische Fachleute die Infrastruktur bereitstellen, Redakteurinnen und Redakteure ggf. Inhalte liefern und Expertinnen und Experten Schulungen technischer wie inhaltlicher Art anbieten. Dazu könnten für einzelne Themen (z. B. Männerarbeit, Kirchenvorstandswahl etc.) Fachberater hinzugezogen werden und Archive/Materialdienste bereitgestellt werden. Falls nötig kann eine Abstimmung mit weiteren Beteiligten erfolgen (hier z. B. die Bischofskanzlei).

Abbildung 12: Gemeindekommunikation



## 4.2 Mitarbeitendenkommunikation

Auch wenn das vorliegende Konzept seinen Schwerpunkt bei medienvermittelter Öffentlichkeit setzt, erschöpft sich der Begriff der Öffentlichkeit nicht allein in massenmedialer Berichterstattung oder den typischen Medien der Gemeindekommunikation (s. o.). Mitarbeitendenkommunikation ließe sich als „einfache“ oder „mittlere“ Öffentlichkeit beschreiben, die sich durch hohe Zugangschancen und Partizipationsmöglichkeiten der Beteiligten auszeichnet. Einerseits ist hier der Flurfunk gemeint, also der informelle Austausch, der nicht regelgeleitet entsteht. Zum anderen gibt es im Bereich der Mitarbeitendenkommunikation aber auch organisierte Formen der Kommunikation (Jour fixe, Teambesprechungen, Vorträge etc.). Aktive Mitarbeitendenkommunikation stärkt die Identität mit der Landeskirche, ausbleibende Kommunikation wird als mangelnde Wertschätzung erlebt und als Aufforderung zu eigenen Deutungen verstanden. In der Tendenz gilt: „Wo wenig kommuniziert wird, entsteht viel Fantasie.“

Es gilt zu betonen, dass die Struktur der Landeskirche Hannovers im Bereich der internen Kommunikation vermutlich eine der am schwersten zu steuernde ist. Sie weicht an verschiedenen Stellen aufgrund ihrer Kleinteiligkeit und der Autonomie ihrer Einheiten (Gemeinden) von Strukturen in Unternehmen oder Verbänden ab. Die Betonung der Mitarbeitendenkommunikation stellt eine Neuerung für die Landeskirche dar.

- **Information von und Austausch mit Haupt- und Ehrenamtlichen:** Ziel der landeskirchlichen Kommunikation muss es selbstverständlich sein, die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden in allen Dingen zu informieren, die für sie von Belang sind. Zugleich gilt es, einen oder mehrere Rückkanäle zu etablieren, um Einlassungen und Anregungen aus dem Kreis dieser Personen aufzunehmen und zu verarbeiten. Es geht nicht (nur) um Information, es geht um Austausch; zur instrumentellen kommt eine soziale Funktion der Kommunikation. Schließlich sollten die Medien attraktiv gestaltet sein, da sich die Nutzungsgewohnheiten und Ansprüche an mediale Aufbereitung deutlich steigern.
- **Information von ehemaligen Mitarbeitenden:** Ehemalige Mitarbeitende sind insbesondere für die Landeskirche eine wichtige Zielgruppe, da sie sich vielfach der Kirche nach wie vor stark verbunden fühlen und somit informelle Meinungsführer in ihren sozialen Umfeldern sein können. Häufig engagieren sich Pastorinnen, Pastoren, Diakoninnen und Diakone auch im Ruhestand und wollen über Belange ihres früheren Arbeitgebers auf dem Laufenden bleiben. Die Bischofskanzlei bemüht sich beispielsweise stark um Pensionäre.
- **Austausch mit der Fläche optimieren:** Hier werden bisher klare Defizite gesehen und das Thema Mitarbeitendenkommunikation wird von den unterschiedlichen Interviewpartnern als Handlungsfeld identifiziert. Insbesondere der Austausch mit „der Fläche“ wird als defizitär wahrgenommen: „Uns wäre ein eigener Kommunikationskanal in die Ebene der bei Kirche Mitarbeitenden wichtig.“
- **Dialog ermöglichen:** Der Austausch mit – und nicht nur die Information von – den aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden braucht einen Kanal und einen Rückkanal. Diese Funktionen kann, insbesondere für aktuell Mitarbeitende, das Intranet intern-e bereitstellen. Zudem ist der Austausch mit digital weniger affinen Zielgruppen notwendig. Für Pensionärinnen und Pensionäre dürfte z. B. die EZ eine nicht unerhebliche Rolle spielen.
- **Systematische Informationsflüsse und Adressmanagement etablieren:** Die Information von einzelnen Zielgruppen zu bestimmten Themen sollte systematisch erfolgen. Um mit ehemaligen wie aktuellen Haupt- und Ehrenamtlichen in Kontakt zu treten, müssen deren Adressen beschafft und gepflegt werden. Ein entsprechender Adressbestand liegt bis dato nicht vor und ist zu entwickeln

sowie systematisch zu pflegen. In Ermangelung eines solchen Bestandes ist die Zielgruppenansprache erschwert bzw. unmöglich:

*„Ich erlebe es oft, dass wir versuchen, Informationen an bestimmte Stellen in der Landeskirche zu bringen, wo sie aber scheinbar nicht ankommen.“*

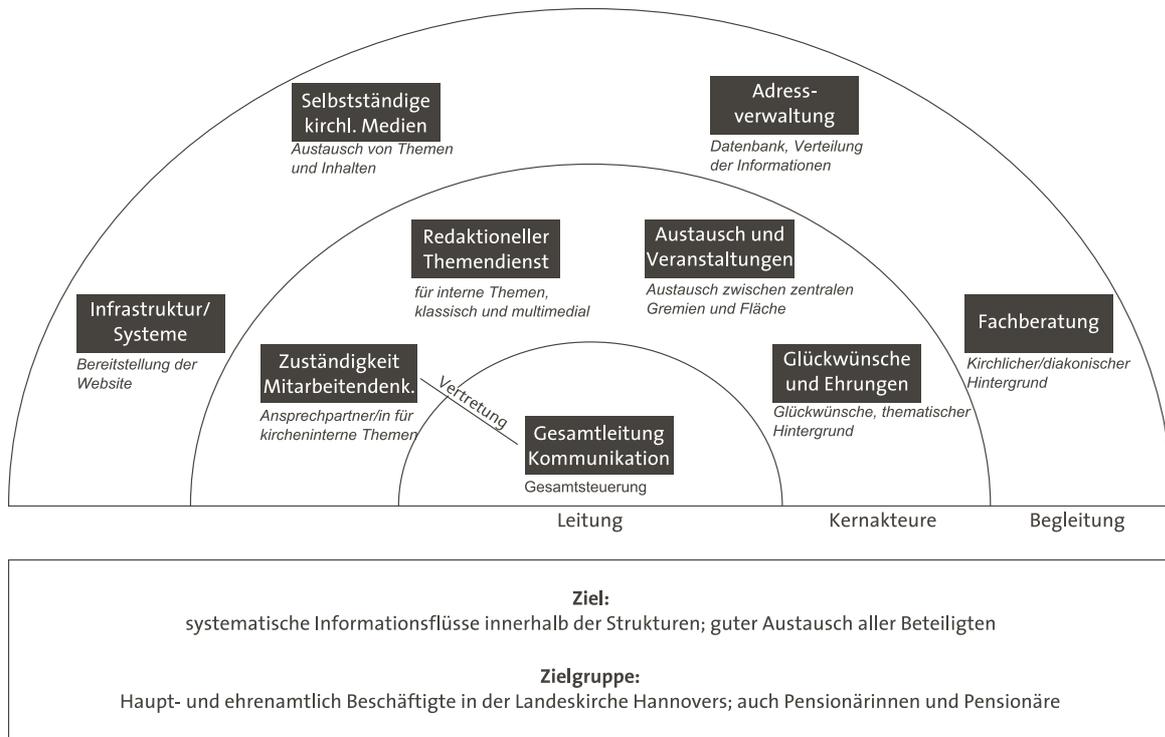
- **Positionen frühzeitig erklären und kommunizieren:** Nicht nur für Kommunikationsverantwortliche in Gemeinden (die natürlich eine Teilgruppe der Haupt- und Ehrenamtlichen sind) ist die rechtzeitige Information über relevante Themen von Bedeutung, sondern selbstverständlich für die gesamte Gruppe der Haupt- und Ehrenamtlichen. Die protestantische „Kritiklust“ wird durch offensive Informationspolitik sicher nicht gemindert, doch dürfen Mitarbeitende wichtige Themen nicht über „fremde“ Medien erfahren.

Es gibt in der Landeskirche Hannovers derzeit keine zentrale Einrichtung oder Stelle, die für die interne Kommunikation zuständig ist. Wir empfehlen den Aufbau solch einer zentralen Stelle, die übergreifend für die interne Kommunikation verantwortlich ist.<sup>15</sup> Exemplarisch macht Abbildung 13 deutlich, welche Akteure im Bereich Mitarbeitendenkommunikation zu koordinieren sind. Unter der Gesamtleitung Kommunikation werden Themen der internen Kommunikation identifiziert und über die relevanten Kanäle ausgespielt. Das können Aspekte von landeskirchlicher Bedeutung, Glückwünsche und Ehrungen für Jubilare oder Schwerpunkte sein, die für Veranstaltungen bestimmter Gremien (z. B. von Kirchenkreistagen) Bedeutung besitzen. Diese Punkte werden von einem Redaktionsteam aufbereitet. Unterstützend wirkt etwa eine IT-Infrastruktur wie intern-e und die Adressverwaltung zur Ansprache bestimmter Zielgruppen. Bei entsprechender thematischer Tragweite werden selbstständige kirchliche Medien informiert, fachliche Beratung kann aus den Expertenkreisen der Landeskirche (z. B. dem HkD) kommen.

---

<sup>15</sup> Ab Juli 2015 wird eine volle Stelle für die Weiterentwicklung des Intranets intern-e.de besetzt. intern-e liefert in einem geschützten Bereich die Möglichkeit zur registrierungspflichtigen auf verschiedenen Ebenen vernetzten Arbeit. In Organisationen und Gruppen können Mitglieder kooperieren, Termine verwalten, ihre Arbeit organisieren, Dateien austauschen etc. Bez. der Funktionalitäten und Infrastruktur erscheint uns intern-e technisch gesehen genau der richtige Ansatz, um zukünftig Zusammenarbeit zu verbessern. Es liegt nahe, den Kanal auch für die Mitarbeitendenkommunikation auszubauen und zu nutzen. Der Bedarf wird eindeutig formuliert: „Aber eigentlich brauchen wir dringend so ein System, was die Netzwerkstruktur unserer Landeskirche nämlich genau so abbildet.“

Abbildung 13: Mitarbeitendenkommunikation



### 4.3 Gesellschaftskommunikation

#### Öffentlichkeit in den Blick nehmen, Stellung beziehen

Unter Gesellschaftskommunikation verstehen wir den Austausch der Landeskirche mit der Öffentlichkeit über Massenmedien. Es ist die Art von Diskurs, in der relevante Themen öffentlich verhandelt werden und bei der „Kirche“ Stellung beziehen kann, will oder muss. Damit sind Zielgruppen zum einen Medien sowie Journalistinnen und Journalisten, aber auch die Rezipientinnen und Rezipienten dieser Medien. Es geht um Publikumsmedien mit gewisser Reichweite wie Tagespresse (Print und digital), Nachrichtenagenturen, einzelne Websites, führende Blogs, Radio- und Fernsehsender.

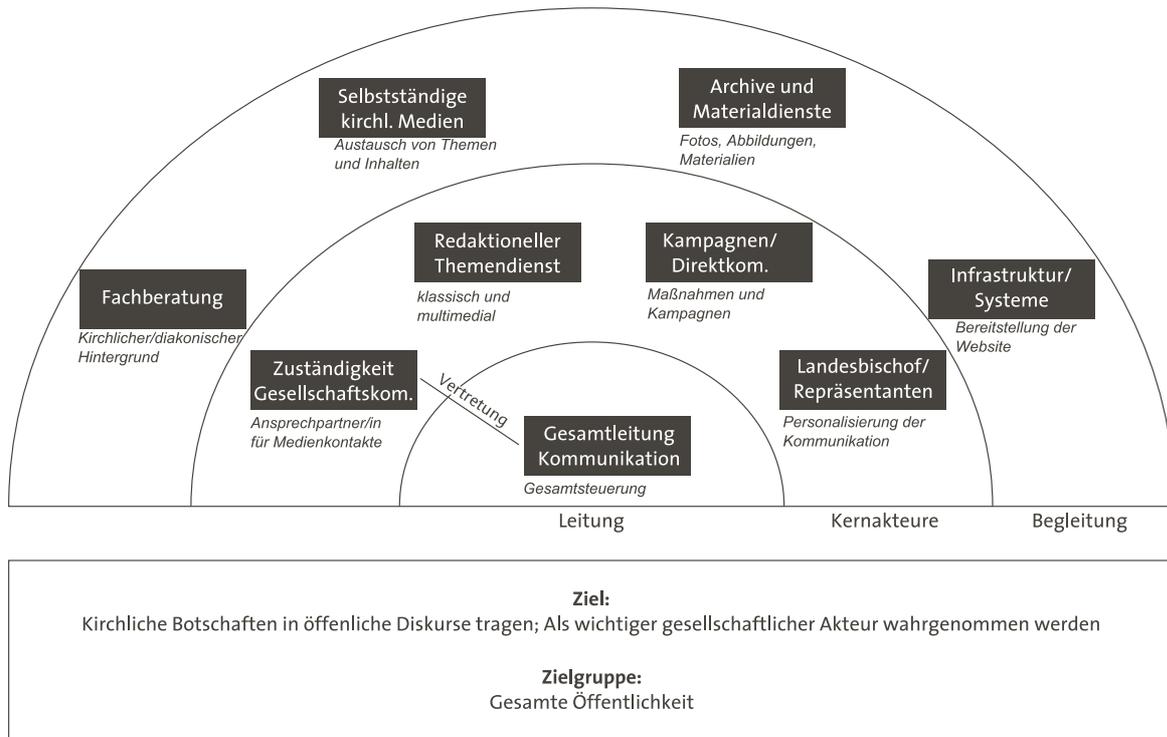
Die kommunikativen Ziele in diesem Bereich lassen sich folgendermaßen zusammenführen:

- **Öffentlichkeit und Transparenz herstellen:** Natürlich reicht es nicht, einfach nur öffentlich sichtbar zu sein – es ist nur die notwendige Bedingung für gesellschaftliche Relevanz. Allerdings sollte in der Medienarbeit protestantische Zurückhaltung und Bescheidenheit abgelegt werden und ein verstärkter Drang in die öffentliche Sichtbarkeit Einzug halten.
- **„Evangelisch sein“ erklären:** Die Kommunikationsprofis der Landeskirche Hannovers tun sich – mit Blick auf die von uns geführten Leitfadengespräche – schwer, das Differenzkriterium für „evangelisch sein“ zu benennen. Es gilt, (medial verwertbare) Botschaften zu entwerfen, die klarmachen, was anders ist an der evangelischen Religion im Vergleich zu anderen Glaubensrichtungen. Die Vielfalt der „Protestantismen“ macht das sicher nicht einfacher, doch führt Beliebigkeit in der öffentlichen Debatte zügig zu Unsichtbarkeit. Eintreten für Schwache, Hilfsbedürftige, für Frieden und Versöhnung sind Anknüpfungspunkte für diesen Bereich.

- **Sichtbarkeit im öffentlichen Diskurs mit relevanten Themen:** Die evangelischen Kirchen stehen vor der Herausforderung, dass stark religiöse Themen von ihr öffentlich nicht nachgefragt und lieber am heimischen Küchentisch verhandelt werden (siehe V. KMU). Gesellschaftspolitische Themen werden weniger gewünscht, sollten aber nicht vernachlässigt werden. Allerdings sollte darüber nachgedacht werden, welche Themen auch mit dem „Evangelisch sein“ verknüpft werden können. Bei Sterbehilfe, Flüchtlingshilfe o. Ä. fällt der Rückbezug vermutlich leichter als etwa beim Kommentar zu Tarifverhandlungen.
- **Steigerung von Image und Reputation:** Positives Bild der Kirche in der Öffentlichkeit: In der Außenkommunikation gilt es, mehr Selbstbewusstsein zu zeigen. Es muss auch hier klarer werden, warum evangelische Kindergärten, Krankenhäuser usw. besser sind als andere, warum evangelische Positionen ethischer sind als andere etc. Das kann natürlich nur selbstbewusst vertreten werden, wenn dem auch so ist.
- **Prominente Personen (den Pastor, die Landessuperintendentin, den Bischof) medial positionieren:** Kommunikation gelingt einfacher, wenn sie personalisiert ist. Auch wenn im Protestantismus das „Priestertum aller Gläubigen“ eine hohe Bedeutung hat, haben Geistliche eine herausgehobene Position, die ihnen mehr Aufmerksamkeit verschafft als anderen. Diese Aufmerksamkeit gilt es – auf allen Ebenen der Landeskirche – für die Ziele der Institution zu nutzen. Das kann im Bereich der Gemeinden, der Kirchenkreise und der Sprengel geschehen und auch auf der Ebene der Landeskirche insgesamt. Für den Landesbischof ein noch weiter ausdifferenziertes Medienprofil zu erstellen, mit dem proaktiv Themen gesetzt werden können, könnte der Reputation der Institution zusätzlich zugutekommen.
- **Transparenz bezüglich Handeln/Finanzen der Landeskirche bieten:** In diesem Zusammenhang ist Transparenz ein bedeutsamer Punkt. Nach den Spielregeln der Medien ist Transparenz vor allem dann gefragt, wenn sich kritische Themen entwickeln (siehe Bischof Tebartz-van Elst für die katholische Kirche). Allerdings kann in diesem Bereich eine verstärkte, kontinuierlich aktive Kommunikation Missverständnissen vorbeugen. Das gilt insbesondere für alle Themen der Verwendung finanzieller (Kirchensteuer-)Mittel.

Idealtypisch sieht die Umsetzung der Ziele im Bereich der Gesellschaftskommunikation wie folgt aus:

Abbildung 14: Gesellschaftskommunikation



Nicht Abteilungen sind für Themen verantwortlich, sondern die Gesamtleitung Kommunikation

Es wird deutlich, dass die Ziele, die wir unter Gesellschaftskommunikation zusammengefasst haben, von einer Stelle (der Gesamtleitung Kommunikation, siehe Kapitel 6.3) koordiniert werden. Hinzu kommen Kernakteure und begleitende Akteure aus den verschiedenen kommunikativen Gewerken. Entscheidend ist hierbei, dass nicht eine Abteilung, eine Person per se und dauerhaft für die Entwicklung und Umsetzung von Zielen im Bereich der Gesellschaftskommunikation verantwortlich ist, sondern dass die Gesamtleitung Kommunikation für das jeweilige Thema die einzelnen Gewerke steuert und koordiniert. Bleibt man im Orchesterbild, dirigiert die Gesamtleitung Kommunikation verschiedene Spezialisten und behält dabei den Klang des großen Ganzen im Blick.

Ein Thema, viele zentral gesteuerte Akteure

Würde man z. B. das Thema „Flüchtlingshilfe“ medial in den Mittelpunkt stellen, würde die Gesamtleitung Kommunikation dazu die Haltung der Landeskirche mit der Kirchenleitung und unter Mitwirkung der Pressestelle erarbeiten. Anschließend würden die aufgeführten Kernakteure aus der Position mediengerechte Formate entwickeln (vom Online-Eintrag auf der Website über Social Media, Informationen für Gemeinden und Gemeindebriefe bis zu Pressemitteilungen und Predigten) und diese über ihre Kanäle ausspielen. Dabei würden sie von begleitenden Akteuren unterstützt und gleichzeitig würden sie diese unterstützen. So könnte beispielsweise die IT-Infrastruktur eine temporäre Website erstellen, Fachberater könnten zum Thema Kirchenasyl Inhalte beisteuern und die interne Kommunikation könnte frühzeitig (noch vor den Massenmedien) Mitarbeitende informieren. Selbstständigen Medien würden die Standpunkte zur Weiterverarbeitung angeboten.

Wir haben Ziele für die drei Gruppen im Bereich Gemeindekommunikation, Mitarbeitendenkommunikation und Gesellschaftskommunikation erarbeitet. Ganz grob verbergen sich hinter Kommunikationsverantwortlichen in Gemeinden sowie aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden tendenziell viele der Kirche Hochverbundene, die über eigene Kanäle zu erreichen sind. Darüber hinaus gibt es in der Lan-

deskirche etliche nur lose verbundene Mitglieder. Und schließlich lebt im Verbreitungsgebiet der Landeskirche eine interessierte Öffentlichkeit, die über eine gewisse Wertorientierung verfügt, aber nicht (mehr) Mitglied der Kirche ist. Die beiden letztgenannten Gruppen sind vermutlich stärker über bestehende Massenmedien zu bedienen. Somit sollte auch eine grobe Orientierung an Zielgruppen verfolgt werden, die wir im nächsten Kapitel analysieren.

## 5. Zielgruppenanalyse

Die kommunikative Arbeit der landeskirchlichen Kommunikationsgewerke basiert bislang nur in einzelnen Arbeitsbereichen auf präzisen Zielgruppendefinitionen und -beschreibungen.<sup>16</sup> Eine präzise Definition sowie Kenntnisse über die Interessen und das Mediennutzungsverhalten von Zielgruppen sind jedoch für alle kommunikativen Gewerke der Landeskirche relevant. Auf dieser Basis lassen sich kommunikative Maßnahmen genauer abstimmen, sodass gelingende Kommunikation wahrscheinlicher wird. Die Entwicklung der Evangelischen Kirche von einer Volkskirche zu einer Zielgruppenkirche, wie sie von Teilnehmenden der Regionalkonferenzen beschrieben wurde, unterstreicht die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit Zielgruppen:

*„Meine Erwartung ist, dass wir viel stärker in Zielgruppen denken und dass wir die Zielgruppen schärfer herausarbeiten.“*

Aus diesem Grund befassen wir uns an dieser Stelle mit drei wesentlichen Zielgruppen, die uns im Zuge der Bestandsaufnahme immer wieder begegnet sind und die sich als besonders bedeutsam herausgestellt haben: die (Hoch-)Verbundenen, die lose Verbundenen und die interessierte Öffentlichkeit.

- **(Hoch-)Verbundene Kirchenmitglieder (670.000)**<sup>17</sup> gehören der evangelischen Kirche an und bezeichnen sich selbst als religiöse, gläubige Menschen. Sie haben regelmäßig Kontakt zu ihrer Gemeinde (z. B. durch die Teilnahme am Gottesdienst). Ein großer Anteil ist aufgrund seiner hohen Verbundenheit ehrenamtlich und/oder hauptamtlich in der Landeskirche tätig (150.000).
- **Lose verbundene Kirchenmitglieder (2,9 Mio.)** sind ebenfalls Mitglieder der evangelischen Kirche. Religion und insbesondere die Kirche als Institution spielen für diese Personen eine untergeordnete Rolle in ihrem Alltag. Sie haben kaum noch Kontakt zu ihrer Gemeinde.
- Die **allgemeine/interessierte Öffentlichkeit (880.000)** zeichnet sich insbesondere durch ihre Nähe zu christlichen Werten aus (z. B. soziale Gerechtigkeit, Menschen helfen, die in Not geraten). Mitglieder der evangelischen Kirche sind die ihr angehörenden Personen nicht (mehr).

Um die strukturellen Unterschiede der Zielgruppen zu identifizieren, werden zwei bevölkerungsrepräsentative Studien herangezogen und sekundäranalysiert: die Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse 2014 (AWA) sowie die V. KMU von 2012.

Die AWA (25.363 Befragte; 2014) ist eine der wichtigsten bevölkerungsrepräsentativen Studien in Deutschland und wird jährlich vom Institut für Demoskopie Allensbach herausgegeben. Mit ihrer großen Bandbreite an Fragen zur Ermittlung von Einstellungen, Wertorientierungen und der Mediennutzung der deutschsprachigen Bevölkerung in Deutschland eignet sie sich optimal zur Identifikation und Beschreibung der für die Landeskirche Hannovers relevanten Zielgruppen. Um eine bestmögliche regionale Beschreibung der Zielgruppen zu ermöglichen, werden die Daten auf das Bundesland Niedersachsen eingeschränkt. Mittels der AWA-Daten

AWA 2014 zur Beschreibung der Zielgruppen in ihren soziodemografischen, lebensweltlichen und Mediennutzungsmerkmalen

<sup>16</sup> Die Abteilung Fundraising sowie die selbstständigen Einheiten ekn, Kirche im NDR sowie epd haben ihre Zielgruppen definiert. Das HkD befindet sich aktuell in der Entwicklung eines eigenen Kommunikationskonzepts.

<sup>17</sup> Die Zielgruppengrößen basieren auf Daten für das Bundesland Niedersachsen. Quelle der Daten ist die Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse (AWA 2014). Eine explizite Ausweisung des Gebietes der Landeskirche Hannovers ist mit der AWA 2014 nicht möglich. Die Unterschiede zwischen den Zielgruppen werden beim Bezug auf Niedersachsen dennoch sehr deutlich, auch wenn einzelne Gebiete (Gebiet der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Schaumburg-Lippe, der Evangelisch-lutherischen Kirche in Oldenburg) integriert sind.

## V. KMU zur Vertiefung religiöser und kirchlicher Aspekte der Zielgruppen

werden die Zielgruppen in ihren soziodemografischen Merkmalen, hinsichtlich ihrer Lebenswelt und ihrer allgemeinen Mediennutzung beschrieben.

Die V. KMU (3.027 Befragte; 2012) nimmt einerseits die Zugehörigkeit und Verbundenheit der Befragten mit der Institution Kirche in den Fokus, wirft andererseits einen Blick auf religiöse Einstellungen, Kommunikation und Praxis. Die Studie eignet sich, um die durch die AWA gewonnenen Erkenntnisse über die Zielgruppen um die kirchliche Dimension zu erweitern. Um ausreichende Fallzahlen für verlässliche Aussagen zu generieren, findet bei der KMU-Auswertung keine Begrenzung der Daten auf das Bundesland Niedersachsen statt.

Die genaue Definition der Zielgruppen in beiden untersuchten Studien findet sich im Anhang auf Seite 89 (siehe Tabelle 1: Kriterien zur Bildung der Zielgruppen für die Beschreibung durch AWA- und KMU-Daten).

Im Folgenden werden Auffälligkeiten und Unterschiede zwischen den Zielgruppen beschrieben, zusätzlich findet sich eine detaillierte Auswertung für

- (Hoch-)Verbundene auf S. 71,
- lose Verbundene auf S. 72,
- die interessierte Öffentlichkeit auf S. 73.

## Soziodemografie und Lebenswelt

Bereits bei der Betrachtung der soziodemografischen Merkmale sowie der Werte und Interessen der Zielgruppen zeigt sich, dass die lose Verbundenen eher der interessierten Öffentlichkeit ähneln, während sich die (Hoch-)Verbundenen in ihren Eigenschaften von diesen beiden Zielgruppen stärker unterscheiden.

### Soziodemografie

Die lose Verbundenen, die die größte der drei Zielgruppen darstellen, haben im Vergleich den größten Anteil an jungen Menschen. So ist ein Viertel der Befragten unter 30 Jahre alt. Bei der interessierten Öffentlichkeit sind dies hingegen nur 18 Prozent, bei den (Hoch-)Verbundenen sogar nur zehn Prozent. Dies schlägt sich auch in einem vergleichsweise hohen Anteil von Auszubildenden/Schülern/Studenten bei den lose Verbundenen nieder (17 %; im Gegensatz zu 7 % bei der interessierten Öffentlichkeit und 5 % bei den (Hoch-)Verbundenen). Die (Hoch-)Verbundenen hingegen haben den größten Anteil an älteren Menschen: Mehr als zwei Drittel sind über 50 Jahre alt. Bei den anderen beiden Zielgruppen gehören jeweils knapp weniger als die Hälfte dieser Altersgruppe an. Entsprechend finden sich bei den (Hoch-)Verbundenen mit 45 Prozent auch die meisten Rentnerinnen und Rentner (lose Verbundene: 26 %; interessierte Öffentlichkeit: 23 %).

Während das Verhältnis von Männern und Frauen bei lose Verbundenen und der interessierten Öffentlichkeit relativ ausgewogen ist, gibt es bei den (Hoch-)Verbundenen einen deutlichen Überhang an Frauen (61 %). Der Anteil an Hochgebildeten ist bei den lose Verbundenen mit 29 Prozent am geringsten; bei den anderen beiden Zielgruppen liegt er bei 37 Prozent. Hinsichtlich des Haushaltseinkommens und des Vorhandenseins von Kindern im Haushalt zeigen sich hingegen keine besonders auffälligen Unterschiede zwischen den Zielgruppen.

### Lebenswelt

Während für die interessierte Öffentlichkeit die Werte soziale Gerechtigkeit sowie ‚Menschen helfen, die in Not geraten‘ zielgruppenbildend und damit für alle wichtig sind, haben diese Werte in den anderen beiden Zielgruppen eine ebenfalls hohe Bedeutung – insbesondere bei den (Hoch-)Verbundenen (soziale Gerechtigkeit 78 %; Menschen helfen, die in Not geraten 68 %). Darüber hinaus ist für die meisten Vertreter der Zielgruppen der Wert der Unabhängigkeit und Selbstbestimmung

## Viele Jüngere unter den lose Verbundenen, (Hoch-)Verbundene häufig älter

## Soziale Werte bei lose Verbundenen und interessierter Öffentlichkeit bedeutsam

wichtig und erstrebenswert (interessierte Öffentlichkeit 86 %; (Hoch-)Verbundene 74 %; lose Verbundene 70 %).

Während die Kulturaktiven eher bei den (Hoch-)Verbundenen (12 %) und in der interessierten Öffentlichkeit (14 %) anzutreffen sind, machen diese bei den lose Verbundenen nur 7 Prozent aus. Ein Interesse, das neben dem Umgang mit Menschen und einer gesunden Lebensweise in allen Zielgruppen ähnlich stark ausgeprägt ist und mögliche Anknüpfungspunkte für Kirche bietet, ist Musik (37 bis 45 %).

## Kirchenwelt

Basierend auf den Daten der V. KMU wurden die Anknüpfungspunkte der drei Zielgruppen an Kirche und Religion analysiert. Dabei zeigt sich, dass sich die fehlende Kirchenmitgliedschaft der interessierten Öffentlichkeit auf die Häufigkeit des Kirchenbesuchs deutlich auswirkt: Nur ein Prozent der interessierten Öffentlichkeit besucht mehr als einmal im Jahr einen Gottesdienst (88 % haben keinen Kontakt). Auch die lose Verbundenen – obwohl sie Kirchenmitglieder sind – sind in Gottesdiensten kaum anzutreffen. Bei ihnen liegt der Anteil bei nur sechs Prozent (57 % besuchen nie einen Gottesdienst). Bei den (Hoch-)Verbundenen, die im Allgemeinen noch recht häufig die Kirche besuchen (34 % gehen mindestens einmal wöchentlich in die Kirche), zeigt sich, dass dies eher auf Ältere ab 50 Jahren (38 %) zutrifft als auf Jüngere (14 bis 29 Jahre: 20 %; 30 bis 49 Jahre: 32 %).

Dies schlägt sich auch in der Meinung zum Kirchenaustritt nieder: So ist knapp ein Viertel der lose Verbundenen bereits (fest) entschlossen, aus der Kirche auszutreten, weitere 22 Prozent haben schon öfter daran gedacht. Für die restlichen 56 Prozent kommt ein Kirchenaustritt (eher) nicht infrage. Ein ganz anderes Bild zeigt sich bei den (Hoch-)Verbundenen: Für diese Zielgruppe kommt ein Kirchenaustritt generell (eher) nicht infrage (99 %). Ein Kirchenaustritt kommt vor allem für Ältere nicht infrage – dies zeigt sich sowohl bei den (Hoch-)Verbundenen (14 bis 29 Jahre: 84 %; 30 bis 49 Jahre: 89 %; ab 50 Jahre: 96 %) als auch bei den lose Verbundenen (14 bis 29 Jahre: 27 %; 30 bis 49 Jahre: 41 %; ab 50 Jahre: 41 %).

## Medien und Kirche

Die Muster bei den Ähnlichkeiten und Unterschieden zwischen den Zielgruppen zeigen sich auch bei der Mediennutzung und Themen mit Religionsbezug in ähnlicher Weise. So ähneln auch hier die lose Verbundenen stärker der interessierten Öffentlichkeit als den (Hoch-)Verbundenen.

Zwischen den Zielgruppen besteht eine größere Differenz hinsichtlich der Internetnutzung und -kompetenz: Während knapp die Hälfte der (Hoch-)Verbundenen das Internet als Informationsquelle nutzen und sich 20 Prozent von ihnen als kompetent im Umgang mit dem Internet einstufen, nutzen bei den lose Verbundenen und der interessierten Öffentlichkeit jeweils mehr als zwei Drittel das Internet als Informationsquelle und knapp über ein Drittel weist eine gewisse Internetkompetenz auf. Diese Kontraste in der Mediennutzung lassen sich zum Teil, aber nicht vollständig, auf die unterschiedliche Altersstruktur in den Zielgruppen zurückführen: So ist die Diskrepanz bei der Internetnutzung und -kompetenz auch beim Vergleich der Altersgruppen zwischen den Zielgruppen gravierend,<sup>18</sup> wodurch Zielgruppenunterschiede besonders deutlich werden.

Kaum Kontakte zur Kirche bei lose Verbundenen und interessierter Öffentlichkeit

Ein Kirchenaustritt kommt insbesondere für lose Verbundene und jüngere Kirchenmitglieder infrage

Internetnutzung und -kompetenz bei lose Verbundenen und interessierter Öffentlichkeit stärker

<sup>18</sup> *Internetkompetenz* = (Hoch-)Verbundene 14 bis 29 Jahre: 47 %; ab 50 Jahre: 8 % | Lose Verbundene 14 bis 29 Jahre: 57 %; ab 50 Jahre: 17 % | interessierte Öffentlichkeit 14 bis 29 Jahre: 43 %; ab 50 Jahre: 33 %.

*Internetnutzung mind. einmal täglich* = (Hoch-)Verbundene 14 bis 29 Jahre: 73 %; ab 50 Jahre: 20 % | lose Verbundene 14 bis 29 Jahre: 86 %; ab 50 Jahre: 32 % | interessierte Öffentlichkeit 14 bis 29 Jahre: 79 %; ab 50 Jahre: 48 %.

Unterschiede werden zudem bei der Bedeutung sozialer Netzwerke und Blogs für die Zielgruppen erkennbar. Bei den lose Verbundenen und der interessierten Öffentlichkeit liegt die Nutzung sozialer Netzwerke (38 %; 32 %) und das Lesen von Blogs und Foren (20 %; 22 %) deutlich höher als bei den (Hoch-)Verbundenen (soziale Netzwerke: 23 %; Blogs und Foren: 9 %).

#### Hohe Printnutzung bei (Hoch-)Verbundenen

Das Fernsehen hat in allen drei Zielgruppen eine relativ hohe Bedeutung als Informationsquelle (65 % bis 77 %); Zeitungen werden am stärksten von den (Hoch-)Verbundenen genutzt (65 %; lose Verbundene: 51 %; interessierte Öffentlichkeit: 48 %). Mit Zeitungen werden vor allem Ältere erreicht.<sup>19</sup>

Das allgemeine Informationsbedürfnis ist bei (Hoch-)Verbundenen (57 %) und der interessierten Öffentlichkeit (62 %) deutlich höher ausgeprägt als bei den lose Verbundenen (45 %).

#### Tageszeitung meistgenutztes Medium zur Information über Kirche

Die Verbundenheit zur Kirche drückt sich auch in der Nutzung spezieller Medien zur Information über Kirche aus: Während die (Hoch-)Verbundenen noch vergleichsweise gut über den Gemeindebrief (60 %) oder spezifische Internetseiten von Kirchen bzw. Gemeinden (26 %) erreicht werden können, zeigt sich bei lose Verbundenen (Gemeindebrief: 14 %; Internetseiten: 3 %) und der interessierten Öffentlichkeit (Gemeindebrief: 3 %; Internetseiten: 4 %) ein anderes Bild. Da Personen, die der interessierten Öffentlichkeit angehören, keine Kirchenmitglieder sind, ist die sehr geringe Nutzung kircheneigener Kanäle hier wenig überraschend. Bei allen drei Zielgruppen ist das am häufigsten genutzte Medium zur Information über Kirche die Tageszeitung (Hoch-)Verbundene: 66 %; lose Verbundene: 21 %; interessierte Öffentlichkeit: 31 %). An zweiter (lose Verbundene: 15 %; interessierte Öffentlichkeit: 21 %) bzw. dritter Stelle (Hoch-)Verbundene: 43 %) liegen Informationssendungen im Radio bzw. Fernsehen. Hier zeigen sich die gleichen Alterseffekte wie bei der allgemeinen Informationssuche: Ältere nutzen in allen Zielgruppen bevorzugt die Tageszeitung, während Jüngere häufiger auf das Internet zur Information über Kirche zurückgreifen.<sup>20</sup>

Einen Religionsbezug nehmen alle drei Zielgruppen am stärksten bei Themen rund um den Lebensendpunkt wahr, z. B. Tod, Sterbehilfe sowie Anfang und Ende der Welt. Besonders stark zeigt sich dies bei älteren (Hoch-)Verbundenen (z. B. beim Thema Tod: 14 bis 29 Jahre: 72 %; 30 bis 49 Jahre: 81 %; ab 50 Jahre: 91 %), bei den anderen Zielgruppen lassen sich nur geringfügige Unterschiede erkennen, die sich auf das Alter zurückführen lassen.

Zu guter Letzt zeigt sich, dass die interessierte Öffentlichkeit am ehesten über familiäre Ereignisse wie Hochzeiten, Taufen oder Beerdigungen mit Religion bzw. Kirche in Berührung kommt. Immerhin sieben Prozent kommen auch über Konzertbesuche mit Religion/Kirche in Berührung.

#### Zusammenfassung

Für das Konzept werden die (Hoch-)Verbundenen, die lose Verbundenen und die interessierte Öffentlichkeit als Zielgruppen definiert und beschrieben. Die Analyse macht deutlich, an welchen Stellen besondere Unterschiede zwischen den Ziel-

*Internet als Informationsquelle* = (Hoch-)Verbundene 14 bis 29 Jahre: 80 %; ab 50 Jahre: 30 % | lose Verbundene 14 bis 29 Jahre: 92 %; ab 50 Jahre: 45 % | interessierte Öffentlichkeit 14 bis 29 Jahre: 90 %; ab 50 Jahre: 55 %.

<sup>19</sup> *Zeitung als Informationsquelle* = (Hoch-)Verbundene 14 bis 29 Jahre: 46 %; ab 50 Jahre: 71 % | lose Verbundene 14 bis 29 Jahre: 25 %; ab 50 Jahre: 65 % | interessierte Öffentlichkeit 14 bis 29 Jahre: 37 %; ab 50 Jahre: 53 %.

<sup>20</sup> *Zeitung zur Information über Kirche (mind. gelegentlich)* = (Hoch-)Verbundene 14 bis 29 Jahre: 49 %; 30 bis 49 Jahre: 68 %; ab 50 Jahre: 69 % | lose Verbundene 14 bis 29 Jahre: 15 %; 30 bis 49 Jahre: 23 %; ab 50 Jahre: 24 % | interessierte Öffentlichkeit 14 bis 29 Jahre: 23 %; 30 bis 49 Jahre: 33 %; ab 50 Jahre: 34 %.

*Internet zur Information über Kirche (mind. gelegentlich)* = (Hoch-)Verbundene 14 bis 29 Jahre: 35 %; 30 bis 49 Jahre: 28 %; ab 50 Jahre: 18 % | lose Verbundene 14 bis 29 Jahre: 12 %; 30 bis 49 Jahre: 14 %; ab 50 Jahre: 9 % | interessierte Öffentlichkeit 14 bis 29 Jahre: 14 %; 30 bis 49 Jahre: 9 %; ab 50 Jahre: 9 %.

gruppen bestehen, insbesondere, wie es um ihre mediale Versorgung mit kirchlichen Themen steht.

Hohe Printaffinität der (Hoch-)Verbundenen

Die (Hoch-)Verbundenen als religiöse evangelische Kirchenmitglieder sind tendenziell eher weiblich, älter und aufgrund ihres Alters zu großen Teilen bereits in Rente. Das Alter erklärt weitestgehend ihre Mediennutzung und die genutzten Informationsquellen für kirchliche Themen: Sie sind stärker printaffin als die anderen Zielgruppen und nutzen entsprechend am stärksten die Tageszeitung und den Gemeindebrief zur Information über die Kirche. Deutlich wird aber auch, dass es zielgruppenimmanente Faktoren außerhalb des Alters geben muss, welche die Mediennutzung erklären, denn es wird erkennbar, dass die geringer ausgeprägte Internetkompetenz und -nutzung nicht nur durch das Alter erklärt werden kann. Diese Aspekte sind in allen Altersgruppen der (Hoch-)Verbundenen geringer vertreten als bei den anderen Zielgruppen.

Hohe Online-Affinität der lose Verbundenen und der interessierten Öffentlichkeit

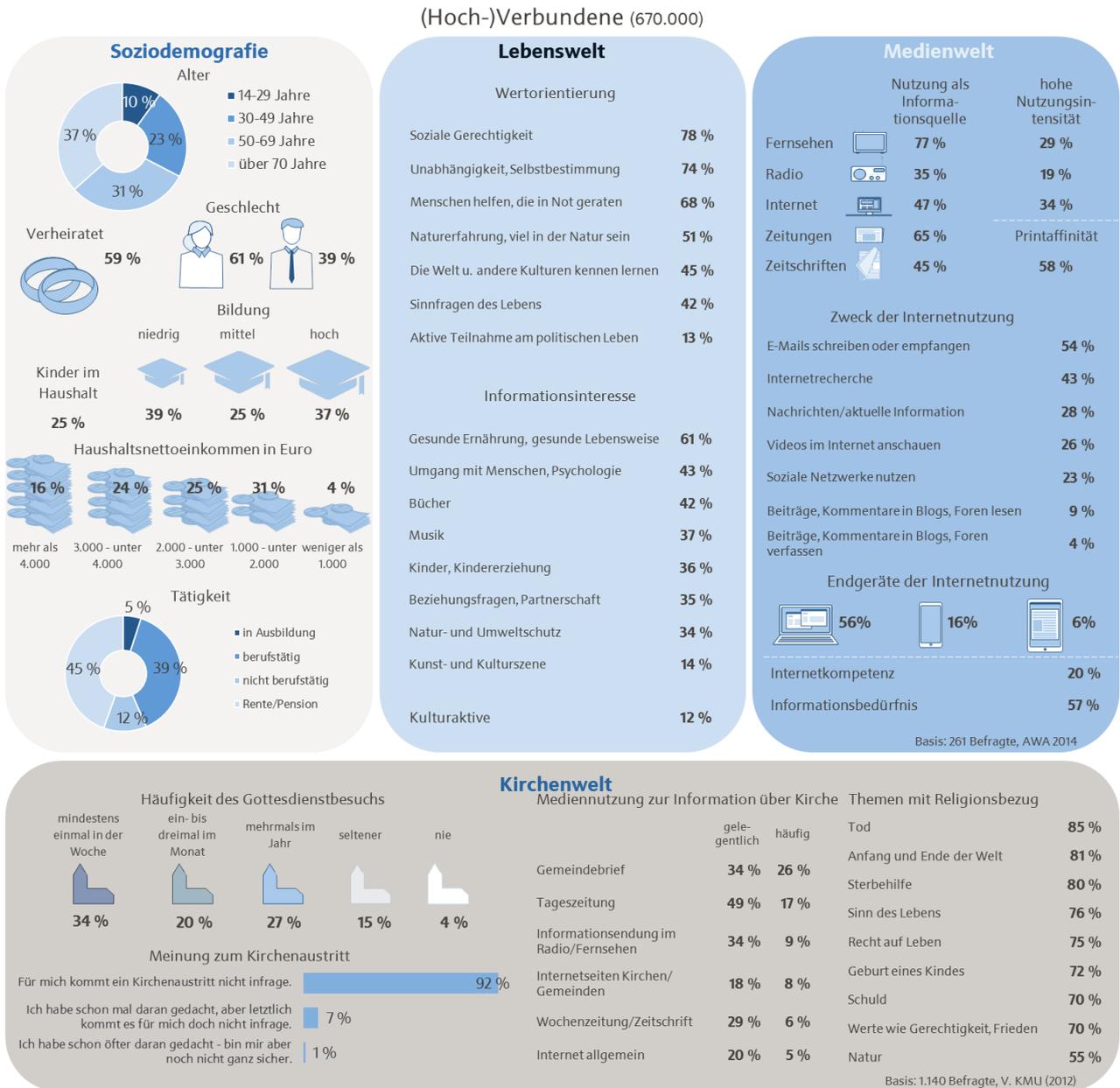
Im Vergleich zu der interessierten Öffentlichkeit sind die lose Verbundenen zwar etwas jünger, weniger sind hochgebildet und sie verzeichnen den größten Anteil an Personen in Ausbildung, dennoch ähneln sie in ihrem Mediennutzungsverhalten der interessierten Öffentlichkeit in weiten Teilen. So ist das Internet als Informationsquelle in beiden Zielgruppen am breitesten vertreten und wird am häufigsten genutzt. Als Medium zur Information über Kirche hat es nicht die größte Bedeutung. Über Internetseiten von Kirchen oder Gemeinden werden sie kaum erreicht. Diese Medien werden eher von den (Hoch-)Verbundenen genutzt. Auch den Gemeindebrief lesen beide Zielgruppen kaum. Die Tageszeitung ist das Medium, über das sich die meisten informieren.

Die mediale Versorgung der (Hoch-)Verbundenen funktioniert; größte Herausforderung bei lose Verbundenen und interessierter Öffentlichkeit

Insgesamt ist festzuhalten, dass die mediale Versorgung der (Hoch-)Verbundenen am besten funktioniert, insbesondere über Printmedien – das Medium, das von den Öffentlichkeitsarbeitsbeauftragten der Landeskirche Hannovers am meisten bedient wird. Insofern scheint eine gute Versorgung dieser Gruppe gegeben. Der mediale Kontakt zu den lose Verbundenen und der interessierten Öffentlichkeit ist als schwach zu bezeichnen. Am ehesten werden sie noch über die Tageszeitung versorgt, die jedoch nicht das am meisten genutzte Medium darstellt.

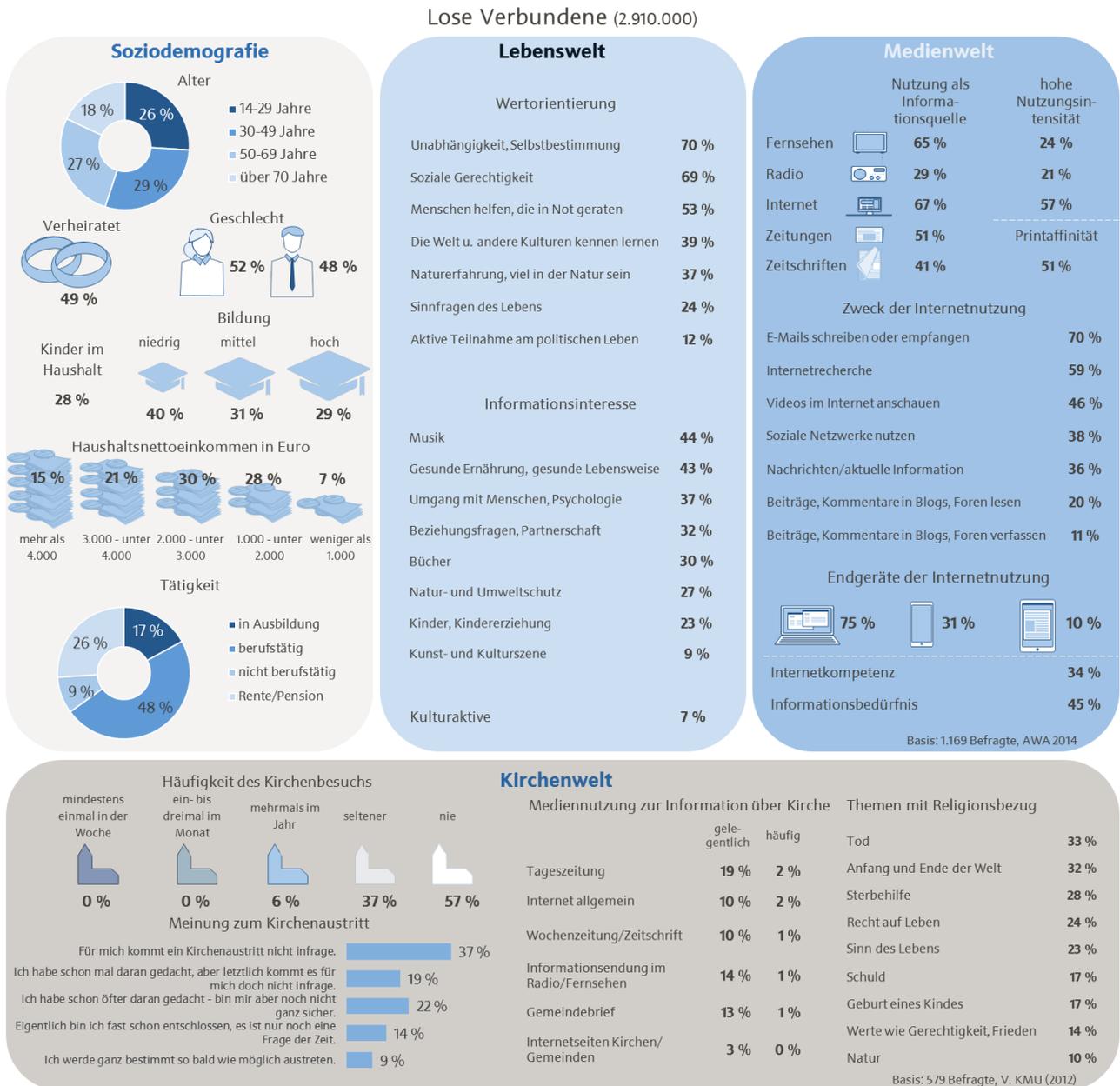
Vor dem Hintergrund der Bereitschaft großer Anteile der lose Verbundenen zum Kirchenaustritt müssen Maßnahmen geplant werden, diese medial besser zu versorgen. Es gilt, (mediale) Kontaktpunkte zur Kirche zu schaffen und damit einen Austritt unwahrscheinlicher werden zu lassen.

Abbildung 15: (Hoch-)Verbundene<sup>21</sup>



<sup>21</sup> Für eine detaillierte Beschreibung der analysierten Variablen siehe Tabellen im Anhang (S. 93-95).

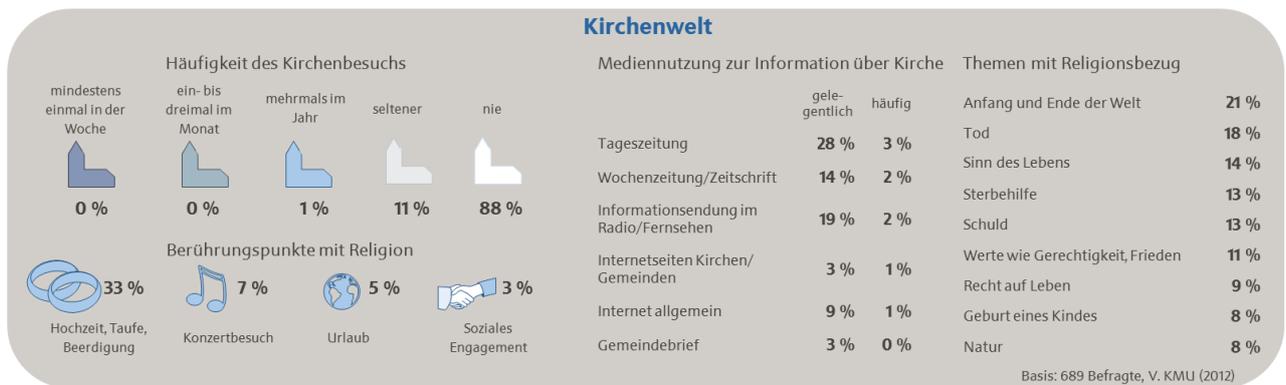
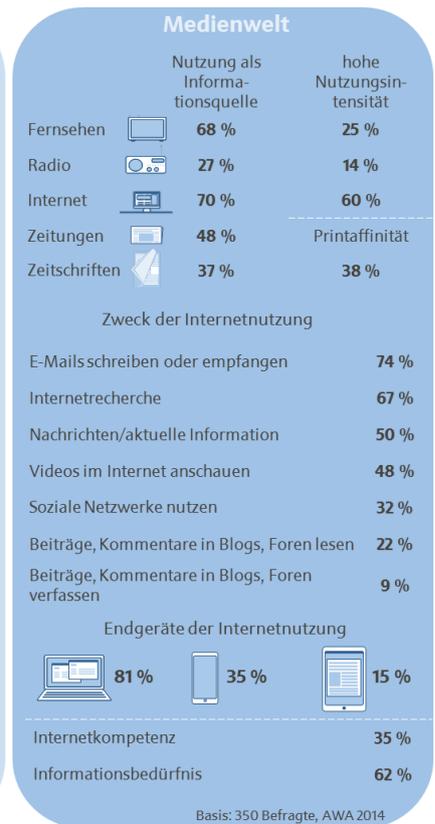
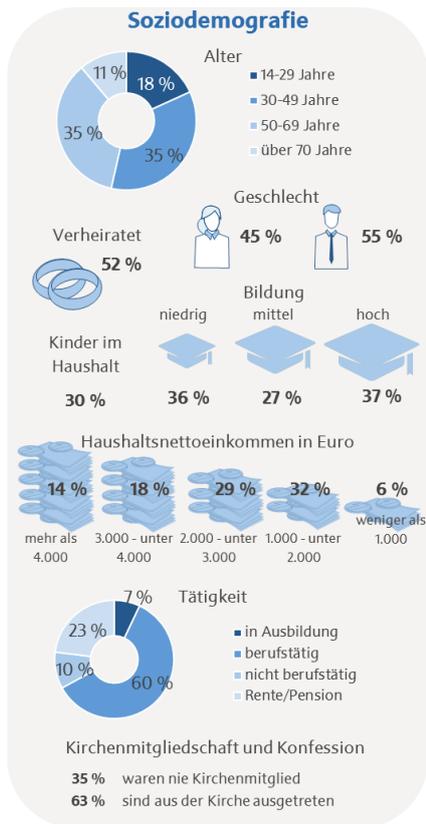
Abbildung 16: Lose Verbundene<sup>22</sup>



<sup>22</sup> Für eine detaillierte Beschreibung der analysierten Variablen siehe Tabellen im Anhang (S. 93-95).

Abbildung 17: Interessierte Öffentlichkeit<sup>23</sup>

### Interessierte Öffentlichkeit (880.000)



<sup>23</sup> Für eine detaillierte Beschreibung der analysierten Variablen siehe Tabellen im Anhang (S. 93-95).

## 6. Neuausrichtung der Kommunikation

Eine neue Kommunikationsstruktur bildet den Ausgangspunkt für die Neuausrichtung

In der Bestandsaufnahme (vgl. Kapitel 3) wurde die Notwendigkeit einer strategischen Optimierung der landeskirchlichen Kommunikationsarbeit deutlich. Die in Kapitel 4 vorgestellte Strategie sowie die Leitlinien der Kommunikation bilden den ersten wesentlichen Schritt hin zu einer strategischen Konzeption. Auf Grundlage der Leitlinien sowie der Erkenntnisse aus der Bestandsaufnahme wird im folgenden Kapitel die Neuausrichtung der landeskirchlichen Kommunikation vorgestellt und in einem Schaubild visualisiert. Die aufgezeigte neue Kommunikationsstruktur bildet den Ausgangspunkt für die Neuausrichtung.

Dazu gilt es, die zentralen Aufgabenbereiche der Kommunikationsarbeit in Anlehnung an die Leitlinien der Kommunikation (vgl. Kapitel 4) zu definieren, im Gesamtgefüge der Landeskirche zu verorten sowie die Organisation und Zusammenarbeit der Aufgabenbereiche zu regeln.

Es wird erkennbar, wer an welcher Stelle für welche Bereiche zuständig ist

Die Visualisierung der neuen Struktur dient der Transparenz nach außen, aber auch der Vermeidung ressourcenaufwendiger Doppelstrukturen. Es muss auf einen Blick erkennbar sein, wer an welcher Stelle für welche Bereiche zuständig ist.

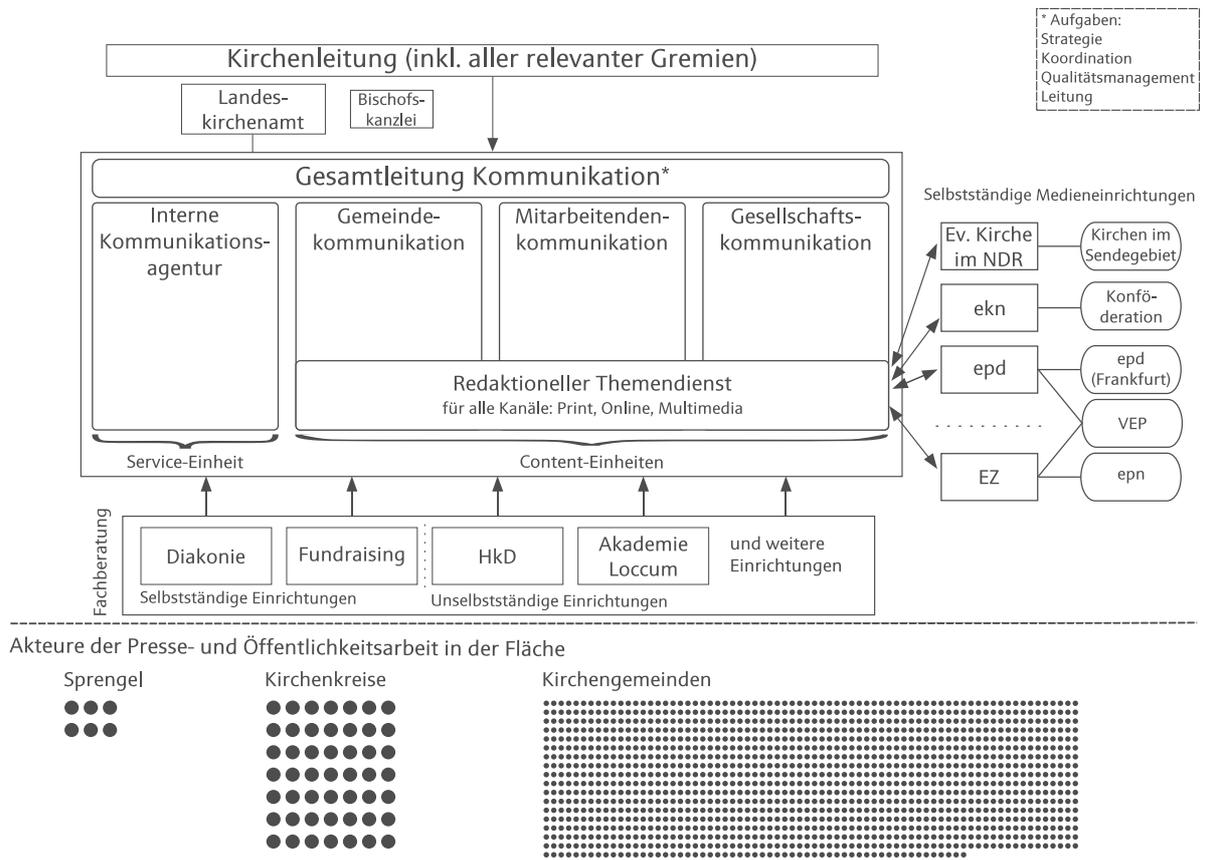
In den Leitfadengesprächen wurde dieser Bedarf explizit geäußert.

*„Sonst haben wir zwar schöne, nette Einrichtungen, aber die arbeiten entweder, wenn wir Glück haben, mal zusammen oder, wenn wir Pech haben, nebeneinander. Und, wenn es ganz schlecht läuft, vielleicht sogar gegeneinander.“*

*„Es ist eben eine Frage, dass das jemand durchschaut und sagt, Mensch Leute, da habt ihr so viel, so viel Privilegien, sowohl im Internetbereich, im Medienbereich, legt die doch mal zusammen und da kommt was bei raus, was vielleicht spannender ist als jedes einzelne für sich.“*

Der Forderung nach einer eindeutigen und strategisch begründeten Strukturierung der Kommunikationsarbeit kommt die Abbildung 18 nach.

Abbildung 18: Struktur der Kommunikation – Soll-Zustand



### 6.1 Funktionale Strukturierung der Kommunikationsgewerke

Eine konsequente Umsetzung der in Kapitel 4 vorgestellten Leitlinien und Aufgaben erfordert eine funktionale (Neu-)Ausrichtung der Strukturen.

#### Zentrale und prominente Positionierung

Zunächst muss die allgemeine Verortung der Kommunikation in der Gesamtorganisation Landeskirche berücksichtigt werden. Aktuell befinden sich die einzelnen Kommunikationsgewerke der Landeskirche an den unterschiedlichsten Stellen. Für eine strategische Ausrichtung der Kommunikation müssen die Kommunikationsgewerke an einer zentralen Stelle zusammenkommen. Diese zentrale Stelle sollte nach dem Vorbild von Kommunikationsabteilungen in Unternehmen und Institutionen an prominenter Stelle (bei Unternehmen: direkt beim Vorstand) angesiedelt sein. Daher wird die Abteilung Kommunikation strukturell im **Landeskirchenamt** angesiedelt.

Diese zentrale und prominente Platzierung der Kommunikationsabteilung ermöglicht nicht nur strategische Kommunikation, sondern verdeutlicht die große Bedeutung, die Kommunikationsarbeit in modernen Organisationen zukommen muss.

*„Es muss sozusagen von der Kirchenspitze her gewollt und installiert werden.“*

Die **Kirchenleitung** führt die Aufsicht über die Kommunikationsabteilung.

### 6.2 Die Kommunikationsabteilung

#### Funktionale Ausrichtung nach den Leitlinien

Die in Kapitel 4 vorgestellten Leitlinien bilden die Grundlage für die Strukturierung der zentralen Kommunikationsabteilung. Die Bereiche **Gemeinde-, Mitarbeiten-**

**den- und Gesellschaftskommunikation** finden sich als einzelne Abteilungen in der neuen Struktur (Content-Einheiten). Die Restrukturierung folgt damit der Anforderung, die Struktur der Gewerke an den Zielen und den damit verbundenen Aufgaben auszurichten. Die redaktionelle Bearbeitung der Themen wird von einer übergreifenden Redaktion geleistet.

Neben den drei Bereichen, die für die jeweils themen- und zielgruppenspezifische Produktion von Inhalten zuständig sind, bedarf es einer **internen Kommunikationsagentur**, die die benötigten Infrastrukturen und Dienstleistungen anbietet und laufend weiterentwickelt.

Mit der Einführung einer **Gesamtleitung Kommunikation** wird die Kommunikationsabteilung vervollständigt und dem Wunsch nach einer zentralen Leitung Rechnung getragen.

### 6.2.1 Die Content-Einheiten

Einzelne Unterziele, die sich für die drei Bereiche Gemeinde-, Mitarbeitenden- und Gesellschaftskommunikation ableiten lassen, wurden bereits in Kapitel 4 vorgestellt. Die jeweiligen Abteilungen bilden die strategische Schaltzentrale für die Themenbereiche. In der konkreten Umsetzung findet eine enge Zusammenarbeit mit dem Redaktionsteam sowie der internen Kommunikationsagentur statt. Im Folgenden werden die drei Content-Einheiten und ihre zentralen Aufgaben beschrieben.

Die **Gemeindekommunikation** stellt die kommunikative Arbeit der Gemeinden der Landeskirche Hannovers in den Mittelpunkt. Zielgruppen dieser Abteilung sind also alle Akteure, die sich auf Gemeindeebene mit Kommunikation befassen, z. B. Gemeindebriefredakteurinnen und -redakteure, Pastorinnen und Pastoren, Jugenddelegierte usw. Die Abteilung fungiert als Ansprechpartner für diese Zielgruppen. Es werden beispielsweise die Kirchenvorstandswahlen, die Konfirmandenarbeit und Themenjahre kommunikativ begleitet.

Gemeindebriefe gelten als das zentrale Medium in den Gemeinden. Daher ist die Unterstützung der Gemeindebrieferstellung ein zentrales Ziel der Abteilung Gemeindekommunikation. In Kapitel 2.1 wurden die Ergebnisse der Gemeindebriefuntersuchung sowie Unterstützungsbedarfe in der Gemeindebrieferstellung vorgestellt. Kapitel 2.4.3 zeigt auf, dass die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit bereits ein Konzept für die Gemeindebriefarbeit entworfen hat. Es wird empfohlen, diesen Ansatz in der Abteilung Gemeindekommunikation weiterzuverfolgen. Insbesondere in Bezug auf die geplante Erarbeitung eines Web-to-Print-Tools muss eine enge Zusammenarbeit mit der internen Kommunikationsagentur erfolgen. Außerdem muss eine Zusammenarbeit mit der übergreifenden Redaktion erfolgen, die Themen für die Gemeindebriefe aufbereitet und zur Verfügung stellt.

*„Ich frage mich auch immer zu Gemeindebriefen, würde es Sinn machen zu sagen, dass die quasi so ein Mantelteil geliefert kriegen, wo sie sich bedienen können?“*

Ein weiteres Handlungsfeld der Gemeindekommunikation ist die Mitgliederkommunikation, auf die im weiteren Verlauf dieses Kapitels in einem Exkurs eingegangen wird.

Die **Mitarbeitendenkommunikation** konzentriert sich auf die Kommunikation mit allen ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden der Landeskirche Hannovers.

Dabei gilt es, sowohl die aktiven als auch die ehemaligen Mitarbeitenden über die Geschehnisse in der Landeskirche zu informieren. Die Bündelung dieser Aufgaben, die aktuell unter anderem von der Bischofskanzlei, aber auch punktuell an anderen Stellen der Landeskirche geleistet werden, stellt eine Neuheit in der Landeskirche

Kommunikative Arbeit der Gemeinden in den Mittelpunkt stellen

Mitgliederkommunikation als Teil der Gemeindekommunikation verstehen

(Ehemalige) Mitarbeitende in den Blick des kommunikativen Handelns stellen

### Steuerung der Massenmedien durch die Gesellschaftskommunikation

Hannovers dar. Daher gilt es zunächst, eine Strategie für die Mitarbeitendenkommunikation aufzubauen, die in der Zukunft ausgebaut werden kann. Das bereits gelaunchte Intranet intern-e kann dabei als technische Unterstützung dienen. Bei der Weiterentwicklung des Systems findet eine Zusammenarbeit mit der internen Kommunikationsagentur statt. Redaktionelle Inhalte werden bei der übergreifenden Redaktion in Auftrag gegeben.

Die Kommunikation mit den Massenmedien wird von der Abteilung **Gesellschaftskommunikation** gesteuert. In dieser Abteilung geht die Pressestelle mit ihren Aufgaben auf. Die Abteilung sorgt dafür, dass die in Kapitel 4.3 aufgeführten Ziele umgesetzt werden. Es findet eine enge Zusammenarbeit mit der übergreifenden Redaktion statt. Die Einrichtungen der Landeskirche sowie die Kirchenmedien werden als begleitende Akteure in die Kommunikationsarbeit einbezogen.

Die **redaktionelle Bearbeitung** von Themen findet übergreifend über alle drei Abteilungen statt. Die produzierten Inhalte werden jeweils über alle verfügbaren und notwendigen Kanäle ausgespielt. So lassen sich sowohl Themen für Gemeinden und Gesellschaft als auch der internen Kommunikation steuern. Die Redaktion sollte zudem Inhalte der Evangelischen Zeitung aufnehmen und über die unterschiedlichen Kanäle ausspielen:

- Interne Kirchennachrichten (Personalia etc.) für interne Kommunikation (Printmedium, Online-Dienst, Newsletter)
- Nachrichten, Meldungen aus der Kirche und den Gemeinden, Veranstaltungen, Aktionen (für Gemeindebriefe zur Verfügung stellen)
- Gesellschaftspolitische Themen (Stellungnahmen, Meinungen) mit Kirchenbezug (für Gesellschaftskommunikation bereithalten)

Insgesamt müssen die redaktionellen Themen deutlich mehr crossmedial gedacht werden: „Außerhalb des Bereiches Internet ist die Crossmedialität der Angebote deutlich ausbaubar.“ (vgl. Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur, 2013, Aktenstück Nr. 26 F, S. 4)

### Exkurs Mitgliederkommunikation

In den Bereich Gemeindekommunikation fällt die **Mitgliederkommunikation**, die in den Interviews als großes Handlungsfeld thematisiert wurde. Das Thema wird derzeit in einem eigenen Projekt bearbeitet (umfassend dazu: Landeskirchenamt, 2015, Aktenstück Nr. 37 der 25. Landessynode). Geplant ist der Versand eines persönlichen Briefes des Bischofs an alle Mitglieder.

Die Relevanz der Mitgliederkommunikation wurde in der Bestandsaufnahme deutlich. Zunächst wird ein allgemeines Informationsproblem festgestellt:

*„Es wird zu wenig informiert, was Landeskirche macht.“*

Es sind keine übergreifenden Medien vorhanden, die allen Mitgliedern Informationen aus ihrer Landeskirche vermitteln:

*„Es ist eigentlich ein Skandal, dass wir kein Magazin oder was auch immer haben, das wir vierteljährlich allen unseren Mitgliedern geben. Ich finde, das ist das Minimum, was ein Mitglied erwarten darf, dass es als Mitglied wahrgenommen wird und etwas kostenlos von uns bekommt.“*

### Mitgliederkommunikation als bedeutendes Handlungsfeld für die Landeskirche identifiziert

### Neue Gemeindeglieder mit Begrüßungsbrief willkommen heißen

Die Kommunikation mit dem einzelnen Gemeindeglied, z. B. als Begrüßungskommunikation, ist nicht flächendeckend vorhanden. Die Regionalkonferenzen haben gezeigt, dass der Begrüßungsbrief in einigen Gemeinden bereits Standard ist, während andere ihre neuen Mitglieder nicht begrüßen. Ein übergreifendes

Konzept, das vom Bereich Gemeindegemeinschaft zentral gesteuert wird, bietet sich an.

Fläche bei  
Konzeptentwicklung  
einbinden

Da die Kirchengemeinden den direkten Kontakt zu den Mitgliedern haben, muss die Fläche in das Konzept eingebunden werden. Die Umsetzung einer funktionierenden Mitgliederkommunikation muss von allen Ebenen der Landeskirche mitgetragen werden. Neben der Erstellung eines sinnvollen und nachhaltigen Konzepts für die Mitgliederkommunikation ist also auch die Vermarktung des Konzepts innerhalb der Landeskirche von Anfang an mitzudenken.

Professionelles  
Adressmanagement (CRM)  
aufbauen und einführen

Die wohl größte Herausforderung im Rahmen der Mitgliederkommunikation stellt das Adressmanagement dar. Die Beschaffung und Pflege von Daten der Kirchenmitglieder ist für Mitgliederorientierung und -kommunikation maßgeblich. Bisher werden die Kirchenregister allerdings noch nicht elektronisch geführt, sodass es keine Übersicht über die Daten gibt. Es liegen lediglich Listen mit Namen und Alter vor, die von den staatlichen Meldeämtern zur Verfügung gestellt werden. Sämtliche Informationen aus dem kirchlichen Kontext (z. B. die Daten der Taufe, Konfirmation, Hochzeit usw.) werden in den jeweiligen manuell geführten Karteien der Gemeinden verwahrt. Direkte Mitgliederkommunikation kann aber nur dann funktionieren, wenn auf die entsprechenden Daten zugegriffen werden kann. Ein professionelles Datenmanagement setzt die Installation eines leistungsfähigen Customer-Relationship-Management(CRM)-Tools für die über zwei Millionen Protestanten der Landeskirche voraus, das von allen Gemeinden mit den entsprechenden Daten bespielt wird. Die Erarbeitung eines solchen Tools fällt in den Verantwortungsbereich der internen Kommunikationsagentur.

Zentrale Botschaften an  
Mitglieder: Danksagung und  
Wertschätzung

Die Mitgliederkommunikation muss nach Aussagen der Gesprächspartner dem Ziel dienen, den Mitgliedern Orientierung zu bieten, sich aber auch an den Mitgliedern orientieren. Ziel der Mitgliederkommunikation sollte es daher sein, dem einzelnen Mitglied zu danken und ihm Wertschätzung entgegenzubringen.

Um eine langfristig erfolgreiche Mitgliederkommunikation zu etablieren, ist eine Überprüfung der Wirkung der jeweiligen Maßnahmen durchzuführen. Dafür sind Evaluationen vor und nach der Durchführung unerlässlich. Eine solche Evaluation ist nach Auskunft der Landeskirche geplant.

## 6.2.2 Die Service-Einheit

Interne Kommunikations-  
agentur als zentrale  
Dienstleistungsagentur der  
Content-Einheiten

Die **interne Kommunikationsagentur** stellt alle Systeme und Materialien bereit, die es den Content-Einheiten ermöglichen, erfolgreich zu kommunizieren. Dazu zählen die Internetsysteme, ein zu etablierendes Web-to-Print-Angebot, Datenbanken, CRM und Adressmanagement sowie die Bereitstellung von Ausstellungsmaterialien. Auch die Durchsetzung des Corporate Designs sowie Fragen des Layouts und Drucks fallen in den Zuständigkeitsbereich der internen Kommunikationsagentur. Im Folgenden wird konkret auf die Anforderungen an ein Web-to-Print-Angebot eingegangen. Das System soll für die Aufbereitung von Themen für jegliche Kanäle und jegliche Zielgruppenansprachen genutzt werden.

Klare Trennung von Content  
und Service im Bereich der  
Kommunikation

Es wird deutlich, dass eine bewusste Trennung in die drei Content-Einheiten und die Service-Einheit stattfindet. In diesen vier Bereichen gehen die Abteilungen Öffentlichkeitsarbeit und Internet des EMSZ sowie die Pressestelle mit all ihren Tätigkeiten auf. Mit der Neustrukturierung geht somit die Auflösung des EMSZ als unselbstständige Einrichtung der Landeskirche einher.

Für das Gelingen der Kommunikation in den neuen Strukturen ist eine enge Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen unerlässlich. Diese Koordinationsfunktion übernimmt die **Gesamtleitung Kommunikation**.

### 6.3 Die Gesamtleitung Kommunikation

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion über die kommunikativen Aufgaben innerhalb der Landeskirche war bei unseren Gesprächspartnern hoch. Sie haben an verschiedenen Stellen deutlich gemacht, dass eine zentrale Steuerung der Kommunikation notwendig ist.

#### Zentrale Steuerung durch die Gesamtleitung Kommunikation

Es besteht der Wunsch nach gebündelter Koordination der Kommunikation in der Landeskirche Hannovers, da oftmals nicht klar ist, wer wann ansprechbar ist (z. B. Pressesprecher, HkD, EMSZ) und wer für welche Aufgaben die Verantwortung trägt. Die Kolleginnen und Kollegen innerhalb der landeskirchlichen Abteilungen und Einrichtungen wünschen sich eine zentrale Ansprechpartnerin oder einen zentralen Ansprechpartner für ihre Belange genauso wie Kommunikationsverantwortliche in der Fläche.

*„Es braucht eine zentrale Position, die verantwortet, was medial veröffentlicht wird, und zwar auf allen Kanälen. Eine Person, die gleichzeitig den Kontakt zu allen Gewerken hält.“*

*„Und dann bräuchte es natürlich jemanden, der über den einzelnen Akteuren sitzt und das Ganze organisiert und koordiniert. Es muss nur eben jemand da sein, der das strategisch, inhaltlich, thematisch und finanziell auch wuppt. Das haben wir ja nicht.“*

*„Also wer steuert eigentlich die Kommunikation? Wer gibt dem EMSZ seine Aufträge? Wer sagt, was machst du? Wer sagt vielleicht auch, das machst du nicht? Und wie es gemacht werden soll?“*

*„Es braucht im Grunde das Wissen und das Knowhow und auch, ich sage immer, den Wumms, so etwas durchzusetzen. Und alles drei haben wir nicht. Wir haben eben da handelnde Personen in den Landeskirchenämtern, in den Dezernaten, die im Grunde verwalten, aber nicht gestalten, und das Problem haben wir, weil möglicherweise auch die Medienarbeit zu tief angesiedelt ist, also sozusagen von der Bedeutung in den Landeskirchen.“*

### Anforderungsprofil

Das Aufgabengebiet der Kommunikationsarbeit hat sich in den letzten Jahren, auch im Bereich kirchlicher Arbeit, immer weiter ausdifferenziert. Daher setzen immer mehr Unternehmen und Institutionen auf die Funktion der Gesamtleitung Kommunikation. Diese Person ist auf der Leitungsebene angesiedelt und hält die strategischen Fäden der Kommunikation in der Hand. Als Führungskraft ist die Gesamtleitung Kommunikation hierarchisch hoch angesiedelt und muss eine Kommunikationsstrategie entwerfen und umsetzen. Die Strategie ist auf die Ziele der Landeskirche hin auszurichten und sollte Image, Reputation und Organisationskultur stärken, nach innen wie außen (Ziele der Kommunikation für die drei Content-Säulen, vgl. Kapitel 4). Zudem fällt es in ihr Aufgabengebiet, die öffentliche Meinungsbildung zu beobachten und zu bewerten sowie kommunikative Risiken frühzeitig anzuzeigen und zu bearbeiten. Das Aufgabengebiet ist nicht operativ, sondern strategisch. Sie ist nicht Pressesprecher, sondern als Kommunikationschef Sparringspartner der Kirchenleitung für alle kommunikativen Dimensionen landeskirchlicher Arbeit. Das Einfühlungsvermögen für Kontakte nach innen muss besonders ausgeprägt sein.

Die folgenden Anforderungen werden an diese Rolle gestellt:

- Kommunikationsexpertise
- Kenntnisse der Medien- und Kommunikationslandschaft
- Kenntnisse kirchlicher Strukturen und Arbeitsweisen (nicht zwingend Theologin/Theologe)

- Managementkompetenz und Führungskompetenz
- Vertrauensverhältnis zur Kirchenleitung

Zu den Aufgaben gehören insbesondere:

- Steuerung der Gesamtkommunikation
- Etablierung von Zielfindungsprozessen
- Themensetzung nach innen und außen
- Personalmanagement innerhalb der Abteilung
- Organisation von Berichtsstrukturen
- Kompetenzentwicklung
- umfassendes Controlling

#### Aufgaben Gesamtleitung Kommunikation: Koordination

In der Koordination der Zusammenarbeit gibt es bereits gute Ansätze (vgl. Kapitel 3), auf denen aufgebaut werden kann. Dabei wurde deutlich, dass der Austausch aktuell insbesondere auf persönlichen Beziehungen beruht. Das ist gut, aber nicht hinreichend. Insbesondere innerhalb der drei Inhalte produzierenden Bereiche ist räumliche Nähe ein wesentlicher Faktor, der zur Erhaltung der guten persönlichen Strukturen beiträgt.

Darüber hinaus gilt es, formelle Austauschformate zu etablieren, die alle Ebenen der landeskirchlichen Kommunikation in Betracht ziehen. Hierfür kommen infrage:

- Lage-Runde (Abstimmungsmeeting): aktuelle Nachrichtenlage bewerten, tagesbezogene Aktivitäten besprechen
- Steuerungskreis: grundlegende, strategisch relevante Fragen, Diskussion und Entscheidung über Kampagnen, Leuchtturmprojekte, Medienereignisse, Großveranstaltungen
- Redaktionskonferenzen: ressortübergreifende Abstimmung (alle Kanäle), übergreifendes Set an Themen und Botschaften
- Spezialteams für Sonderprojekte (z. B. Mitgliederkommunikation)

Für den Austausch mit den landeskirchlichen Einrichtungen, den kirchlichen Medien sowie der Fläche müssen weitere Formate entwickelt werden.

Konkrete Arbeitsschwerpunkte für die Gesamtleitung Kommunikation sollten sein:

- Betonte Berücksichtigung kirchlicher Medien
- Definition von Arbeitsprozessen
- Entwicklung von Leuchtturmprojekten
- Zielgruppenkommunikation verstärken

#### Berücksichtigung kirchlicher Medien

Die kirchlichen Medien epd, ekn und Kirche im NDR sind gut aufgestellt. Die Versorgung mit kirchlichen Themen sollte im Interesse der Landeskirche hohe Priorität haben und ist in der Gesamtleitung Kommunikation zu koordinieren. Von außen werden diese Medien als „Kirche“ wahrgenommen, weshalb sie auch über entsprechende Informationen aus der Kirche verfügen sollten.

*„Ich glaube, davon [Kirchenmedien] profitiert Kirche sehr. Aber diesen Vorsprung müssen die Kirchenmedien auch wirklich haben. Das heißt, da muss es eine gute Form von interner Kommunikation geben.“*

*„Also weil es bräuchte im Grunde eine strategische Abteilung im Landeskirchenamt, die einfach die Player kennt, die weiß, wie die einzelnen Medien funktionieren, wie die arbeiten, mit welchen Vorläufen die arbeiten, um das einfach vernünftig zu planen und zu sagen, so Leute, wir wollen das so, wir haben da auch nicht nur einen Plan, sondern wir haben da was anzubieten, wir haben da auch, ich sag mal den O-Ton von Eckart von Hirschhausen zum Thema Tod und Krankheit und den Auf-sager von Margot Käßmann als Videoblog dazu, das heißt, da muss auch was geleistet werden, und wenn ich das kriege, ja, warum soll ich mich dann nicht in dieser Woche daran beteiligen, so etwas zu machen, ne, also da fehlt es einfach an einer strategischen Überlegung und natürlich dann auch letztendlich an der Person oder an zwei Personen, die einen tiefen Einblick haben in die Medienstrukturen und sagen, ich weiß genau, ich muss den epd-Chefredakteur anrufen, den ekn-Chefredakteur, den Chefredakteur von der evangelischen Radio- und Fernsehkirche und die verpflichte ich in der und der Woche mit ihren Kollegen, daran zu arbeiten. Und hier habe ich was mitgebracht. Also gute, klare Medienrosinen, die ich euch schenke, damit ihr damit auf euren Sendeplätzen glänzt, ganz einfach.“*

Umgekehrt könnte die Landeskirche die journalistischen Produkte viel stärker einbinden:

*„Warum kommen Dinge, die der ekn entwickelt, nicht noch viel stärker in den verschiedenen Einheiten vor? Das wäre toll, aber es ist nicht die Beauftragung von ekn.“*

Auch aus der Kirche im NDR stehen Materialien zur Verfügung.

*„Die Radio- und Fernsehkirche im NDR kann alle Inhalte, die sie produziert, sofort überall woanders hosten, streamen, anbieten. Da gibt es überhaupt keine Rechtsprobleme.“*

## Prozessdefinitionen

Die Prozesse der täglichen Arbeit basieren sowohl bei den kommunikativen Gewerken in Hannover als auch bei den Verantwortlichen in der Fläche häufig auf persönlichen Kontakten. Diese gute Basis des persönlichen Verstehens muss unbedingt erhalten werden. Die Betrachtung der Abstimmungsprozesse innerhalb der kirchlichen Kommunikation macht allerdings auch deutlich, dass klare Prozessdefinitionen fehlen.<sup>24</sup> Mit der Erarbeitung klarer Prozess-Definitionen wird die individuelle Unsicherheit für jeden Akteur verringert und Landeskirche nach außen hin effizienter sprechfähig. Um Überschneidungen in der operativen Arbeit zu vermeiden, sollten Stellen- und Zielbeschreibungen für alle relevanten Stellen angefertigt werden. Eine Aufgabe für die Gesamtleitung Kommunikation.

Eine Professionalisierung der Kommunikationsarbeit in der Landeskirche setzt voraus, dass Kommunikations-Profis beteiligt sind. Auf Gemeinde- und Kirchenkreisebene wird die Idee einer verpflichtenden Mini-Fortbildung für die Verantwortlichen geäußert.

Es wird darüber hinaus der Wunsch geäußert, das Thema Kommunikation prominent in der Ausbildung zu positionieren:

*„Ich würde mir wünschen, dass Kommunikation noch mehr in der Ausbildung verankert ist. Und dass die [Vikarinnen und Vikare] ein Gespür dafür kriegen, wie wichtig es ist und dass sie nicht mehr ohne Medien können heutzutage.“*

---

<sup>24</sup> Dies bestätigt den Befund von Kirchner + Robrecht (S. 25).

Damit Kommunikation auf allen Ebenen funktionieren kann, müssen die jeweiligen Verantwortlichen über entsprechende Kompetenzen verfügen. Wer Kommunikationsverantwortung übernimmt, muss die entsprechenden Fähigkeiten mitbringen oder die Möglichkeit bekommen, diese zu erlernen.

Insbesondere die spärliche Besetzung der Pressestelle ist verbesserungswürdig und damit eine Herausforderung für die neu zu schaffende Gesamtleitung Kommunikation:

*„Der Pressesprecher sitzt da alleine in dieser Pressestelle inzwischen.<sup>25</sup> Also im Grunde genommen ist die Ausstattung eine Katastrophe. Er kann ja immer nur reagieren, und das finde ich schade.“*

Auch Oscar Tiefenthal vermutet hier eine Überforderung und fordert übergreifend, dass die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit personell und finanziell vernünftig und angemessen ausgestattet werden müsse. Laut Herrn Surborg werden in der Landeskirche Hannovers derzeit 1,4 Prozent des Haushalts für Kommunikation verwendet. Für Öffentlichkeitsarbeit werden – genauso wie auf Ebene der EKD – 0,8 Prozent aufgewendet (vgl. EMSZ, 2015; EKD, 2014a). Dieser Befund lässt sich auf die Ausstattung der Verantwortlichen für Öffentlichkeitsarbeit in den Kirchenkreisen übertragen. In Konzernen sind Anteile von um zehn Prozent nicht unüblich.

#### Aufgaben Gesamtleitung Kommunikation: Strategie

### „Leuchtturmprojekte“ medial anbieten

Auch in der reaktiven Kommunikation bietet es sich an, Projekte mit Strahlkraft aus der Landeskirche medial anzubieten. Um schnell auf Kommunikationsanfragen reagieren zu können, wird durch die Gesamtleitung Kommunikation beispielsweise ein festes Set an Partnergemeinden erarbeitet, die Ansprechpartner für unterschiedliche Themen sind und als Leuchtturmprojekte in der Öffentlichkeit dargestellt werden können.

*„Sie müssen aber wirklich jetzt mal was tun. Mensch, ich möchte mal was Positives vom Bischof hören. Heute wurde so positiv die Caritas oder die, die katholische Kirche zitiert oder gestern. Und wann höre ich mal was Positives über die Landeskirche, dass wir als Evangelen was machen? Der Bischof soll doch auch mal was Schönes sagen und der soll auch mal positiv erzählen, wie toll wir in Flüchtlingsarbeit sind gerade.“*

Aus verschiedenen Zusammenhängen (z. B. V. KMU) ist bekannt, dass insbesondere praktische, diakonische Themen für die Reputation der Kirche wirksam sind, diese aber nach Ansicht der Protestanten zu selten medial kommuniziert werden. Diese Herausforderung wäre in der Gesamtleitung Kommunikation strategisch zu bearbeiten.

### Kommunikation an den Zielgruppen ausrichten

Wenn die Landeskirche kommunikativ wahrgenommen werden will, muss die Kommunikation an den Zielgruppen ausgerichtet werden:

*„Meiner Meinung nach ist Kommunikation bei Kirche viel zu wenig auf Wirkung bedacht. Damit meine ich nicht monetäre Wirkung, sondern die Wirkung beim Menschen.“*

Es muss ein weiterer Perspektivwechsel stattfinden: von der tendenziell absenderorientierten und überwiegend reaktiven Kommunikation hin zu einer Kommunikation, die die Nutzerperspektive einnimmt. Wer ist die Zielgruppe der Kommunikation? Was erwarten die Menschen von Kirche? Welche Themen interessieren? Über welche Medien erreiche ich meine Zielgruppen? Diese Fragen müssen in einem differenzierten Zielgruppenkonzept geklärt werden.

<sup>25</sup> Zum Zeitpunkt des Interviews war die Stellvertreterstelle vakant; das ist inzwischen nicht mehr der Fall.

Ein wichtiger Aspekt dieses Perspektivwechsels ist es, zu verstehen, dass die landeskirchliche Kommunikation auf allen Ebenen in der Regel als Kommunikation von Kirche verstanden wird:

*„Die Leute interessiert es nicht, ob das der oder die sagt, sondern die wollen die Kirche. Wir haben Glück, wenn sie noch unterscheiden zwischen evangelischer und katholischer Kirche. Die Kirche sagt irgendetwas.“*

#### 6.4 Die Einrichtungen der Landeskirche

Die strukturelle Positionierung von Evangelischer Kirche im NDR, ekn und epd als **selbstständige Medieneinrichtungen** bleibt unverändert. Sie arbeiten weiterhin autonom in ihrem Bereich und werden keine „PR-Agentur“ der Landeskirche. Dennoch kann und sollte die Landeskirche intensiv Austausch mit ihnen pflegen, um einerseits Themen regelmäßig bei ihnen zu platzieren und andererseits die produzierten Medieninhalte in ihren eigenen landeskirchlichen Redaktionspool einzuspeisen und auf den eigenen landeskirchlichen Kanälen (Website, Gemeindebriefe etc.) auszuspielen.

*„Ich glaube, dass die einzelnen Kirchenmedien keinen weiteren Chef brauchen. Aber die gesamte andere Kommunikation braucht einen. Ein Hauptpunkt für diese zentrale Funktion wäre, die Kommunikation mit den Kirchenmedien zu halten.“*

Die Zukunft der **Evangelischen Zeitung** wurde bereits in Kapitel 2.8 thematisiert. Hier wurde aufgezeigt, dass eine Weiterfinanzierung der Evangelischen Zeitung durch die Landeskirche Hannovers nicht sinnvoll erscheint. Daher wird ein Ausstieg aus der Finanzierung zum Ende des Jahres 2016 dringend empfohlen. Solange die EZ noch mitfinanziert wird, sollte sie analog zu den selbstständigen Medieneinrichtungen in der aktiven Kommunikationsarbeit mitgedacht werden. Gleichzeitig ist über eine alternative Bereitstellung und Ausspielung der Inhalte nach 2016 nachzudenken, denn die Inhalte sind für die Gemeindekommunikation und insbesondere für die Mitarbeitendenkommunikation relevant. Generell fließen die Inhalte in den übergreifenden Redaktionspool der Kommunikationsabteilungen.

Die **selbstständigen und unselbstständigen Einrichtungen** der Landeskirche verfügen über umfangreiche inhaltliche Kompetenzen sowie Spezialwissen. Dieses Wissen sollte unbedingt herangezogen werden, wenn themenspezifische **Fachberatung** für die Kommunikationsarbeit notwendig ist. Sobald im Rahmen der Kommunikationsarbeit – und das nicht nur bei Krisenthemen – die Expertise zu Fachthemen gefragt ist, wird diese bei den entsprechenden Einrichtungen eingeholt.

*„Es gibt Tausende Einrichtungen, die wirklich spannende Sachen machen, wo man nie wirklich was von erfährt. Und ich glaub, da müsste viel offensiver geguckt werden.“*

Für die kommunikative Weiterverwendung und Aufbereitung der Fachthemen für die unterschiedlichen Kanäle und Zielgruppen ist die Kommunikationsabteilung mit ihrer Redaktion zuständig.

Zu den Fachberatern wird auch die Abteilung **Fundraising** gezählt. Die funktionale Neuausrichtung anhand der Leitlinien macht deutlich, dass die Abteilung Fundraising nicht direkt zur Erreichung der hier gesteckten Kommunikationsziele beiträgt. Vielmehr besteht das Hauptziel in der professionellen Spendensammlung. Daher wird geraten, die Abteilung Fundraising als selbstständige Einheit aus der Struktur der Kommunikationsgewerke herauszulösen. Eine Eigenständigkeit der Abteilung Fundraising wird auch in den Leitfadengesprächen als unproblematisch beschrieben.

Themen bei  
Medieneinrichtungen  
platzieren und Beiträge für  
eigene Kanäle nutzen

Finanzierung der EZ  
einstellen; Inhalte für  
Gemeinde- und  
Mitarbeitenden-  
kommunikation  
weaternutzen

Fachberatung zu Themen der  
Kommunikationsabteilung  
bei landeskirchlichen  
Einrichtungen einholen

Fundraising als  
eigenständige Abteilung

„Fundraising ist völlig alleine lebensfähig als Team.“

Bei allen Kommunikationsaktionen, die sich inhaltlich z. B. mit dem Thema Fundraising oder Mitgliederorientierung beschäftigen, wird die Einrichtung als Fachberater hinzugezogen.

### 6.5 Maßnahmenkatalog

Das vorliegende Kommunikationskonzept ist an Zielen ausgerichtet und denkt nicht in Kanälen und Maßnahmen. Gleichwohl ergeben sich aus unseren Überlegungen eine ganze Reihe von Einzelmaßnahmen, die in der Abbildung 19 aufgeführt sind.

Abbildung 19: Maßnahmen

Interne Kommunikationsagentur	Gemeindekommunikation	Mitarbeitendenkommunikation	Gesellschaftskommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Angebote für die Öffentlichkeitsarbeit</b> flächendeckend <b>bekannt machen</b></li> <li>▪ <b>Tool für die Information von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden</b> zur Minderung der Informationsflut entwickeln</li> <li>▪ System für <b>Adressmanagement</b> entwickeln und einführen</li> <li>▪ System <b>Web-to-Print</b> für Drucksachen <b>entwickeln</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weiterentwicklung eines <b>Digitalangebotes zur Gemeindebrieferstellung</b></li> <li>▪ <b>Öffentlichkeitsbeauftragte</b> in der Fläche <b>professionalisieren</b></li> <li>▪ <b>Zielgruppenkonzept</b> für Gemeindekommunikation</li> <li>▪ <b>Themen, Kampagnen, Themenjahre</b> für Gemeinden <b>aufbereiten</b></li> <li>▪ <b>Inhalte der EZ</b> für den neuen Redaktionspool <b>nutzen</b></li> <li>▪ <b>Rechtzeitige Information</b> von Kirchengemeinden über Themen, insbesondere <b>bei Krisenthemen</b></li> <li>▪ <b>Vor-Ort-Beratung ausbauen</b></li> <li>▪ <b>Direktkommunikation</b> als ergänzende Maßnahme für Gemeindekommunikation prüfen</li> <li>▪ <b>Kirchenvorstände</b> mit <b>Jahresbericht</b> versorgen</li> <li>▪ <b>Fachthemen</b> bei landeskirchlichen Einrichtungen <b>einholen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Konzept</b> entwickeln für die <b>Information von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden</b> zur Minderung der Informationsflut</li> <li>▪ <b>Konzept zum Austausch der Mitarbeitenden</b> vorantreiben und weiter ausbauen (<b>intern-e</b>)</li> <li>▪ <b>Bereitstellung von Themen und Informationen</b> für (ehemalige) haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende</li> <li>▪ <b>Inhalte aus der EZ</b> für die Mitarbeiterkommunikation <b>nutzen</b></li> <li>▪ <b>Rechtzeitige Information bei Krisenthemen</b></li> <li>▪ <b>Enge Zusammenarbeit mit Bischofskanzlei</b> (z. B. zu Jubiläen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bündelung und Steuerung der Kommunikation nach außen</b></li> <li>▪ <b>Themen für die Öffentlichkeitsarbeit in der Fläche bereitstellen</b>, Möglichkeiten der Umsetzung aufzeigen</li> <li>▪ <b>Positionierung Landesbischof</b></li> <li>▪ <b>Jahresbericht</b> der Landeskirche Hannovers <b>fest etablieren</b></li> <li>▪ <b>Social Media</b> als Kanal <b>prüfen</b></li> <li>▪ <b>Monitoring und Analyse der Medienberichterstattung</b></li> <li>▪ <b>Selbstständige Medien-einrichtungen proaktiv</b> mit Themen <b>versorgen</b></li> <li>▪ <b>CRM-Tool einsetzen</b> für Medien- und Multiplikatorenkontakte</li> </ul>

Dabei zeigt sich, dass für alle vier neuen Arbeitsbereiche einzelne Arbeitspakete entstehen, deren Umsetzung für den Erfolg des Gesamtkonzepts von Bedeutung sind.

Die Interne Kommunikationsagentur wird mit der Weiterentwicklung von intern-e zur Information von Haupt- und Ehrenamtlichen, der Weiterentwicklung von Web-to-Print-Angeboten und der Etablierung eines Systems zum Adressmanagement Schwerpunkte setzen müssen.

Im Bereich der Gemeindekommunikation gilt es Kommunikationsverantwortliche in Gemeinden noch gezielter mit Informationen zu versorgen. Dazu gehört die Stärkung der Gemeinden im Bereich der Kommunikation ihrer Gemeindeglieder über Digitalangebote zur Vereinfachung der Erstellung von Gemeindebriefen, deren Information bei Reizthemen (z. B. Abgeltungssteuer) und deren Versorgung bei/mit Kampagnen. Die Integration von Inhalten der EZ in die Gemeindekommunikation kann eine ergänzende konkrete Maßnahme sein.

Für die Mitarbeitendenkommunikation geht es zunächst darum, die vielen verfügbaren Informationen zu kanalisieren. Es gibt zu viele Informationen, die offenbar nicht für alle Empfänger gleichermaßen relevant sind. Die rechtzeitige Information bei chancen- und/oder risikobehafteten Themen ist in digitaler Form möglicher-

weise über die Weiterentwicklung von intern-e zu lösen. Für viele (auch frühere) Haupt- und Ehrenamtliche können Inhalte der EZ verwertet werden.

Im Bereich der Gesellschaftskommunikation müssen eigene Themen der medialen Kommunikation bereitgestellt werden, auch für die Fläche. Dabei darf die professionelle reaktive Kommunikation nicht nachrangig werden. Die mediale Positionierung des Landesbischofs als Gesicht der Landeskirche nach außen ist nach Möglichkeit zu pointieren. Die Etablierung eines Jahresberichts erscheint als ein sinnvolles Tool. Um die eigene Kommunikation stärker an Zielen auszurichten, sind die Möglichkeiten des Kommunikationscontrollings einzuführen, genauso wie ein professionelles CRM-Tool zur Pflege und Bearbeitung von (Medien-)Kontakten.

## 6.6 Erfolgsmessung und Evaluation

Bei der Beschreibung der Ziele im Kapitel Strategie und Leitlinien (vgl. Kapitel 4) wurde das Fehlen einer strategischen Messung der Kommunikationsarbeit festgestellt. Um eine strategische Kommunikationsarbeit auf Dauer effektiv und effizient zu steuern, bedarf es einer systematischen Evaluation. Im professionellen Kommunikationsmanagement hat sich die Überzeugung entwickelt, dass es nicht ausreicht, den Einsatz von Maßnahmen sowie die Zielerreichung zu planen, sondern diese kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit hin überprüft werden müssen (vgl. Rolke & Zerfaß, 2014). So können Planungen ggf. angepasst werden. Ein solches Kommunikations-Controlling hat also eine unterstützende Funktion, die die Kommunikationsarbeit transparent macht.

Im Kern wird überprüft, ob die gesetzten Ziele der Kommunikation erreicht wurden. Voraussetzung für diese Überprüfung ist, dass konkrete Ziele vorhanden sind (diese wurden in Kapitel 4 definiert) und dass diese Ziele messbar sind (durch die Gesamtleitung Kommunikation zu präzisieren). Die Ziele müssen also in konkret messbaren Kennzahlen operationalisiert werden.

Mit entsprechenden Methoden und Kennzahlen können die Planung und Umsetzung der Kommunikationsarbeit untersucht und stetig weiter qualifiziert werden. Die Erfolgsmessung kann sowohl parallel zur Kommunikationsarbeit (z. B. laufende Medienresonanzanalyse) als auch nach Abschluss einer Kommunikationsmaßnahme (z. B. Evaluation einer Veranstaltung) stattfinden.

Zunächst sind die Steuerung des operativen Tagesgeschäfts und die strategische Ausrichtung der Kommunikationsarbeit zu unterscheiden. Für die Steuerung des Tagesgeschäfts bietet sich die Erhebung laufender Kennzahlen an. Beispiele sind Input-Output-Analysen, die die Durchdringung von Pressemitteilungen prüfen, oder die Ermittlung von Klickzahlen auf Websites. Auch Medienresonanzanalysen liefern Anhaltspunkte für das operative Geschäft. Kennzahlen, die das operative Tagesgeschäft betreffen, werden in der Regel monatlich oder quartalsweise ermittelt. Einzelne Zahlen werden in kürzeren Abständen geprüft. Innerhalb der landeskirchlichen Struktur sind diese Kennzahlen für alle vier Säulen der Kommunikationsabteilung relevant und müssen entsprechend für die hier handelnden Akteure aufbereitet werden.

Neben der Steuerung des Tagesgeschäfts bildet eine systematische Erfolgsmessung auch die Grundlage für die strategische Ausrichtung der Kommunikationsarbeit. Die gesetzten Ziele werden überprüft und können auf Grundlage der ermittelten Daten angepasst werden. Geeignete Maßnahmen zur Überprüfung der Ziele, wie z. B. Zielgruppenbefragungen zur Erhebung des Images der Landeskirche, gilt es zu bestimmen. In der landeskirchlichen Struktur können diese Daten die Grundlage für Strategiegespräche zwischen der Gesamtleitung Kommunikation und der Kirchenleitung darstellen.

Ziele und Maßnahmen mit geeigneten Instrumenten auf ihre Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit überprüfen

Präzise, messbare Ziele definieren

Maßnahmen zur Evaluation des operativen Tagesgeschäfts

Maßnahmen zur Evaluation der strategischen Ausrichtung der Kommunikation

#### Ad-hoc-Analysen bei kurzfristigen Evaluationen

Ergänzt werden die Steuerung des Tagesgeschäfts und die strategische Ausrichtung durch kurzfristige und situative Entscheidungsprozesse. Dies kann beispielsweise im Fall einer Kommunikationskrise notwendig sein. Ad-hoc-Analysen der Medienberichterstattung zu einem Krisenthema können dazu dienen, die Lage zu überblicken und eine angemessene Kommunikationsstrategie für die Krise zu entwickeln.

Die Einrichtung eines konkreten Erfolgsmessungstools inklusive eines Reporting-systems gehört im Rahmen des Qualitätsmanagements zu den Aufgaben der Gesamtleitung Kommunikation.

#### Kriterien für die Wahl der Analysemethoden

Bei der Auswahl konkreter Kennzahlen gilt es, einige wesentliche Aspekte zu berücksichtigen:

- Anschlussfähigkeit der Kennzahlen an die Kommunikationsziele
- Trennschärfe der Kennzahlen
- Aussagekraft, Akzeptanzfähigkeit
- Nachvollziehbarkeit
- Darstellbarkeit

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte lässt sich eine hilfreiche Erfolgsmessung einführen. Im Folgenden werden einige etablierte Methoden der Evaluation von Kommunikationsarbeit vorgestellt, die für die Landeskirche nützlich sein können.

#### Medienmonitoring für Kommunikationsakteure in der Fläche und auf Landeskirchenebene

Ein systematisches **Medienmonitoring** (inklusive Social Media) liefert einen ausführlichen Überblick über die mediale Berichterstattung über die Landeskirche Hannovers sowie für sie relevante Themen. In Form eines regelmäßigen Newsletters (ähnlich dem etablierten Pressespiegel) werden die Informationen allen relevanten Akteuren zur Verfügung gestellt. In den Regionalkonferenzen wurde der Wunsch nach einem Medienmonitoring in der Fläche geäußert, um die Wirksamkeit der Pressearbeit vor Ort zu überprüfen. Es gilt daher, ein Medienmonitoring zu überdenken, das die Interessen unterschiedlicher Kommunikationsakteure berücksichtigt und zielgruppengerecht ausgespielt werden kann.

#### Medienresonanzanalyse für tiefer gehenden Einblick in die Berichterstattung

Die Daten, die im Medienmonitoring ermittelt werden, bilden die Grundlage für eine umfassende **Medienresonanzanalyse**. Aus dieser können konkrete Ableitungen für das Tagesgeschäft vorgenommen und Handlungsempfehlungen für die strategische Weiterentwicklung gegeben werden. Eine kontinuierliche Beobachtung einzelner Themen (Issues-Monitoring) sowie eine Input-Output-Analyse, die die Funktionalität herausgegebener Pressemitteilungen prüft, lassen sich dabei integrieren.

Die Erfassung und Analyse der medialen Berichterstattung ist insbesondere beim Thema Gesellschaftskommunikation relevant.

#### Stakeholderbefragungen für die Evaluation von Zielgruppeninteressen und -meinungen

Über alle vier Säulen der Kommunikationsabteilung hinweg bieten sich **Stakeholderbefragungen** an, um die Meinungen und Interessen der relevanten Anspruchsgruppen zu erfassen. Für die interne Kommunikationsagentur bietet sich eine Umfrage an zur Erwartung und Nutzung ihrer Dienstleistungen sowie zur Zufriedenheit mit den angebotenen Services. Im Bereich der Gemeindegemeinschaftskommunikation ist eine Befragung aller Gemeindebriefredakteure im Hinblick auf Themen und Unterstützungsangebote denkbar. Eine umfangreiche Mitarbeitendenbefragung macht Handlungsfelder im Bereich der Mitarbeitendenkommunikation sichtbar und eine Journalistenbefragung liefert nützliche Informationen für die Gesellschaftskommunikation.

Darüber hinaus lassen sich alle von der Landeskirche herausgegebenen Medienangebote systematisch überprüfen. Diese können unter anderem mithilfe von **Inhaltsanalysen** auf ihre Beschaffenheit oder mit **Leser-/Nutzerbefragungen** auf Nutzungsmuster sowie die Nutzerzufriedenheit hin untersucht werden.

## 7. Methodisches Vorgehen

Dem vorliegenden Kommunikationskonzept liegt ein systematisches methodisches Vorgehen zugrunde, das im folgenden Kapitel erläutert wird. Auf Basis von Bestehendem wird angesetzt, um vorhandene Strukturen und Prozesse zu optimieren.

Der breit angelegte **Kick-off** mit Kommunikationsverantwortlichen der Landeskirche Hannovers, Vertretern aus den Sprengeln, Synodalen sowie externen Gästen am 24. Januar 2015 bildete den Auftakt für die Entwicklung des Kommunikationskonzepts. Die hier erarbeiteten und vorgetragenen Aspekte sind in das Konzept eingeflossen.

Die **Bestandsaufnahme** bildet die Basis für die Entwicklung des Kommunikationskonzepts und liefert einen fundierten Überblick über die aktuellen kommunikativen Aktivitäten der Landeskirche Hannovers. Die Bestandsaufnahme untersucht die Kommunikationsangebote, d. h. landeskirchliche Medien, Kommunikationsmaßnahmen, Botschaften und strategische Ziele von Akteuren und Einrichtungen der Landeskirche Hannovers, und nimmt die vielfältigen Medienangebote der Sprengel, Kirchenkreise und Gemeinden sowie die Zusammenarbeit dieser Akteure aus der Fläche mit den landeskirchlichen Akteuren in Hannover in den Blick. Darüber hinaus werden die vorhandenen Strukturen, die zentralen (Arbeits-)Prozesse und Arbeitsformen betrachtet.

Um die notwendigen Daten für die Bestandsaufnahme zu erheben, wurden unterschiedliche Methoden miteinander verknüpft:

- **Sichtung und Lektüre aller relevanten Dokumente:** Evaluationsbericht von Kirchner + Robrecht, Aktenstücke und Berichte der Landessynode, interne Konzeptpapiere und Dokumente (u. a. Gemeindebriefkonzept, Entwurf Kommunikationskonzept des HKD), Ergebnisse aus Studien und Untersuchungen (u. a. V. KMU, AWA, IFAK-Studie zur Kirchengebetspresse), Pressemitteilungen, Websites der Landeskirche und ihrer Einrichtungen
- **Persönliche Leitfadengespräche** mit über 20 Akteuren aus dem kommunikativen Umfeld der Landeskirche zu Zielen, Zielgruppen, Medien der eigenen kommunikativen Arbeit sowie zum Austausch und zu Formaten der Zusammenarbeit im Rahmen der kommunikativen Arbeit
- **Drei Regionalkonferenzen:** 27. April 2015 in Papenburg, 4. Mai 2015 in Hildesheim, 11. Mai 2015 in Bremerhaven mit Teilnehmenden aus je zwei Kirchenkreisen und den folgenden Bereichen: Öffentlichkeitsbeauftragte aus Kirchenkreisen und Sprengeln, Vertreterinnen und Vertreter der Kirchenkreistage, Pastorinnen und Pastoren, Gemeindebriefredakteurinnen und -redakteure, Kirchenvorstände, Jugenddelegierte, Lokalredakteurinnen und -redakteure; Themen der Regionalkonferenzen: Medien, Zielgruppen, Zusammenarbeit mit den Einrichtungen der Landeskirche Hannovers, Wünsche an das Kommunikationskonzept
- **Inhaltsanalyse von Gemeindebriefen:** Untersuchung von Gemeindebriefen aus 53 Gemeinden der Landeskirche Hannovers; quantitative Inhaltsanalyse auf Grundlage eines Codebuchs mit den Dimensionen formale Aspekte, Layout, Inhalte, Service- und Kontaktelemente
- **Strukturanalyse** auf Basis der Interviews zur systematischen Darstellung der Strukturen in der Kommunikationsarbeit der Landeskirche

Die systematische Bestandsaufnahme und die Analyse der Befunde liefern die Grundlage für die **Entwicklung der Strategien und Leitlinien**:

- Zunächst werden **Oberziele** formuliert. Diese werden beschrieben, es werden Unterziele abgeleitet und eine modellhafte Bearbeitung der Ziele vorgestellt.
- Darüber hinaus wurde ein differenziertes **Zielgruppenkonzept** erstellt. Die untersuchten Zielgruppen umfassen (hoch-)verbundene Kirchenmitglieder, lose verbundene Kirchenmitglieder und die interessierte Öffentlichkeit. Mithilfe der **Zielgruppenanalyse** wird ein Eindruck von der Vielfalt der Kommunikationsaktivitäten gewonnen, aus dem Über- und Unterversorgungen in der Kommunikation sichtbar werden. Hierzu werden die Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse 2014 sowie die V. KMU sekundäranalytisch betrachtet.

Auf Grundlage der vorgestellten methodischen Schritte folgt die Entwicklung der strukturellen Neuausrichtung der landeskirchlichen Kommunikation und der damit verbundenen Handlungsfelder. Darüber hinaus werden konkrete Vorschläge für notwendige Veränderungen unter Berücksichtigung der vorhandenen Strukturen in der Landeskirche erstellt. Das Ergebnis ist ein neu geordnetes Strukturdiagramm der landeskirchlichen Kommunikationsarbeit.

Die Maßnahmen, die sich aus dem Kommunikationskonzept ergeben, werden in einer **Übersicht der Maßnahmen** zusammengestellt.

In allen Phasen der Konzeptentwicklung fand eine enge Abstimmung mit der **Steuerungsgruppe**, bestehend aus Arend de Vries, geistlicher Vizepräsident und Vorsitzender des Kuratoriums des Evangelischen MedienServiceZentrums, Oberlandeskirchenrat Rainer Kiefer, Leiter des Referats für Mission und Ökumene, Öffentlichkeitsarbeit und Publizistik, Pastor Dr. Johannes Neukirch, Pressesprecher der Landeskirche Hannovers, Jörn Surborg, Vorsitzender des Landessynodalausschusses und Mitglied im Öffentlichkeitsausschuss, sowie Ortrud Wendt, stellvertretende Vorsitzende des Öffentlichkeitsausschusses, statt. Alle Informationen aus diesen Treffen sowie darüber hinausgehende Anmerkungen unterschiedlicher Akteure wurden im Konzept an verschiedenen Stellen aufgegriffen.

Die zentralen Aspekte des Kommunikationskonzepts werden in Form einer **Präsentation vor der erweiterten Projektgruppe und im Öffentlichkeitsausschuss** sowie eines **mündlichen Synodenberichts** vorgestellt.

# Anhang

## Literaturverzeichnis

- aserto GmbH & Co. KG (o. J.). *Social Media Gemeindeatlas*. Verfügbar unter: <http://www.socialmedia-gemeindeatlas.de/index.html>
- Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur (2013). *Aktenstück Nr. 26 F der 24. Landessynode: Bericht des Ausschusses für Öffentlichkeit, Medien und Kultur betr. Evaluation des Evangelischen MedienServiceZentrums (EMSZ)*. Verfügbar unter: <http://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/landessynode/synoden-archiv/zwoelfte-tagung-der-24-landessynode/aktenstuecke>
- Evangelische Kirche in Deutschland (2014a). *Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben*. Verfügbar unter: <http://www.ekd.de/statistik/downloads.html>
- Evangelische Kirche in Deutschland (2014b). *Engagement und Indifferenz, Kirchenmitgliedschaft als soziale Praxis. V. EKD-Erhebung zur Kirchenmitgliedschaft*. Verfügbar unter: [http://www.ekd.de/EKD-Texte/kmu5\\_text.html](http://www.ekd.de/EKD-Texte/kmu5_text.html)
- Evangelisches MedienServiceZentrum (EMSZ) der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (2014). *Aktenstück IV der 25. Landessynode: Kirchliches Leben im Überblick*. Verfügbar unter: [http://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/landessynode/synoden-archiv/eroeffnungstagung\\_25/berichte\\_1-25/2014\\_02\\_22\\_06](http://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/landessynode/synoden-archiv/eroeffnungstagung_25/berichte_1-25/2014_02_22_06)
- Evangelisches MedienServiceZentrum (EMSZ) der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (2015). *Redaktionsservice der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers*. Verfügbar unter: [http://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/weitere-einrichtungen/emsz-de/oeffentlichkeitsarbeit/materialien\\_neu/zahlen\\_daten\\_fakten](http://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/weitere-einrichtungen/emsz-de/oeffentlichkeitsarbeit/materialien_neu/zahlen_daten_fakten)
- Evangelischer Presseverband Nord GmbH (2012). *Mediadaten Evangelische Zeitung*. Verfügbar unter: <http://www.evangelisches-medienzentrum.de/media/af5ba182c5a956eb8e61649d79b0fdac.pdf>
- IVW e. V. (2015). *Werbeträgerdaten*. Verfügbar unter: <http://daten.ivw.eu/index.php?menuid=1&u=&p=&detail=true>
- Kirchner + Robrecht (2012). *Evaluation des Evangelischen MedienServiceZentrums der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers*. [Internes Dokument]
- Landeskirche Hannovers (2011). *Richtlinien für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in den Kirchenkreisen der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers*. [Internes Dokument]
- Landeskirchenamt (2015). *Aktenstück Nr. 37 der 25. Landessynode: Bericht des Landeskirchenamtes betr. Projekt Mitgliederkommunikation*. Verfügbar unter: [https://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/landessynode/Aktenstuecksammlungen/aktenstuecksammlung\\_25LS](https://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/landessynode/Aktenstuecksammlungen/aktenstuecksammlung_25LS)
- Landessynodalausschuss (2015). *Bericht LSA*. Verfügbar unter: [http://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/landessynode/tagung\\_25\\_04/berichte\\_25\\_04/lisa\\_bericht](http://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/landessynode/tagung_25_04/berichte_25_04/lisa_bericht)
- Machill, M., Beiler, M. & Krüger, U. (2013). *Das neue Gesicht der Öffentlichkeit*. LfM-Materialien, Band 31. Verfügbar unter: [http://lfmpublikationen.lfm-nrw.de/index.php?view=product\\_detail&product\\_id=343](http://lfmpublikationen.lfm-nrw.de/index.php?view=product_detail&product_id=343)

- Öffentlichkeitsausschuss (2014). *Aktenstück Nr. 22 der 25. Landessynode: Bericht des Öffentlichkeitsausschusses betr. Kommunikationskonzept für die Landeskirche und Evangelische Zeitung*. Verfügbar unter: [https://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/landessynode/Aktenstuecksammlungen/aktentuecksammlung\\_25LS](https://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/wir-ueber-uns/landessynode/Aktenstuecksammlungen/aktentuecksammlung_25LS)
- Rolke, L. & Zerfaß, A. (2014). Erfolgsmessung und Controlling der Unternehmenskommunikation: Wertbeitrag, Bezugsrahmen und Vorgehensweisen. In: A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 2. Auflage, (S. 863-885) Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Zerfaß, A. & Dührung, L. (2014). Kommunikationsmanagement als Profession: Strukturen, Handlungsfelder, empirische Befunde. In: A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 2. Auflage, (S. 163-189) Wiesbaden: Springer Fachmedien.

## Tabellen zur Zielgruppenanalyse

Tabelle 1: Kriterien zur Bildung der Zielgruppen für die Beschreibung durch AWA- und KMU-Daten

Studie/Zielgruppe	(Hoch-)Verbundene	Lose Verbundene	Interessierte Öffentlichkeit
<b>AWA 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konfession evangelisch</li> <li>▪ <i>und</i> religiöse, gläubige Menschen (Selbsteinstufung)</li> <li>▪ <i>und</i> Bundesland Niedersachsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konfession evangelisch</li> <li>▪ <i>ohne</i> religiöse, gläubige Menschen (Selbsteinstufung)</li> <li>▪ <i>und</i> Bundesland Niedersachsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>ohne</i> Mitgliedschaft in einer Kirche</li> <li>▪ Wertorientierungen, Lebenseinstellungen (wichtig und erstrebenswert): soziale Gerechtigkeit <i>und</i> Menschen helfen, die in Not geraten</li> <li>▪ <i>und</i> Bundesland Niedersachsen</li> </ul>
	<i>n</i> = 261	<i>n</i> = 1.169	<i>n</i> = 350
<b>KMU 2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evangelisches Kirchenmitglied</li> <li>▪ „Ich halte mich für einen religiösen Menschen.“ (trifft voll und ganz zu <i>und</i> trifft eher zu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evangelisches Kirchenmitglied</li> <li>▪ „Ich halte mich für einen religiösen Menschen.“ (trifft eher nicht zu <i>und</i> trifft gar nicht zu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ konfessionslos</li> <li>▪ früher evangelisch gewesen, aus der Kirche ausgetreten</li> </ul>
	<i>n</i> = 1.140	<i>n</i> = 579	<i>n</i> = 689

Basis: Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse, 2014 (*N* = 25.363) und V. EKD-Erhebung zur Kirchenmitgliedschaft, 2012 (*N* = 3.027).

Tabelle 2: Detaillierte Beschreibung der Variablen in der Zielgruppenanalyse in der AWA (2014)

<b>Merkmal</b>	<b>Einzelaspekt</b>	<b>Beschreibung bzw. Fragestellung</b>
Bildung	Niedrig	Ohne Hauptschulabschluss <i>oder</i> Hauptschulabschluss/Volksschulabschluss
	Mittel	Realschulabschluss
	Hoch	Fachhochschulreife <i>oder</i> allgemeine <i>oder</i> fachgebundene Hochschulreife
Wertorientierung		Fragestellung: „Hier auf dieser Liste steht einiges, was man im Leben wichtig und erstrebenswert finden kann. Könnten Sie mir bitte alles angeben, was Sie für ganz besonders wichtig halten?“
Informationsinteresse		
Nutzung als Informationsquelle		Fragestellung: „Es gibt ja Themen, über die man sich etwas näher und umfangreicher informieren möchte. Natürlich kommt es immer auf das Thema an, aber was machen Sie normalerweise, um Informationen zu bekommen?“
Hohe Nutzungsintensität	Fernsehen	Durchschnittlicher Fernsehkonsum an einem normalen Werktag: mehr als 3 Stunden
	Radio	Durchschnittlicher Radiokonsum an einem normalen Werktag: mehr als 3 Stunden
	Internet	Nutzungshäufigkeit Internet: mindestens einmal täglich
Printaffinität		Tageszeitungen werden ziemlich regelmäßig, fast täglich gelesen und Zeitschriftenhorizont Stufe 1 bis 3 (im weitesten Leserkreis von acht oder mehr Titeln)
Zweck der Internetnutzung		Fragestellung: „Welche Angebote nehmen Sie im Internet in Anspruch? Was machen Sie im Internet?“
Internetkompetenz		„Ich finde im Internet eigentlich immer das, wonach ich suche.“ <i>Ohne</i> „Es fällt mir oft schwer einzuschätzen, welchen Informationen ich vertrauen kann.“
Informationsbedürfnis		„Ich lege großen Wert darauf, gründlich informiert zu werden, um Hintergründe und Zusammenhänge besser zu verstehen.“
Kulturaktive		<p>Mindestens sieben Merkmale zutreffend:</p> <p>Besonderes Interesse für: (1) Kinofilme, (2) Kunst- und Kulturszene, (3) Bücher</p> <p>Regelmäßige Besuche: (4) Theater, Oper, Schauspielhaus; (5) Musikveranstaltungen, Konzerte; (6) Museen, Galerien, Kunstausstellungen; (7) Kinobesuch mind. einmal pro Monat; (8) Bücher lesen mind. einmal pro Woche</p> <p>Eventinteresse: (9) Ausstellungseröffnungen, Vernissagen; (10) Lesungen; (11) klassische Musikfestivals; (12) Jazzfestivals; (13) Rock-, Popkonzerte, Auftritte von Bands</p> <p>(14) Filmfestspiele</p> <p>„Sehe ich sehr gern“: (15) Kunst- und Kultursendungen</p> <p>„Urlaubsreisen, die mich reizen“: (16) Studien- oder Kulturreise, (17) Sprachurlaub</p>

Tabelle 3: Detaillierte Beschreibung der Variablen in der Zielgruppenanalyse in der V. KMU (2012)

Merkmal	Einzelaspekte	Fragestellung und Antwortmöglichkeiten
Häufigkeit des Kirchenbesuchs		<p><i>Wie häufig gehen Sie in die Kirche bzw. besuchen Sie Gottesdienste?</i></p> <p>(1) Mehrmals in der Woche</p> <p>(2) Einmal in der Woche</p> <p>(3) Ein- bis dreimal im Monat</p> <p>(4) Mehrmals im Jahr</p> <p>(5) Nie</p>
Meinung zum Kirchengaustritt		<p><i>Was ist Ihre Meinung zum Kirchengaustritt?</i></p> <p>(1) Für mich kommt ein Kirchengaustritt nicht infrage.</p> <p>(2) Ich habe schon mal daran gedacht, aus der Kirche auszutreten, aber letztlich kommt es für mich doch nicht infrage.</p> <p>(3) Ich habe schon öfter daran gedacht, aus der Kirche auszutreten – ich bin mir aber noch nicht ganz sicher.</p> <p>(4) Eigentlich bin ich fast schon entschlossen, es ist nur noch eine Frage der Zeit.</p> <p>(5) Ich werde ganz bestimmt so bald wie möglich austreten.</p>
Mediennutzung zur Information über Kirche	<p>in Tageszeitungen</p> <hr/> <p>in Wochenzeitungen, Magazinen, Illustrierten</p> <hr/> <p>in Informationssendungen im Radio oder im Fernsehen</p> <hr/> <p>auf den Internetseiten von Kirche oder Gemeinde</p> <hr/> <p>im Internet allgemein</p> <hr/> <p>im Kirchengemeindebrief</p>	<p><i>Sagen Sie mir bitte für die folgenden Medien, ob Sie sich dort häufig, gelegentlich oder nie über die Kirche bzw. kirchliche Themen informieren.</i></p> <p>(1) Häufig</p> <p>(2) Gelegentlich</p> <p>(3) Nie</p>
Themen mit Religionsbezug	<p>... der Sinn des Lebens</p> <hr/> <p>... der Tod</p> <hr/> <p>... Werte wie Gerechtigkeit, Freiheit, Frieden</p> <hr/> <p>... ein Recht auf Leben (in Bezug auf ungeborenes Leben, die Todesstrafe o. Ä.)</p> <hr/> <p>... die Natur</p> <hr/> <p>... die Geburt eines Kindes</p>	<p><i>Im Folgenden sind Themen aufgelistet, bei denen für einige Menschen Religion eine Rolle spielt. Wie ist das für Sie? Für mich ist ...</i></p> <p>(1) ein religiöses Thema</p> <p>(2) eher ein religiöses Thema</p> <p>(3) eher kein religiöses Thema</p> <p>(4) kein religiöses Thema</p>

---

... Fragen von Sterbehilfe, Selbsttötung o. Ä.

---

... Anfang und Ende der Welt

---

... Schuld

---

Berührungspunkte  
mit Religion

Durch einen Kirchenbesuch im Urlaub

---

Bei dem Besuch einer Kirche anlässlich eines  
Konzertes

---

Durch das Treffen mit einem Pfarrer/einer  
Pfarrerin anlässlich einer Tau-  
fe/Hochzeit/Beerdigung

---

Bei sozialem Engagement der Kirche (Tafel,  
Altenfürsorge)

*An welchen Stellen kommen Sie oder sind Sie bereits  
mit der evangelischen Kirche in Berührung gekom-  
men?*

(1) Trifft zu

(2) Trifft nicht zu

---

## Kontakt

Prof. Dr. Lars Harden (Geschäftsführung)

**TELEFON** (0511) 51 56 78 - 0

**E-MAIL** harden@aserto.de

Marcel Drews (Leiter Beratung Marktforschung)

**TELEFON** (0511) 51 56 78 - 31

**E-MAIL** drews@aserto.de

Anna Heidenreich (Projektleiterin)

**TELEFON** (0511) 51 56 78 - 32

**E-MAIL** heidenreich@aserto.de

Lisa Carstensen (Junior-Projektleiterin)

**TELEFON** (0511) 51 56 78 - 34

**E-MAIL** carstensen@aserto.de