

Kommunikationsmanagement von Kirchen

Theoretische Grundlagen, empirische Einsichten, praktische Implikationen

Von Markus Wiesenberg

In diesem Beitrag erfahren Sie anhand eigener empirischer Befunde einer umfassenden wissenschaftlichen Studie,

- ▶ wie sich die mediale und religiöse Transformation auf die deutschen Kirchen und ihrer Kommunikation auswirken,
- ▶ wie die Kirchen durch den Einsatz von Kommunikationsmanagement darauf reagieren und
- ▶ was bei der Zusammenarbeit der kirchlichen Ebenen und dem Kommunikationsmanagement auf den einzelnen Ebenen zu beachten ist.

Der Autor

Dr. Markus Wiesenberg ist Postdoc am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft an der Universität Leipzig und freier Kommunikationsberater mit Spezialisierung auf Non-Profit- und Start-up-Kommunikation. In seiner Dissertation „Strategische Kommunikation deutscher Großkirchen: Von kirchlicher Publizistik zur strategischen Kirchenkommunikation“ (Springer VS, Wieseba-

den, 2019) hat er sich umfassend mit der Evangelischen und Katholischen Kirche in Deutschland (inklusive Landeskirchen bzw. Bistümer sowie Kirchengemeinden und Pfarreien) und deren Kommunikationsmanagement beschäftigt und sowohl eine theoretische Verortung als auch eine empirisch großangelegte Studie vorgelegt.

Kontakt: markus@wiesenberg.eu

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Gesellschaftliche Verortung und binnenkirchliche Strukturen in Deutschland	5
2.1	Großkirchen zwischen Institution, Organisation, Gemeinschaft und sozialer Bewegung	6
2.2	Kirchliche Ebenen: Gemeinden, Dekanate, Landeskirchen/Bistümer und nationale Dacheinheiten.....	9
3	Von kirchlicher Öffentlichkeitsarbeit zum kirchlichen Kommunikationsmanagement	14
3.1	Erste empirische Befunde zur kirchlichen Öffentlichkeitsarbeit.....	17
3.2	Auf dem Weg zu einem kirchlichen Kommunikationsmanagement.....	19
3.3	Kirchliches Kommunikationsmanagement in der Praxis	24
3.3.1	Gemeindliche Kommunikationsarbeit.....	25
3.3.2	Die Dekanatsebene als Scharnier zwischen Gemeinden und Landeskirchen bzw. Bistümern.....	29
3.3.3	Kommunikationsmanagement der Landeskirchen und Bistümern.....	32

3.3.4	Kommunikationsmanagement von kirchlichen Dachverbänden	39
4	Zusammenfassung und Ausblick	41
5	Literatur- und Quellenverzeichnis	45

1 Einleitung

Missbrauch und der Umgang mit Finanzen, Mitgliederschwund und der demografische Wandel sowie ein Rückgang der Religiosität in der Bevölkerung – all das verdeutlicht, dass sich der Wind für die Kirchen in Westeuropa allgemein und in Deutschland speziell seit der Jahrtausendwende gedreht hat: Mit einem Bericht der Zeitung Boston Globe begann 2002 die Aufdeckung des Missbrauchsskandals der katholischen Kirche zunächst in den USA und später in Australien, Kanada und Europa.

**Negative
Berichterstat-
tung – weltweit**

2010 traf es dann auch deutsche Bistümer und die mediale Berichterstattung gegenüber den Kirchen wurde insgesamt kritischer – was auch durch die Finanzskandale seit 2013 angeheizt wurde (vgl. u. a. Luttitz 2015). Zusätzliche Austrittswellen waren die Folge, da auch der persönliche Bezugspunkt und damit die Mitgliederbindung zur Kirche vor Ort zunehmend erodierten und medial vermittelte Kirchenbilder folglich an Relevanz gewannen. Bereits 2008 resümierte der Kirchen- und Religionssoziologe Detlef Pollack: „In dem Maße, wie über die Kirche in den Medien schlecht geredet wird, wird die Bereitschaft, sich zur Kirche zu halten und in ihr zu engagieren, sinken“ (Pollack 2008: 89). Denn niemand wolle zu einer Institution gehören, die allseits missachtet werde (vgl. auch Pollack 2017).

Verstärkte Medienarbeit Trotz des Abwärtstrends bei den Mitgliedern, den Gottesdienstbesuchern sowie der Verbundenheit konnten die beiden Großkirchen ihren Personalbestand deutlich aufstocken und damit ihre Handlungsmöglichkeiten ausweiten (Pollack/Rosta 2015: 165), was jedoch aktuelleren Zahlen zufolge nicht mehr lange anhalten wird (vgl. Gutmann et al. 2019). Während insbesondere die Römisch-Katholischen Bistümer und die Deutsche Bischofskonferenz (DBK) vielerorts mit Krisenkommunikation beschäftigt waren (vgl. Kopp 2015), wurden anderenorts Pressestellen ausgebaut, die neben der täglichen Bistumspressearbeit auch die Medienarbeit stärker übernahmen (Klenk 2014: 645; Hillebrecht et al. 2002); eine Tendenz, die auch in den evangelischen Landeskirchen sowie der EKD-Zentrale in Hannover bereits kurz vor der Jahrtausendwende begann (Döring 1998; Tremel/Ohmann 1998–2000; Tremel 2010).

Zielsetzung des Beitrags *Inwieweit sich die kirchliche Öffentlichkeitsarbeit seit der Jahrtausendwende hin zu einem professionellen Kommunikationsmanagement entwickelt hat und welche Besonderheiten dabei von kirchlichen Kommunikatoren berücksichtigt werden sollten, steht im Zentrum des vorliegenden Beitrags.* Bezugnehmend auf die Dissertationschrift (Wiesenberg 2019c), werden nachfolgend zunächst die theoretischen Grundlagen gelegt, um Kirchen und ihre komplexe Organisationsstruktur zu verorten. In einem weiteren Schritt werden die historischen Wegmarken der Entwicklung kirchlicher Öffentlichkeitsarbeit skizziert und somit zu aktuellen empirischen Ergebnissen hingeführt. Schließlich werden aus der theoretischen Verortung und den empirischen Ergebnissen Schlussfolgerungen für die Praxis kirchlicher Kommunikationsarbeit gezogen.

2 Gesellschaftliche Verortung und binnenkirchliche Strukturen in Deutschland

Die Römisch-Katholische Kirche in Deutschland mit ihren 27 (Erz-)Diözesen und die Evangelische Kirche Deutschlands (EKD), die sich in 20 Glied- bzw. Landeskirchen unterteilt, besitzen rein rechtlich gesehen einen Sonderstatus als Körperschaften des öffentlichen Rechts (KdöR), was ihnen beispielsweise eine eigene Gerichtsbarkeit, ein eigenes Arbeitsrecht sowie Einbindung in politische, wirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Gremien (Rundfunk, Medizin, Soziales) sichert. Das beschert den Kirchen einerseits eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber dem Staat und andererseits besondere Privilegien des Staates. Diese sind in historisch gewachsenen Verträgen und Abkommen zwischen dem deutschen Staat sowie den Bundesländern und den Großkirchen geregelt.

Sonderstatus

Folgt man den aktuellen Statistiken der Kirchen, dann gehörten Ende 2018 noch rund 56 Prozent der deutschen Bevölkerung einer christlichen Kirche an. Davon waren zum Stichtag 31.12.2018 knapp 25 Prozent (21.141.000) Mitglieder der Evangelischen Kirche (EKD 2019) und knapp 28 Prozent (23.002.000) Mitglieder der Römisch-Katholischen Kirche (DBK 2019). Eine jüngst vorgestellte Studie geht davon aus, dass sich bis 2060 die Zahl der Kirchenmitglieder in Deutschland nochmals halbieren wird (Gutmann et al. 2019). Dabei basiere der Rückgang weniger auf demografischen Faktoren, sondern stärker auf Tauf-, Austritts- und Aufnahmeverhalten (ebd.). Damit wird deutlich, dass die deutschen Großkirchen nicht nur medial in ihrem Verhalten kritischer hinterfragt werden, sondern auch gesellschaftlich an Rückhalt und damit an Legitimation verlieren.

Kirche in Zahlen

2.1 Großkirchen zwischen Institution, Organisation, Gemeinschaft und sozialer Bewegung

Schwindender gesellschaftlicher Rückhalt

Dass der gesellschaftliche Rückhalt für die Großkirchen schwindet und die mediale Berichterstattung gegenüber den Großkirchen kritischer wird, sind deutliche Anzeichen für einen Rückgang der Legitimation. Doch nicht nur die Kirchen als Organisationen stehen zunehmend unter Druck. Religionssoziologische Studien verdeutlichen, dass die gesellschaftliche und individuelle Prägekraft der christlichen Religiosität sowie Religiosität im Allgemeinen in Deutschland abnimmt (Pollack/Rosta 2015; Pollack 2017; Pickel 2017). Der Religionssoziologe Gert Pickel sieht in Deutschland einen „De-Institutionalisierungsprozess des Religiösen“ verbunden mit einem „Traditionsabbruch christlicher Religiosität“ (2013: 86).

Aufgaben kirchlicher Kommunikation

Bedenkt man darüber hinaus, dass individuelle Religiosität in Deutschland in einem sehr hohen Maß mit der Kirchenmitgliedschaft und insbesondere mit der Verbundenheit zu den Großkirchen als Organisationen korreliert (vgl. Pollack 2017; Pollack/Wegner 2017), dann wird die Bedeutung strategisch ausgerichteter Kommunikation und damit auch strategischen Kommunikationsmanagements für die Großkirchen als Organisationen deutlich: Die Organisationsziele sind mit dem christlichen Glauben und damit der christlichen Religiosität als Institution derart eng gekoppelt, dass strategisches Kommunikationsmanagement der Kirchen immer auch eine „transzendente Perspektive“¹ einnehmen muss, um zur

1 Der Transzendenzbezug erscheint insofern wichtig, dass Kirchen primär im Religionssystem zu verorten sind und damit als Teil organisierter Religion. Die Unterscheidung von Transzendenz und Immanenz verdeutlicht darüber hinaus, dass Religion den Bereich des empirisch Fassbaren einerseits überschreitet und andererseits diesen Bereich in der Immanenz zugänglich, erfahrbar und kommunikatibel macht. Genau das ist folglich Hauptaufgabe und Ziel organisierter Religion und damit der Großkirchen (vgl. Pollack/Rosta 2015: 66).

Zielerreichung der Organisation beizutragen (vgl. dazu ausführlich Wiesenberg 2019b). Folglich hat kirchliches Kommunikationsmanagement auch eine wesentliche Bedeutung für Religiosität sowie Religion als Meta-Institution in Deutschland generell.

Neben der Hauptfunktion als organisierte Religion und damit der zentralen Aufgabe den Bereich der Transzendenz in der Immanenz zugänglich, erfahrbar und kommunikatibel zu machen, erfüllen die Großkirchen als Organisationen eine Reihe anderer wesentlicher gesellschaftlicher Aufgaben in den Bereichen der Politik, Wirtschaft, Umwelt oder Soziales. Folglich hat sich um den religiösen Kern im Laufe der Jahrhunderte eine Vielzahl weiterer Aufgabenfelder etabliert, wo kirchliches Handeln sichtbar wird wie beispielsweise die Diakonie bzw. Caritas sowie andere kirchliche Sozialverbände, eine Vielzahl an Akademien und andere Bildungseinrichtungen wie Kindergärten und Schulen.

Wie Berger und Luckmann (1995: 77) betonen, können die Kirchen folglich als *intermediäre Institutionen* in der Zivilgesellschaft verortet werden, um subjektive Erfahrungs- und Handlungsmuster in gesellschaftliche Auseinandersetzungen einzubringen und vice versa. Solange eine christliche Mehrheitskultur gesellschaftlicher Konsens war, konnten die Großkirche diese gesellschaftliche Funktion eines intersubjektiven Zusammenhalts vermitteln. Mit der Säkularisierung und damit einem Rückgang der Religiosität sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf Ebene der kirchlichen Einrichtungen und der individuellen Religiosität, betrachtet Gabriel (1999, 2015) die Großkirchen als *intermediäre Organisationen* mit drei divergierenden Handlungslogiken, die Kirchen immer wieder neu zwischen den verschiedenen binnenkirchlichen Gruppen und Gemeinschaften, Bewegungen sowie zentralen und peripheren Einrichtungen aushandeln müssen:

Gesellschaftliche Aufgaben der Kirchen

Kirchen als intermediäre Organisationen

Drei Handlungslogiken

► Mitgliedschaftslogik

Mit der Mitgliedschaftslogik bezieht sich Gabriel auf die Kirche als Gemeinschaft und soziale Bewegung. Kirche („nach unten“) müsse in einer „Interaktion mit einer sich wandelnden Mitgliedschaft“ stehen (Gabriel 1997: 29). Dazu gehören neben ein Aufweichen starrer Strukturen, wo diese Interaktion hindern, auch die Einbindung und Verknüpfung von analogen und digitalen Welten (vgl. ausführlich dazu Wiesenberg 2019a).

► Einflusslogik

„Nach oben“ sei die Kirche eingebunden „in das expandierende Netz der Organisationen in der Organisationsgesellschaft“ (Gabriel 1997: 29). Ziel dieser *Einflusslogik* sei eine „Vermittlung von Religiosität und Glaube in die Gesellschaft hinein mit einer Praxis der Entprivatisierung des Glaubens als programmatische Aufgabe“ (Gabriel 2009: 29). Kirche müsse folglich ihre Stimme in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen erheben.

► Ursprungslogik

Diese beiden Handlungslogiken müssten in Einklang mit der spezifischen kirchlichen (katholischen bzw. protestantischen) *Ursprungslogik* gebracht werden. Die Interaktion mit einer sich wandelnden Mitgliedschaft müsse einerseits in eine Aushandlung mit der eigenen Tradition treten und „Menschen und ihren individuellen Erfahrungen der Selbsttranszendenz überzeugende religiöse Deutungen“ anbieten (Gabriel 2014: 27). Andererseits sei es die Aufgabe der Großkirchen dem Glauben „eine öffentliche Resonanz“ zu sichern und darauf zu achten „die Kette der Erinnerungen nicht abreißen zu lassen“ (ebd.).

Zusammenhang Organisation und Institution

Folglich stehen die deutschen Großkirchen als intermediäre Organisationen in besonderer Weise für die christliche Religiosität als Institution sowie in einer steten Aushandlung mit den Individuen und deren Religiosität.

Darüber hinaus versuchen die Großkirchen ihre spezifischen Sichtweisen in die unterschiedlichen (auch säkularen) Diskurse einzubringen (vgl. ausführlich dazu Habermas 2006; Habermas/Ratzinger 2005).

2.2 Kirchliche Ebenen: Gemeinden, Dekanate, Landeskirchen/Bistümer und nationale Dacheinheiten

Die oben eingeführten divergierenden Handlungslogiken werden durch die jeweils unterschiedlichen Kirchenebenen entsprechend bearbeitet. Mittels eines Subsidiaritätsprinzips bearbeitet die jeweilige Ebene all jene Aufgaben, die sie übernehmen kann. Wie Tabelle 1 verdeutlicht, kann jede Kirchenebene nochmals nach ihrer dualen Struktur zwischen religiöser bzw. kirchlicher Autorität und der jeweiligen Verwaltungseinheit unterschieden werden, was dem staatlichen Regierungs- und Verwaltungswesen entspricht.

Duale Kirchenebenen

Tabelle 1: Übersicht über die kirchlichen Ebenen, unterschieden nach dualer Struktur (Kirchenpolitik)

Ebene		Religiöse/kirchliche Autorität		Kirchenverwaltungen	
		Leitungsorgan(e)	Leitung	Verwaltung	Leitung
Dachorganisation (national)	EKD	Rat (Regierung), Synode (Kirchenparlament), Kirchenkonferenz	Ratsvorsitzender	Kirchenamt	Präsident
	DBK	Vollversammlung (unter- stützt von Ständigen Rat, Kommissionen)	Vorsitzender	Sekretariat und VDD	Sekretär
Regional	Landeskirche	Synode, z. T. Rat	Geistliche Leitung (z. B. Bischof)	Konsistorium bzw. Kirchenamt (z. B. Landeskirchenamt)	Präsident
	(Erz-)Bistum	(Erz-)Bischof mit Unter- stützung des Domkapitels	(Erz-)Bischof	Ordinariat bzw. Generalvikariat	(Erz-)Bischof, Generalvikar
Kreis/ Dekanat	Dekanat/Propstei (auch Kirchenkreis, Kirchenbezirk etc.)	Synode, z. T. Rat	Geistliche Leitung (z. B. Dekan)	Amt (z. B. Kirchenkreisamt)	Referent
	Dekanat	Dekanatskonferenz (auch Conventiat bzw. Pastoralkonferenz)	Dekan/ Dechant	Dekanatsbüro	Dekanats- referent
Lokal/ Kongregation	Kirch(en)gemeinde (Verbund)	Kirchenvorstand bzw. Gemeindekirchenrat, Kirch(en)gemeinderat oder Presbyterium)	Pfarrer	Pfarramt bzw. Sekretariat in Zusammenarbeit mit Kirchengemeindeleitung	Pfarrer, Sekretär
	Kanonische Pfarrei (z. B. Pfarreiver- bund, -bezirk, Seelsorgeeinheit)	Pfarrgemeinderat	Pfarrer bzw. Priester	Pfarramt bzw. Sekretariat in Zusammenarbeit mit Pfarrverwaltungsrat	Pfarrer bzw. Verwaltungsleiter

Anmerkung. Tabelle in Anlehnung an Wiesenberg (2019c: 66)

Ähnlich wie auch staatliche Regierungs- und Verwaltungseinheiten in den letzten Jahrzehnten restrukturiert wurden und weiterhin werden, so werden auch bei den Großkirchen einzelne Parochien (Kirchengemeinden bzw. Pfarreien) zu neuen Seelsorgeeinheiten bzw. Kirchenverbänden zusammengelegt. Diese lokale Einheit dient der Interaktion mit den Mitgliedern. Ihr kommen nach Ammerman (2011) vier Hauptaufgaben zu, in denen sich die drei Handlungslogiken entsprechend wiederfinden:

- ▶ Worship (Gottesdienste bzw. Messen, Andachten, Bibelstunden etc.),
- ▶ Religious Education (religiöse Erziehung und Bildung),
- ▶ Community Formation (Pflege von religiöser, sozialer und kultureller Geselligkeit),
- ▶ Mission (Beeinflussung der kirchlichen Umgebung, z. B. durch soziale oder kulturelle Aktivitäten sowie durch die Verbreitung des Glaubens).

Sowohl *evangelische Kirchengemeinden* als auch *katholische Pfarreien* besitzen als eigenständige Körperschaften des öffentlichen Rechts eine besondere Autonomie mit einem hohen Maß an Selbststeuerungskompetenz. Der Pfarrer bzw. Priester nimmt dabei eine Schlüsselprofession ein und wird durch weitere hauptamtliche sowie eine Reihe ehrenamtlicher Mitarbeiter unterstützt. Insbesondere in den evangelischen aber auch z. T. in katholischen Kongregationen übernehmen der Kirchenvorstand bzw. der Pfarrgemeinderat eine mehr oder weniger hohe Steuerungsfunktion und Verantwortung.

Wesentliche Dienste, Initiativen sowie gemeinsame Einrichtungen und Werke, die die Kapazität einzelner Kongregationen übersteigen, wie beispielsweise Krankenhäuser, Schulen oder Kindertagesstätten sowie überregionale Jugend- oder Familienarbeit, werden durch die mittlere *Dekanatsebene* (Verwaltungsbezirk) bearbeitet und koordiniert. Darüber hinaus erfüllt die mittlere

Restrukturierung auf Gemeindeebene

Autonomie und Aufgaben der Gemeinden

Aufgaben der Dekanatsebene

Ebene eine Aufsichtsfunktion z. B. durch sogenannte Visitationen, die auch als Instrument der Qualitätsentwicklung verstanden werden kann.

**Landeskirchen
bzw. (Erz-)
Diözesen**

Oberste rechtlich verbindliche Größe stellen die territorial definierten *landeskirchlichen* bzw. *diözesanen Ebenen* dar. Ihr kommen alle wesentlichen normativen Struktur- und Steuerungselemente zu und damit kirchenpolitische Entscheidungsgewalt. Während evangelische Landeskirchen hier über einen großen Spielraum verfügen und sowohl theologische als auch beidseitig bindende rechtliche Beschlüsse fassen können, stellen die (Erz-)Diözesen von einem Bischof geleitete verwaltungsmäßige und seelsorgerliche Einheiten in der Römisch-Katholischen Weltkirche dar und unterliegen den Ordnungsvorgaben des Vatikans. Die Landeskirchen bzw. Diözesen sind direkte Ansprechpartner der Bundesländer, mit denen jeweils eigene Staatskirchenverträge bestehen. Damit stellen sie die regionalen Ansprechpartner z. B. für regionale Medien oder Politik dar.

**Evangelische Kirche
Deutschlands
(EKD)**

Die EKD sowie die DBK bilden jeweils eigene Dachorganisationen und nehmen als Kirchenbund den ihnen jeweils übertragenen (repräsentativen) Aufgaben wahr (auch gegenüber nationalen Medien). Zentrale Gremien der *Evangelischen Kirche Deutschlands* sind die Synode (bestehend aus 100 gewählten und 20 berufenen Mitgliedern der 20 Gliedkirchen), die Kirchenkonferenz (bestehend aus den Kirchenleitungen der 20 Gliedkirchen) und der Rat der EKD (bestehend aus 15 Mitgliedern: 14 gewählt durch Synode und Kirchenkonferenz sowie der oder die Synodenvorsitzende).

Der oder die Ratsvorsitzende wird von den Bischöfen der Gliedkirchen gewählt und repräsentiert die EKD nach außen. Darüber hinaus unterstützt das Kirchenamt als oberste Verwaltungseinheit die laufende Arbeit des Ratsvorsitzenden, aller Gremien sowie Kommissionen und koordiniert und organisiert die Zusammenarbeit der

Glied- bzw. Landeskirchen. Entscheidendes Gremium innerhalb der EKD ist die Synode. Sie berät nicht nur den Rat und andere Gremien, sondern beschließt auf ihrer jährlichen Tagung Kirchengesetze, den Haushalt sowie Beschlussvorlagen des Rates und der Kirchenkonferenz, die sich im Gegensatz zur Synode (in der Laien und Hauptamtliche vertreten sind) aus leitenden Theologen sowie Juristen der 20 Gliedkirchen zusammensetzen.

Die *Deutsche Bischofskonferenz* ist der Zusammenschluss aller katholischen Bischöfe der Diözesen in Deutschland „zur Förderung gemeinsamer pastoraler Aufgaben, zu gegenseitiger Beratung, zur Koordinierung der kirchlichen Arbeit und zum gemeinsamen Erlass von Entscheidungen sowie zur Pflege der Verbindung zu anderen Bischofskonferenzen“ (DBK 2002). Wie die EKD, so übernimmt auch die DBK primär repräsentative Aufgaben und vertritt die einzelnen Bistümer gegenüber Staat und Gesellschaft – insbesondere durch das Sekretariat in Bonn. Die Vollversammlung findet jährlich zweimal statt und berät zu aktuellen Themen. Sie koordiniert Aufgaben und trifft Entscheidungen, die über Bistumsangelegenheiten hinausgehen und von nationaler Bedeutung sind.

**Deutsche
Bischofskonferenz (DBK)**

Zwischenzeitlich übernimmt der Ständige Rat die laufenden Geschäfte der DBK durch zweimonatige Treffen, in denen jede Diözese eine Stimme besitzt. Zu ihren Hauptaufgaben zählen die Koordinierung der Bischöflichen Kommissionen, überdiözesaner Kooperationen sowie einheitlicher pastoraler Tätigkeiten. Dabei werden der ständige Rat sowie die Vollversammlung operativ durch das Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz unterstützt. Darüber hinaus werden im Ständigen Rat kirchenpolitische und organisatorische Fragen beraten sowie die Sitzungen der Vollversammlung vor- und nachbereitet.

Bearbeitung divergierender Handlungslogiken durch Kirchenebenen Die unterschiedlichen Ebenen und den ihr übertragenden Aufgaben verdeutlichen, dass die Großkirchen die oben aufgezeigten divergierenden Handlungslogiken der Einfluss-, Mitgliedschafts- und Ursprungslogik im Idealfall so bearbeiten können, dass sich die Divergenzen auflösen. Betrachtet man allerdings die religiöse sowie mediale Transformation, wie sie Eingangs kurz skizziert wurde, dann wird sehr deutlich, dass die Großkirchen in ihrer kommunikativen Ausrichtung diese klassische Aufteilung nicht mehr beibehalten können, wenn sie die Handlungslogiken weiterhin bearbeiten wollen.

Digitalisierung als Chance und Herausforderung Auf der lokalen Ebene nehmen die Interaktionen ab, da immer weniger Menschen die Gottesdienste und Seelsorge besuchen. Statt den Pfarrer vor Ort persönlich aufzusuchen, suchen die Menschen heute zuerst im digitalen Raum nach Hilfe. Insbesondere durch die Digitalisierung und die mobile digitale Kommunikation nimmt auch im seelsorgerlichen Bereich die direkte Kommunikation ab (vgl. Radde-Antweiler et al. 2018; Fredriksson/Pallas 2017; Wiesenberg 2019a). Wie sich dieses veränderte Medien- und Kommunikationsverhalten der Kirchenmitglieder sowie die religiöse und mediale Transformation allgemein auf die kirchliche Kommunikation und insbesondere auf die Etablierung von professionellen Kommunikationsmanagement ausgewirkt hat, steht nachfolgend im Zentrum. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wie sich konkret kirchliches Kommunikationsmanagement sowohl strukturell als auch in der Praxis etabliert hat.

3 Von kirchlicher Öffentlichkeitsarbeit zum kirchlichen Kommunikationsmanagement

Historische Einführung Auch die Öffentlichkeitsarbeit (synonym für Public Relations) der Großkirchen agiert von Beginn an in einem wenig normierten und sich äußerst schnell wandelnden

Raum. Ein wesentlicher Startpunkt für ein solches Unterfangen stellt das Jahr 1848 dar, wo sich erstmals in Deutschland Laien und Hauptamtliche der Evangelischen sowie der Katholischen Kirche öffentlich versammelten, um sich öffentlich mit der Sozialen Frage zu beschäftigen. Vom 21. bis 23. September 1848 tagte in Wittenberg eine „Versammlung evangelischer Männer“, die auch als Kirchentag bezeichnet wurde und sich bis 1872 insgesamt 15 Mal trafen. Richtungsweisend war dabei Johann Hinrich Wichern mit der Gründung des „Centralausschusses für die Innere Mission der deutschen evangelischen Kirche“ – zunächst ein loses Netzwerk von 12 Vereinen und 62 Agenten bestehend aus protestantischen Theologen, Wissenschaftlern und preußischen Offizieren mit dem Ziel aktiv die neu entstandene Presselandschaft zu beeinflussen. Im selben Jahr vom 3. bis zum 6. Oktober fand in Mainz der erste deutsche Katholikentag als erste Generalversammlung der Katholischen Vereine Deutschlands statt – getragen von der Märzrevolution und als Gegenreaktion zur Unterdrückung der katholischen Bevölkerung, was später im Kulturkampf mündete.

Während man auf katholischer Seite bereits an der Gründung eigener Tageszeitungen beteiligt war und diesen Arm der Gesinnungspresse weiter vorantrieb, entstanden u. a. in Schlesien (1874), Berlin (1878) sowie in Dresden (1891) Evangelisch-Soziale Presseverbände, um die Arbeit der Inneren Mission in den Kirchenprovinzen in weite Kreise der Öffentlichkeit hineinzutragen. 1910 schlossen sich die insgesamt 23 Presseverbände zum „evangelischen Preßverband für Deutschland“ (EPD) zusammen (vgl. Bieler 2010). „Der 1912 von August Hinderer gegründete württembergische Presseverband realisierte den endgültigen Durchbruch zu moderner Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Spätestens ab 1917 wurde dann auch explizit von Öffentlichkeitsarbeit gesprochen.“ (Liebert 2014)

Nach den beiden Weltkriegen konzentrierten sich die Großkirchen primär auf journalistische Tätigkeiten

Beginn kirchlicher Öffentlichkeitsarbeit

Entwicklung nach dem 2. Weltkrieg

sowohl innerkirchlich durch die Kirchenzeitungen als auch darüber hinaus mit den neu gegründeten Nachrichtenagenturen (EPD und KNA). Mit der Gründung der Arbeitsgemeinschaft Katholischer Presse (AKP) 1970 in Bonn (heute Katholischer Medienverband) und des Gemeinschaftswerks der Evangelischen Publizistik (GEP) 1973 in Hannover entstanden jeweils eigene Medienhäuser, mit dem Interesse der katholischen bzw. protestantischen Presse zu mehr Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit zu verhelfen. Seit den 1980er-Jahren wird das Thema kirchliche Öffentlichkeitsarbeit dann verstärkt durch Holger Tremel (Geschäftsführer des Evangelischen Medienverbandes zwischen 1981 und 2011) aktiv vorangetrieben (Tremel 1981, 1982; Tremel et al. 1983), was in Zusammenarbeit mit der Universität Leipzig und Günter Bentele in einer zertifizierten Ausbildung zum Kommunikationswirt durch den „Studiengang Öffentlichkeitsarbeit“ mündete (Tremel/Ohmann 1998–2000; Tremel et al. 1991).

**Zwischen
kirchlicher
Publizistik und
Öffentlich-
keitsarbeit**

Insgesamt verdeutlicht diese kurze historische Einführung die Spannung zwischen kirchlicher Publizistik bzw. der redaktionellen sowie der kirchlichen Medienarbeit einerseits und der kirchlichen Öffentlichkeitsarbeit als Aushandlung zwischen kirchlichen und gesellschaftlichen Positionen sowie eine konkrete Beeinflussung unterschiedlicher Stakeholder andererseits. Wie nachfolgend aufgezeigt wird, steht die kirchliche Öffentlichkeitsarbeit und das moderne kirchliche Kommunikationsmanagement bis heute in dieser Spannung, auch wenn dies zunehmend zugunsten einer strategischen Gesamtausrichtung weicht und alte Gräben damit zugeschüttet werden.

3.1 Erste empirische Befunde zur kirchlichen Öffentlichkeitsarbeit

Eine erste fundierte Auseinandersetzung mit kirchlicher Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement erfolgte 1998 durch die Dissertation von Ulrike Döring mit dem Titel „Öffentlichkeitsarbeit der evangelischen Kirche in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme“ – womit dann auch erste empirische Befunde vorlagen. In ihrer Studie aus dem Jahr 1996 von 102 Berliner Kirchengemeinden, 24 landeskirchliche Pressestellen sowie zur EKD-Pressestelle und der GEP-Leitung kommt sie zu dem Schluss, dass evangelische Öffentlichkeitsarbeit als „nach außen gerichtete Kommunikationsmethode“ (114) verstanden werde (einseitige Informationsvermittlung) und eine besondere missionarische Funktion innehave:

„Im Gegensatz zu einem Wirtschaftsunternehmen, das durch Öffentlichkeitsarbeit Verständnis für seine Positionen und sein Handeln erreichen will und sich mit diesem Ergebnis zufriedengeben kann, wird das Ziel der Kirche als Glaubensinstitution immer die Überzeugung sein, also die Bekehrung zum Glauben. Verständnis, Akzeptanz, Glaubwürdigkeit etc. werden immer nur Teilziele sein auf dem Weg zur aktiven Kirchenmitgliedschaft“ (ebd.: 115).

Döring (1998) macht darüber hinaus auf das Fehlen von Gesamtkonzepten, eine geringe Ausstattung, innerkirchliche Flügelkämpfe, ein Nebeneinanderher-Arbeiten sowie zwischen den kirchlichen Ebenen existierende Probleme aufmerksam. Sie schlussfolgert, dass professionelle Öffentlichkeitsarbeit nicht auf allen kirchlichen Ebenen Einzug gehalten habe und organisatorisch nicht überall verankert sei: „Die zu komplexe Organisationsstruktur, theologische Differenzen und Grundsatzdebatten über Öffentlichkeitsarbeit führen zu einer zeitlich

Erste Studie zur evangelischen Öffentlichkeitsarbeit 1998

Ziel der Kirche immer auch Überzeugung

Zusammenfassung weiterer Studienergebnisse

verzögerten Aktions- und Reaktionsfähigkeit. Kommunikationsmaßnahmen, die durchgeführt werden, sind oft nicht aufeinander abgestimmt.“ (ebd.: 253)

Aktuelle Studie zur kirchlichen Öffentlichkeitsarbeit aus den USA

Wie Döring (1998) befragt auch Douglas Cannon (2008) in den USA Kommunikatoren (N = 185) auf der Ebene der Kongregationen sowie der mittleren und oberen kirchlichen Ebene (inklusive Kommunikatoren religiöser Non-Profit-Organisationen) zwischen 2006 und 2007. Darüber hinaus befragt er 2008 insgesamt 87 „faith group executives (bishops, general secretaries, executive directors, presidents, pastors, etc.)“ wiederum verschiedenster kirchlicher Ebenen (ebd.: 84).

Unterschiede zwischen den Studien

Während bei Döring (1998) die befragten Kommunikatoren persuasive Elemente besonders zurückwiesen, weil sie im Sinne eines „kirchlichen Grundauftrages der Volkskirche“ als nicht notwendig erschienen, betrachten die von Cannon befragten Kommunikatoren in den USA über die Denominationen hinweg persuasive Elemente der Kommunikation als besonders wichtig. Schließlich kommt Cannon (2008: 145) zu dem Schluss, dass religiöse Public Relations eine spezifische Untergruppe von Public Relations sei (Cannon 2011). Er rät explizit davon ab Managementmodelle und damit auch Kommunikationsmanagementmodelle einfach auf Kirchen oder andere Arten organisierter Religion zu übertragen (ebd.: 154 ff.).

Damit wird deutlich, dass kirchliches Kommunikationsmanagement einen spezifischen religionssoziologischen Fokus braucht, um die kirchlichen und damit religiösen Besonderheiten ausreichend zu berücksichtigen. Genau hier setzt die nachfolgend vorgestellte Studie von Wiesenberg (2019c) an.

3.2 Auf dem Weg zu einem kirchlichen Kommunikationsmanagement

Wie bereits oben verdeutlicht, besitzen die unterschiedlichen kirchlichen Ebenen unterschiedliche Aufgaben und können damit (im Idealfall) die divergierenden Handlungslogiken (Mitgliedschafts-, Einfluss- und Ursprungslogik) durchaus in ein Gleichgewicht bringen. Dabei spielen neben der Integration bzw. der Abstimmung der unterschiedlichen kirchlichen Ebenen (die häufig eigenständig agieren, da sie eigenständige Körperschaften sind) ebenso andere kirchliche Werke und Verbände eine Rolle. Damit braucht es anstatt hierarchischer Führungs- und Kommunikationskonzepte eher partizipativer Ansätze, die nicht auf Einheitlichkeit und damit monolithische Konzepte abzielen – notwendig ist also ein polyphones Kommunikationsmanagement. Das bedeutet eine optimale Abstimmung zwischen den Teilbereichen einer organisierten und etablierten Kommunikationsfunktion innerhalb einer Landeskirche bzw. eines Bistums (Kirchenkommunikation) und den unterschiedlichen kirchlichen Ebenen.

Kirchenkommunikationsmanagement ist damit eine spezifische Arbeitsweise einer kirchlichen Kommunikationseinheit bzw. -abteilung und damit als Teil der strategischen Kirchenkommunikation (im engen Austausch mit der Kirchenleitung und entsprechend abgeleiteter Kommunikationsstrategie). Damit sorgt kirchliches Kommunikationsmanagement für die Abstimmung zwischen der Kirchenstrategie und der strategischen Ausrichtung und Zielsetzung der Kirchenkommunikation unter Berücksichtigung anderer kirchlicher Ebenen, Dienste und Werke im Sinne einer partizipativen Integration.

Dem kirchlichen Kommunikationsmanagement obliegt folglich (idealerweise) die Kommunikationsplanung, -organisation (Kommunikationspolitik) und -kontrolle über die unterschiedlichen Ebenen hinweg und die

Ausgangspunkt für kirchliches Kommunikationsmanagement

Was ist Kirchenkommunikationsmanagement?

Aufgaben für kirchliches Kommunikationsmanagement

Teilbereiche sowie die Werke, Dienste und Verbände integrierend. Die Teilbereiche können aus den Handlungslogiken abgeleitet werden und sind folglich *Mitgliederkommunikation im Sinne der Mitgliedschaftslogik* (Integration und Aushandlung des Deutungsrahmens mit den Mitgliedern in einer Deutungsgemeinschaft), *Binnenkommunikation im Sinne der Ursprungslogik* (zur Abstimmung gemeinsamer arbeitsteiliger Leistungserstellung zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen sowie zwischen verschiedenen Bereichen und Ebenen) sowie *kirchliche Öffentlichkeitsarbeit im Sinne der Einflusslogik* (mit dem Ziel Handlungsspielräume und damit gesellschaftliche Legitimation für die Kirche und den christlichen Glauben zu sichern).

Teilbereich der Binnenkommunikation

Folglich steht die *Binnenkommunikation* in einem natürlichen Spannungsfeld zwischen der geistlichen Autorität der Kirchenleitung (z. B. Bischof oder Synode) und der Kirchenverwaltung sowie zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen auf den unterschiedlichen Kirchenebenen und den unterschiedlichen Einrichtungen, Werken, Diensten und Verbänden. Damit ist es Aufgabe der Binnenkommunikation den eigenen kirchlichen Kosmos (einer Landeskirche bzw. eines Bistums oder der EKD bzw. der DBK und deren kommunikative Verstrickungen) zu planen, zu organisieren sowie zu evaluieren.

Aufgabenbereich der Mitgliederkommunikation

Mitgliederkommunikation kann demnach in einem Spannungsfeld von Teilhabe, Integration und Engagement verortet werden. Im Sinne einer intermediären Organisation ist es Aufgabe und Ziel der Kirchen bei der Sozialintegration (Integration individueller Gesellschaftsmitglieder in die Gesellschaft) zu unterstützen. Die Kirchen bieten in ihrem religiösen Kontext insbesondere Angebote durch kirchliche Lebensvollzüge (individuelle Religiosität, gesicherter Zugang zur Gemeinschaft), durch Interaktion, durch Kommunikation des Evangeliums in symbolischem (z. B. Gottesdienst, Sakramente) und wir-

kendem (z. B. Seelsorge, Kasualien, christliche Bildung, Gerechtigkeit, Hilfe und Solidarität) sowie durch andere symbolische Handlungen an.

Damit unterstützt die Mitgliederkommunikation kirchliche Handlungen und Deutungsmuster und stützt somit individuelle Plausibilitätsstrukturen einzelner Mitglieder bzw. bietet Anknüpfungspunkte für eine mögliche Mitgliedschaft. Insofern unterstützt Mitgliederkommunikation alle kirchlichen Praktiken (Lebensvollzüge als christlich-religiöse kommunikative Handlungen), die dazu beitragen, dass ein Individuum sich mit der kollektiven Identität der Großkirche, die in der Transzendenz begründet ist, identifiziert und darin bestätigt wird. Damit werden die dafür notwendigen Plausibilitätsstrukturen im Sinne einer sekundären Sozialisation aufgebaut bzw. bleiben so erhalten.

Aus einer ganzheitlichen Sicht muss dabei betont werden, dass die menschliche Dimension der Interaktion hier eine besondere Rolle spielt und nicht einfach mechanisch oder instrumentell „verzweckt“ oder ersetzt werden kann. Marketing bzw. Marktkommunikation, die persuasiv schlicht auf anschlussfähige Handlungen ausgerichtet ist, kann im Teilbereich der Kirchenkommunikation die Mitgliederkommunikation unterstützen, wo es konkret um kirchliche Angebote bzw. Güter in Form von Dienstleistungen oder Produkten bzw. um einen Erstkontakt oder Ähnliches geht. Sie kann aber nicht die Aufgabe der Kongregationen und insbesondere der Pfarrerschaft, die im Besonderen für die kirchlichen Lebensvollzüge und damit auch für die sekundäre Sozialisation stehen, ersetzen oder einfach ergänzen, sondern immer nur unterstützen.

Kirchliche *Öffentlichkeitsarbeit* sichert bereits etablierte Handlungsspielräume und damit die Legitimation der Kirchenstrategie sowie der christlichen (evangelischen bzw. katholischen) Institution. Darüber hinaus sorgt sie

**Menschliche
Dimension der
Interaktion**

**Teilbereich
Öffentlich-
keitsarbeit/
Public
Relations**

für die Durchsetzung konkreter Strategien im Sinne der Einflusslogik in all jenen Bereichen, die nicht von der Binnen- oder Mitgliederkommunikation abgedeckt werden (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung, Soziales usw.).

Allein ein Blick auf die bischöflichen Kommissionen der Deutschen Bischofskonferenz oder die Arbeitsbereiche der EKD bzw. der Bistümer und Landeskirchen verdeutlicht die vielfältigen Verquickungen der deutschen Großkirchen in alle gesellschaftlichen Teilbereiche hinein. Selbst Bereiche wie der Strafvollzug oder das Militär sind darin eingeschlossen und müssen entsprechend der Kirchenstrategie und in Absprache mit den jeweiligen Stellen kommuniziert werden.

So gilt es durch die Instrumente der Public Relations gesellschaftspolitische Unterstützungspotenziale für das kirchliche Handeln im gesellschaftspolitischen Umfeld zu aktivieren, sodass kirchliche Strategien und kirchlicher Einfluss schlussendlich als legitim gelten und nicht mehr hinterfragt werden, weil sie institutionalisiert sind. Beispiele, in denen kirchlicher Einfluss hinterfragt wird, sind u. a. der Bildungssektor im Zusammenhang mit der Diskussion um sexuellen Missbrauch in kirchlichen Einrichtungen oder, wie Eingangs ausführlich beschrieben, das kirchliche Finanzwesen.

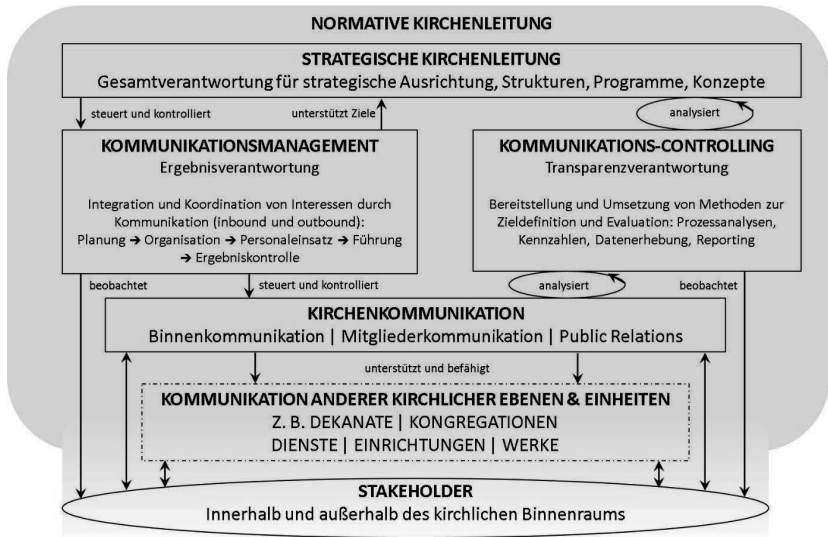


Abb. 1: Management, Controlling und Umsetzung der Kirchenkommunikation (Wiesenberg 2019c: 106)

Folgt man dem in Abbildung 1 dargestellten Management, Controlling sowie der Umsetzung der Kirchenkommunikation, dann wird deutlich, dass ein kirchliches Kommunikationsmanagement primär auf der Ebene der Landeskirchen bzw. Bistümer sowie der EKD bzw. DBK angesiedelt ist, was durch ein Kommunikationscontrolling zur Analyse und damit zur Ergebnistransparenz begleitet wird. Entscheidend ist darüber hinaus die Binnenkommunikation zur kommunikativen Abstimmung mit anderen kirchlichen Ebenen und Einheiten. Aber auch die Mitgliederkommunikation sowie die kirchliche Öffentlichkeitsarbeit müssen in Großkirchen immer ganzheitlich (Ebenen übergreifend) betrachtet werden.

Management, Controlling und Umsetzung der Kirchenkommunikation

3.3 Kirchliches Kommunikationsmanagement in der Praxis

Studiendesign Inwieweit diese idealtypischen Konzepte einer kirchlichen Kommunikationsmanagements auch in der aktuellen Praxis berücksichtigt werden und welche Besonderheiten dabei auftreten, soll nachfolgend im Zentrum stehen. Dafür wurde im März 2016 in 15 deutschen Großstädten eine Online-Befragung unter den Pfarrern und Pfarrerinnen sowie den Priestern durchgeführt, um das kirchliche Kommunikationsmanagement unter den Kirchengemeinden und Pfarreien sowie die Zusammenarbeit mit den oberen kirchlichen Ebenen zu untersuchen. Ausgehend von diesen Städten wurden die dazugehörigen Dekanate, Landeskirchen bzw. Bistümer sowie die EKD und das GEP bzw. die DBK und das katholische Medienhaus mittels Experteninterviews der Kommunikationsverantwortlichen der jeweiligen Einheit im Sommer 2016 untersucht.

Von den jeweils 15 Dekanaten konnten neun evangelische und drei katholische Dekanate identifiziert werden, in denen zumindest eine Viertelstelle für die Kommunikation des Dekanats verantwortlich ist. Von den dazugehörigen 14 Landeskirchen konnten neben den Kommunikationsverantwortlichen auch Verantwortliche für die Mitgliederkommunikation befragt werden, sodass insgesamt 18 Experteninterviews durchgeführt wurden. Darüber hinaus konnten 13 Kommunikationsverantwortliche der 14 Bistümer befragt werden. Schließlich wurden auch die leitenden Kommunikationsverantwortlichen der EKD und der DBK sowie die Geschäftsführer des GEP und des katholischen Medienhauses befragt.

3.3.1 Gemeindliche Kommunikationsarbeit

Die untersuchten Kirchengemeinden und Pfarreien fokussieren sich primär auf die Erfüllung der kirchlichen Lebensvollzüge und damit auf die eigenen Mitglieder. Die befragten Pfarrerrinnen und Pfarrer sowie Priester konzentrieren sich in ihrer Ausrichtung auf den sonntäglichen Gottesdienst, Kasualien wie Seelsorge und konkret auf die Bedürfnisse der eigenen Mitglieder. Als zweitrangig werden Angebote die sich weniger an die Kerngemeinde richten genannt.

Ziele der Kirchengemeinden und Pfarreien

Eine offensive Ausrichtung wie das Gestalten konkurrenzfähiger Angebote, missionarisches Engagement oder die Evaluation gesetzter Ziele erscheinen dagegen deutlich weniger relevant. Damit wird zunächst deutlich, dass die Gemeinden vor Ort besonders an der Mitgliedschaftslogik und damit den individuellen Mitgliedern und der Gemeinschaft ausgerichtet sind. Die aktive Umweltbeeinflussung bzw. ein Umweltaustausch durch gemeindliche Öffentlichkeitsarbeit hat in diesem Sinne bereits in der Schwerpunktsetzung der Gemeinden kaum einen Platz.

Auch die Pfarrer- bzw. Priesterschaft versteht kirchliche Öffentlichkeitsarbeit entsprechend primär als „Beziehungspflege der Kirche zu ihren Mitgliedern“, „Werbung für kirchliche Angebote“ sowie „Presse- und Medienarbeit“. Ein „Management (Analyse, Zieldefinition und Planung sowie Durchführung und Evaluation) von Kommunikation gegenüber verschiedenen Gruppen (z. B. Medien, Mitarbeitern, Verbänden, Mitgliedern)“ wird besonders skeptisch gesehen und sogar teils abgelehnt. Was auch wenig verwundert, da sich lediglich knapp die Hälfte der evangelischen Pfarrerschaft (46,6 %) und weniger als ein Viertel der katholischen Priester (22,9 %) als Manager(in) der Gemeinde sehen und noch deutlich weniger als Sprecher(in) oder mediale(r) Ansprechpartner(in). Stattdessen sieht sich die Pfarrer- und Priesterschaft in ihrer Rolle als

Selbstverständnis der Pfarrer- und Priesterschaft

Seelsorger(in) bzw. Verkündiger(in) des Evangeliums und damit als geistliche Autorität.

Persönliche Fähigkeiten der Pfarrer- und Priesterschaft

Betrachtet man darüber hinaus die persönlichen Fähigkeiten der Pfarrer- und Priesterschaft auf Basis einer Selbsteinschätzung wird deutlich, dass gemeindliche Öffentlichkeitsarbeit oder gar gemeindliches Kommunikationsmanagement in ihren Händen nicht optimal aufgehoben ist. Als Allrounder sind sie in der Lage redaktionelle Arbeiten durchzuführen oder Gespräche und Reden auch aus dem Stehgreif zu halten. Auch das Gewinnen und Begleiten von Ehrenamtlichen fällt ihnen leicht. Wenn es jedoch zu den Kenntnissen und Fähigkeiten im Bereich Öffentlichkeitsarbeit kommt, wie z. B. die Kenntnisse der lokalen Medienlandschaft, konkretes Agenda-Setting oder die Arbeit mit und auf digitalen Plattformen, dann sind sie dafür unzureichend vorbereitet und erhalten konkrete Unterstützung entweder durch andere Haupt- oder Ehrenamtliche bzw. durch eine höhere kirchliche Ebene im Sinne der Subsidiarität.

Unterstützung durch Ehrenamtliche vor Ort

Inwieweit werden Pfarrer- bzw. Priesterschaft in der gemeindlichen Kommunikationsarbeit also durch Ehrenamtliche unterstützt? Knapp zwei Drittel (66,2 %) geben an, dass sie durch ein Team, Gremium bzw. Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit unterstützt werden (in 71,9 % dieser Fälle sind sie auch ein Teil des Teams). Die restlichen helfen sich entweder mit wechselnden einzelnen Ehrenamtlichen (13,7 %) oder machen diese Aufgabe eigenständig ggf. mit Unterstützung des Sekretariats (20,1 %).

Wenn in einem solchen Team dann auch Ehrenamtliche tätig sind, die hauptberuflich im PR- oder Medienbereich arbeiten, wie in 39,3 Prozent der Fälle, dann trägt dies zu einer deutlichen Verbesserung und Professionalisierung der gemeindlichen Öffentlichkeitsarbeit bei. Solche Teams finden sich zunächst als „Redaktion des Gemeinde- bzw. Pfarrbriefes“ zusammen (93,3 %) und sind dann häufig in die Zusammenarbeit mit Druckereien sowie

mit dem eigenen Internetauftritt (64,4 %) beschäftigt. Weniger als ein Drittel (31,1 %) nimmt sich die Zeit zur Entwicklung eines einheitlichen Kommunikationsauftritts und noch weniger schreiben und verschicken aktiv Pressemeldungen oder Newsletter. Eine Analyse z. B. der Zugriffszahlen der Webseite oder eine Evaluation der eigenen Kommunikationsaktivitäten findet kaum statt (12,6 % bzw. 8,9 %). Damit wird deutlich, dass sich auch Teams für gemeindliche Öffentlichkeitsarbeit in großem Maße auf die Mitgliederkommunikation konzentrieren und anderen Stakeholdern darüber hinaus kaum eine Priorität eingeräumt wird.

Folgt man dem Subsidiaritätsprinzip und geht davon aus, dass die Kirchengemeinden und Pfarreien die Aufgabe der kirchlichen Öffentlichkeitsarbeit nicht übernehmen können, dann stellt sich andererseits die Frage, inwieweit die Gemeinden vor Ort durch höhere Ebenen unterstützt bzw. inwieweit ihnen auch konkret Arbeit abgenommen wird. Aus Sicht der befragten Pfarrer- bzw. Priesterschaft findet dies besonders häufig durch die „zentrale Bündelung und Weitergabe von Veranstaltungshinweisen und anderen Informationen“ sowie dem „Versand von Pressemitteilungen“ statt. Darüber hinaus gibt es gelegentlich Unterstützung durch zentral vorgehaltene Services wie z. B. Vorlagen für den Gemeinde- bzw. Pfarrbrief sowie Templates für Webseiten im Sinne von Baukästen.

Selten bis gelegentlich gibt es auch konkrete Workshops, Schulungen und Seminare im Bereich kirchliche Öffentlichkeitsarbeit für Ehrenamtliche. Konkrete Rückmeldungen, konzeptionelle Unterstützung und damit weitere Schritte hin zu einem Kommunikationsmanagement werden einerseits weniger angeboten und andererseits auch nur wenig nachgefragt. Insgesamt wünscht sich die Pfarrer- bzw. Priesterschaft mehr Unterstützung durch die oberen kirchlichen Ebenen in der Öffentlichkeitsarbeit. Inwieweit jedoch eine solche Unterstützung dann

**Unterstützung
der Gemeinden
durch höhere
Kirchenebenen**

auch zielführend ist, wenn die Kirchengemeinden und Pfarreien sich lediglich auf die Mitglieder und insbesondere auf die Kernmitglieder in ihrer Kommunikationsarbeit konzentrieren, wird folglich auch von den Kommunikationsexperten insbesondere der Dekanats- sowie der Landeskirchen- und Bistumsebene stark bezweifelt.

**Besonderheit
kirchlicher
Mitgliederkom-
munikation**

Schließlich verweist die Pfarrer- und Priesterschaft darauf, dass die Mitgliederkommunikation aus ihrer Sicht nicht allein durch die Kirchengemeinde bzw. Pfarrei geschehen kann. Einerseits fordern sie mehr Unterstützung in der Mitgliederkommunikation und andererseits stehen sie Einzelmaßnahmen und Kampagnen zur Mitgliederkommunikation skeptisch gegenüber. Diese Diskrepanz zwischen einer realistischen Sicht, dass man nicht mehr alle Gemeindemitglieder kommunikativ erreicht und dem damit verbundenen Autonomie- und Kontrollverlust der Kirchengemeinden und Pfarreien, ist aus Sicht vieler Hauptamtlicher vor Ort durchaus bedrohlich und wenig motivierend. Aus Sicht der Pfarrer- und Priesterschaft erscheint es als eine Entlastung, wenn sie wüssten, dass sie sich auf die Kernmitglieder konzentrieren könnten und die anderen Ebenen – hier insbesondere im digitalen Raum – die Arbeit übernehmen würden, ohne dabei die analogen Gemeinden auszuschließen, sondern eine Brückenfunktion zwischen analogen Gemeindehaus und Seelsorger und der digitalen Welt bilden.

**Zusammen-
fassung
gemeindlicher
Kommunikati-
onsarbeit**

Entsprechend dieser empirischen Einsichten muss hier zunächst festgehalten werden, dass Kirchengemeinden und Pfarreien ihre besondere Stärke in der Mitgliederkommunikation mit den individuellen Mitgliedern haben. Durch den Rückgang der analogen direkten Kommunikation generell stellt sich aus Sicht der Mitglieder die Frage, inwieweit sie noch kommunikativ durch ihre Gemeinden erreicht werden. Da es weder Analyse noch Evaluation auf der Ebene der Kirchengemeinden bzw. Pfarreien gibt, muss davon ausgegangen werden, dass sie sich besonders stark um jene Anspruchsgruppen

drehen, die einerseits (noch) aktiv dabei sind und andererseits von sich aus den Kontakt zur Gemeinde suchen.

In Zeiten medialer und religiöser Transformation erscheinen die Resultate wie ein Alarmsignal für lokale Gemeinden einerseits den individuellen analogen und direkten Kontakt mit den Mitgliedern nicht zu verlieren und andererseits neue digitale Wege zu den Mitgliedern zu nutzen. Grundlegend dafür ist eine Gemeindeausrichtung, die sich nicht nur um die Kernmitglieder und deren Bedürfnisse, sondern auch um Anspruchsgruppen darüber hinaus kümmert und ihnen konkrete Angebote macht und diese entsprechend kommuniziert.

3.3.2 Die Dekanatsebene als Scharnier zwischen Gemeinden und Landeskirchen bzw. Bistümern

Wie bereits oben verdeutlicht, spielt aus Sicht des Kommunikationsmanagements die Dekanatsebene bei der evangelischen Kirche eine größere Rolle als bei der katholischen Kirche. In den untersuchten Großstädten finden sich deutlich mehr Dekanatspressestellen bzw. Pfarrerrinnen und Pfarrer, die diese Aufgabe für das Dekanat zum Teil übernehmen. Genau an dieser Stelle wird jedoch auch deutlich, wie jemand diese Stelle ausfüllt. Insbesondere wenn die Pfarrerschaft diesen Dienst als Teilaufgabe übernimmt, dann kümmert er oder sie sich primär um den stadtweiten Gemeinde- oder Pfarrbrief, pflegt Meldungen vom Dekanat oder einzelner Gemeinden auf die Dekanatswebseite ein oder gibt regelmäßige Informationen an die lokalen Medien weiter. Kommunikationsbeauftragte mit einem journalistischen, Marketing- oder PR-Hintergrund dagegen verstehen sich deutlich stärker als Antreiber der Dekanats-Presse- und -Medienarbeit sowie bei entsprechenden Ressourcen und Einladungen auch als Unterstützer der Gemeinden vor Ort.

Kommunikationsmanagements auf Dekanatsebene

- Dekanats-
öffentlichkeits-
arbeit erfüllt
Scharnierfunk-
tion**
- Kirchliche Öffentlichkeitsarbeiter mit einem professionellen Hintergrund auf Ebene der Dekanate besitzen sehr häufig eine Scharnierfunktion zwischen den Landeskirchen bzw. Bistümern und den Kirchengemeinden bzw. Pfarreien vor Ort. Sie sind in den meisten Fällen nicht bei den Landeskirchen bzw. Bistümern angestellt, sondern sind Teil der Dekanate. In dieser Funktion besitzen sie eine besondere lokale Nähe und können damit auch eine Nähe zu den Gemeinden und deren Hauptamtlichen sowie Ehrenamtlichen aufbauen. Andererseits stehen sie mit der Kommunikationsabteilung der Landeskirchen bzw. Bistümer in einem Austausch und können damit zwischen beiden Ebenen vermitteln und sensibilisieren.
- Spannungen
zwischen oben
und unten**
- Nichtsdestotrotz berichtet die Mehrzahl der Kommunikationsverantwortlichen auf Ebene der Dekanate von besonderen Herausforderungen und Spannungen zwischen den Gemeinden einerseits und den Landeskirchen bzw. Bistümern andererseits. Kirchengemeinden und Pfarreien sind als eigene Körperschaften durchaus sehr autark und lassen sich ungern durch die Kommunikationsexperten beraten und noch weniger gern bewerten.
- Besondere
Spannungen
zwischen Kom-
munikations-
experten und
Pfarrerschaft**
- Vielorts führt das zu Spannungen zwischen den Kommunikationsexperten und der Pfarrerschaft, die häufig vor Veränderungen zurückschrecken. Deshalb sind viele Kommunikationsexperten eher zurückhaltend gegenüber der gemeindlichen Öffentlichkeitsarbeit und stehen nur noch auf Anfrage zur Verfügung. Stattdessen konzentrieren sie sich auf andere Bereiche wie die stadtweite Kinder- oder Jugendarbeit, unterstützen die Caritas bzw. Diakonie in ihrer Kommunikation oder initiieren stadtweite Feste in Zusammenarbeit mit anderen städtischen Partnern. Andererseits gibt es auch Dekanatspressereferenten, die eine kritische Perspektive zur Landeskirche bzw. dem Bistum einnehmen. Das trifft besonders dann zu, wenn sie beispielsweise bei kirchenweiten Kampagnen nicht einbezogen werden oder wenn ihre Exper-

tise und ihre Netzwerke nicht in Anspruch genommen werden.

Dekanatspressereferentinnen und -referenten können damit für das landeskirchliche bzw. das bistümliche Kommunikationsmanagement sehr bedeutend sein, wenn sie entsprechend ein- und angebunden sind. Darüber hinaus wird deutlich, dass ein Dekanat zumindest über eine halbe Stelle im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit verfügen und diese Person ein professionelles Verständnis von Kommunikationsmanagement mitbringen sollte. Auch eine journalistische Ausbildung kann hier sicherlich helfen, aber sie kann nicht Kommunikationsmanager ersetzen, da ihnen die Ausrichtung an Zielen sowie die „Erfolgskontrolle“ häufig als nicht notwendig erscheint.

Um nicht nur einfach die Öffentlichkeitsarbeit der Gemeinden zu übernehmen und sie damit in ihre spezifisch konzentrierte Kernmitgliederkommunikation zu belassen, sondern die Gemeinden auch in ihrer Öffentlichkeitsarbeit zu befähigen, braucht es zunächst ein Vertrauensverhältnis zwischen den Dekanatspressereferenten und der Pfarrerschaft. Ferner bedarf es der Rückendeckung sowie einer aktiven Unterstützung durch die geistliche Leitung des Dekanats (Dechant, Dekan bzw. Dekanin). Schließlich kann auch ein sogenannter Visitationsbesuch, wo die geistliche Leitung des Dekanats die Gemeinden besucht, für eine Evaluation aus Sicht des Kommunikationsmanagements genutzt werden. Damit können beispielsweise Schwachstellen in der gemeindlichen Öffentlichkeitsarbeit oder der generellen Ausrichtung entdeckt und Wege erarbeitet werden, um diese zu beheben.

Kommunikationsexperten auf Dekanats-ebene wichtig für obere Kirchenebene

Aufbau von Vertrauen wichtiger Teil der Binnenkommunikation

3.3.3 Kommunikationsmanagement der Landeskirchen und Bistümern

Ressourcen deutscher Landeskirchen und (Erz-)Diözesen

Während die Dekanatsebene in der Regel mit einem bzw. einer Kommunikationsexperten bzw. -expertin besetzt ist und kaum eigene Ressourcen zur Verfügung stehen, sind auf Ebene der Landeskirchen und Bistümer je nach Größe und interner Wichtigkeit zwischen zwei bis 70 Mitarbeitende beschäftigt, denen ein eigenes Jahresbudget von 20 000 bis 2 Millionen Euro zur Verfügung steht. Denn während Dekanate deutschlandweit über eine relativ ähnliche Zahl an Mitgliedern verfügen, schwankt diese Zahl bei den Landeskirchen und Bistümern besonders stark. Kleinere Landeskirchen und Bistümer zählen zwischen 30 000 und 300 000 Mitglieder, während größere zwischen 1 bis zu 2,5 Millionen Mitglieder umfassen, was auch die unterschiedlichen Ressourcen und Mitarbeiter in den Kommunikationsabteilungen erklärt.

Drei Typen leitender Kommunikationsverantwortlicher

Die leitenden Kommunikationsverantwortlichen dieser Ebene können zunächst drei unterschiedlichen Gruppen zugeordnet werden:

- ▶ Eine Gruppe besteht aus Theologinnen und Theologen mit einer gewissen Affinität zu Medien, die zunächst Erfahrungen im kirchlichen Rundfunk oder Journalismus gesammelt haben und dann zunächst Pressesprecher waren bzw. diese Position weiterhin oder die Leitung der Kommunikation innehaben.
- ▶ Eine andere Gruppe setzt sich zusammen aus ehemaligen Redaktionsleitern, Publizisten bzw. Journalisten, die in einer bestimmten Medienbranche außerhalb der Kirche tätig waren und dann in der Kirche zumeist direkt als Pressesprecher oder als leitende Kommunikatoren eingestiegen sind.

Beide Gruppen eint die besondere Medienoutput-Orientierung mit einem besonderen Fokus auf redaktionelle Inhalte.

- Schließlich gibt es eine Gruppe von Kommunikationsexperten, die bereits einige Jahre in wirtschaftlichen Zusammenhängen gearbeitet hat und einen strategischen Managementansatz in die Kommunikationsabteilungen hineinträgt und etabliert.

Diese drei Gruppen von leitenden Kommunikationsverantwortlichen machen einen besonderen Unterschied im Kommunikationsmanagement der Landeskirchen bzw. Bistümer aus, der nachfolgend skizziert werden soll.

Ziele, Zielerwartungen, Ausrichtung und Einfluss der Kommunikationsabteilung

Den leitenden Kommunikationsverantwortlichen fällt es schwer konkrete Ziele ihrer Landeskirche bzw. ihres Bistums zu benennen und auch für ihre Kommunikationsarbeit nennen sie eher globale Ziele und wenig Konkretes. Ganz im Gegensatz zu den Kirchengemeinden und Pfarreien, steht weniger die Mitgliedschaftslogik und damit die Mitgliederkommunikation im Zentrum, sondern insbesondere die Einflusslogik und damit die kirchliche Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ziel gesellschaftliche Einflusspotentiale zu sichern und christliche Werte sowie den christlichen Glauben wie einen „Grundwasserspiegel“ weiterhin auf einem gewissen Niveau zu halten. Als Volkskirche wolle man auch weiterhin (insbesondere im Süden Deutschlands) weiterhin Kirche des Volkes und Kirche für das Volk sein:

**Ziele oft
unbekannt**

Die Ziele sind ja gar nicht so eindeutig und klar. Wenn wir es eindeutig und leicht und klar machen wollen, dann einigen wir uns immer auf ‚die Verkündigung des Evangeliums‘. Das ist auf der höchsten Abstraktionsebene noch klar. Und für uns ist es dann immer runtergebrochen: Zeigt euren Mitgliedern, dass ihr da seid und dass ihr relevant seid. (#00:39:50-1#)

Genau diese Mitgliederperspektive, die von einem externen Kommunikationsexperten der mit Kirchen arbeitet

Mitgliederperspektive bislang selten

hier angesprochen wird, steht bei den meisten Landeskirchen und Bistümern noch sehr am Anfang. Viele leitende Kommunikatoren sehen Mitgliederkommunikation nicht als ihre Aufgabe und erhalten dafür auch keine Ressourcen, da die Kirchenleitung stattdessen lieber in Pfarrstellen vor Ort investieren wollte. Damit scheitert ein solcher Auf- und Ausbau häufig an Synoden bzw. Bischöfen, die mit einem solchen Ausbau die geistliche Autorität der Pfarrer- bzw. Priesterschaft vor Ort gefährdet sehen. Nichtsdestotrotz zeigen einige wenige Landeskirchen und Bistümer wie die Evangelische Landeskirche in Hessen und Nassau oder das Bistum Essen dass eine solche zentrale Mitgliederkommunikation auch geistliche Impulse setzen kann und setzen muss. Dies passiert dann konkret in Absprache mit der Abteilung für Pastoral bzw. in Zusammenarbeit mit Theologen im Landeskirchenamt.

Unklare Kommunikationsziele der Abteilungen

Dass sehr häufig unklare Ziele in der Kommunikationsabteilung vorhanden sind, liegt primär daran, dass weder die geistliche Leitung noch die Kirchenverwaltung spezifische Zielerwartungen an die Kommunikationsabteilung haben: Kirchliche Leitungsinstanzen verfügen über kein „kommunikatives Fahrgefühl“. So wird immer wieder betont, dass Kommunikation auf der Ebene der Kirchenleitung an Akzeptanz und Wertschätzung gewonnen hätte. Jedoch machen die leitenden Kommunikatoren auch deutlich, dass ihre Vorgesetzten und insbesondere die Kirchenleitung keinerlei Gespür für die strategische Ausrichtung von Kommunikation hätten.

Das wiederum führt zu einer großen Freiheit in der Arbeit der Kommunikation, was einerseits viel ermöglicht aber andererseits wenig mit den Zielen der Kirche insgesamt gekoppelt ist. Da diese nur selten durch die Kirchenleitung oder die Synode vorgegeben würden, müsse man sich in Absprache insbesondere mit dem Bischof eigene Ziele suchen und diese entsprechend umsetzen – sofern sie durch den leitenden Kommunikator realisiert werden

können. Andererseits konzentrierte man sich auf operative und reaktive Presse- und Medienarbeit.

Insgesamt erscheint die Ausrichtung bistümlicher Kommunikation enger mit den Zielen des Bistums verbunden, als dies in evangelischen Landeskirchen der Fall ist. Denn während Ziele und Budgets etc. in Landeskirchen durch die Synode vorgegeben werden, können in einer engen Verzahnung der Bistumsleitung (primär Bischof und Generalvikar) in Ordinariats- bzw. Abteilungsleiterkonferenzen schneller und eindeutiger Entscheidungen herbeigeführt werden. Neun der dreizehn befragten katholischen Kommunikationsdirektoren geben an, dass sie als Abteilungsleiter auch Mitglied in der Leiterkonferenz ihres Bistums sind und darüber hinaus sich wöchentlich oder zumindest monatlich mit dem Bischof sowie dem Generalvikar über die Ausrichtung der Kommunikation absprechen. Der enge Kontakt zwischen den Kommunikationsleitenden und der Kirchenleitung aufseiten der katholischen Bistümer wird insbesondere auf die Missbrauchsskandale zurückgeführt.

Der direkte Einfluss der landeskirchlichen Kommunikationsleiter auf die Kirchenleitung scheint hingegen eher gering. So sind zwar viele leitende Kommunikatoren als Stabsstelle eng mit dem Bischof verbunden, haben aber in den Gremien der Kirchenleitung – insbesondere der Dezernenten – lediglich eine beratende Funktion inne (sechs leitende Kommunikatoren sind Kirchenräte und lediglich zwei Oberkirchenräte). Man werde gehört, aber nicht immer gefragt, kommentiert ein leitender Kommunikator einer Landeskirche. Die obersten protestantischen Kommunikatoren bleiben häufig bei der Entscheidungsfindung außen vor (wenn sind sie beratend dabei) und werden dann mit Entscheidung sowie den Ergebnissen konfrontiert. Damit wird deutlich, dass es sich in vielen Landeskirchen und Bistümern noch um eine sogenannte „Haus- und Hofberichterstattung“ handelt, wo die Kommunikationsabteilung als ausführende Stelle betrachtet

Vorteile auf Seiten katholischer Kommunikatoren

Geringer Einfluss evangelischer Kommunikatoren

wird, die Beschlüsse nun verkünden kann und diese in die unterschiedlichen Kanäle transportiert.

Kommunikationsmanagement als Prozess der Analyse, Planung und Umsetzung sowie Evaluation

Analyse vielerorts noch auf rudimentärem Niveau

Auch auf Ebene der Landeskirchen bzw. Bistümer hat sich in den Kommunikationseinheiten die tägliche Analyse der Presselage durch Sammlung und Auswertung von Presse- und Medienbeiträgen größtenteils etabliert. Spezifische Analysen darüber hinaus werden von den Kommunikationsexperten nicht erwähnt. Es fällt besonders auf, dass jene Diözesen und Landeskirchen, die über ein ausführlicheres Kommunikationskonzept verfügen, auch systematisch vorgegangen sind und tiefgreifende Mitglieder- sowie zum Teil auch Stakeholderanalysen durchgeführt haben. Das Vorhandensein eines schriftlichen Kommunikationskonzeptes (häufig finden sich in den Landeskirchen auch sogenannte publizistische Gesamtkonzepte) kann jedoch nicht als Indikator für tiefgreifende Analysen per se betrachtet werden. Von den untersuchten Landeskirchen und Bistümern arbeiten demnach lediglich zwei landeskirchliche und zwei diözesane Kommunikationseinheiten mit tiefgreifenden Analysen, die als Basis für ein strategisches Kommunikations- bzw. Kampagnenkonzept dienen.

Kommunikationskonzepte als Grundlage für Planung

Jene Landeskirchen bzw. Bistümer, die ein analytisch basiertes Kommunikationskonzept besitzen, bilden auch eine Ausnahme bezüglich der Kommunikationsplanung. In allen anderen landeskirchlichen und bistümlichen Kommunikationsstellen berichten die Experten primär von reaktiver Kommunikation (insbesondere einseitiger Medien- und Pressearbeit) sowie kurzfristiger Kommunikationsplanung mittels Wochenplänen.

Der Großteil der Kommunikationsexperten differenziert folglich nicht zwischen operativem Handeln und strategischer Planung. Viele der befragten Experten bezweifeln eine langfristige Strategie der Kirche, wobei sie unter stra-

teigisch lediglich einen Planungsprozess verstehen und nicht eine Perspektive.

Zusammenfassend kann folgerichtig festgehalten werden, dass einige Kommunikationsabteilungen eine stärkere Planung (z. B. mittels eines Kommunikationskonzeptes) institutionalisiert haben. Ein weiteres Dutzend arbeitet mit gröberen Leitlinien, was jedoch sehr viel reaktive operative Kommunikationsarbeit umfasst.

Gefragt nach der Evaluation der Kommunikationsziele bzw. der Kommunikation generell, wird zunächst deutlich, dass die Evaluation größtenteils auf dem Output-Level (Prozess- und Qualitätsevaluation bzw. Abdruckrate von Pressemitteilungen, Downloads, Likes etc.) stattfindet und nur sehr selten darüber hinaus geht (kurz-, mittel- oder langfristiger Ergebniskontrolle wie z. B. Bekanntheit, Mitgliederbindung oder Verhaltensänderungen sowie die Evaluation der Auswirkungen in Rückbindung an die gesetzten Kommunikations- sowie übergeordneten strategischen Organisationsziele). Diese geringe Ausprägung der Evaluation ist aus der groben Zielorientierung der meisten Landeskirchen bzw. Bistümer erklärbar.

**Evaluation
größtenteils auf
Output-Level**

Darüber hinaus sprechen die Experten von einer „traditionell extrem schwach ausgeprägten Evaluationskultur“, generell vager und meist unklarer „Zielhierarchien“ sowie einer gewissen „Evaluationsresistenz“. Ein Grund dafür liegt sicherlich in der spezifischen religiösen Organisation und der religiösen bzw. geistlichen Leitung.

Jedoch wird in den durchgeführten Interviews auch deutlich, dass die Mehrzahl der leitenden Kommunikatoren die gängigen Evaluationsinstrumente zur Ergebniskontrolle nicht kennen, nicht für möglich halten oder schlicht auf den Ressourcenmangel verweisen.

Schließlich spürt man auch eine gewisse Abneigung gegenüber mit Kennzahlen unterlegten Ergebnis- oder Rechenschaftsberichten, in denen die leitenden Kom-

munikatoren den Beitrag der Kommunikation zu den Gesamtzielen oder den generellen Beitrag der Kommunikation darstellen müssten.

Zuständigkeiten, Befugnisse und Arbeitsteilung der Kommunikationsabteilungen

Kirchliche Publizistik versus strategischer Kirchenkommunikation

Während in Unternehmen größerer Couleur ein Kampf um Ressourcen zwischen Marketing- und Kommunikationsabteilung häufig an der Tagesordnung ist, gibt es diesen Kampf in Landeskirchen bzw. Bistümern zwischen den Kommunikationsabteilungen und spezifischen Medienhäusern bzw. der kirchlichen Publizistik. Dabei wird häufig eine gewisse Zweiteilung aufgemacht: Auf der einen Seite die kirchliche Publizistik, die durch eine journalistische Berichterstattung auch eine kritische Kirchenperspektive einnimmt und Medienhäuser, die christliche Materialien und andere Medienprodukte produzieren und verlegen – was einer Binnen- und Mitgliederkommunikation gleichkommt. Auf der anderen Seite stehen die kirchlichen Kommunikationsabteilungen, die für die kirchliche Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind und allein die Interessen der jeweiligen Landeskirche bzw. Bistums gegenüber externen Stakeholdern vertreten.

Beispiele für strategische Kirchenkommunikation

Doch es gibt auch Ausnahmen, wie bereits oben mit der Landeskirche von Hessen und Nassau oder dem Bistum Essen verdeutlicht wurde: Dort wurden die Medienhäuser aufgelöst und gemeinsam wurde an der Neuausrichtung der Kommunikations- und Medienstrukturen in der Landeskirche bzw. dem Bistum gearbeitet, sodass es nun eine integrierte Kommunikations- und Medienarbeit gibt, die auch die anderen kirchlichen Ebenen sowie die Werke und Dienste miteinschließt. Damit kann für diese Bistümer und Landeskirchen eine strategische Wende festgehalten werden, die sich auch in anderen Bistümern und Landeskirchen zunehmend durchsetzt, da weitere Kirchenzeitungsredaktionen geschlossen werden und die

Ressourcen nun stärker auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden.

Darüber hinaus wird mit zunehmender Aufgabenübernahme im Bereich der Mitglieder- und Binnenkommunikation auch deutlich, dass die oben angedeutete Zweiteilung immer weniger der Realität entspricht – auch wenn viele Kommunikationsabteilungen der Landeskirchen bzw. Bistümer weiterhin primär reaktive Presse- und Medienarbeit betreiben. Jedoch kommen durch die digitalen Plattformen und den zunehmenden Bedarf an Mitgliederkommunikation neue Aufgaben dazu, die von den Kirchengemeinden und Pfarreien immer weniger bearbeitet werden können.

Mitgliederkommunikation wird wichtiger und verändert Gesamtausrichtung

Genau an dieser Stelle wird deutlich, dass kirchliches Kommunikationsmanagement auf Ebene der Landeskirchen bzw. Bistümer auch immer die anderen kirchlichen Ebenen als Teil von ihnen sowie Einrichtungen, Werke und Dienste auf dem Kommunikationsradar haben muss und bestenfalls in der Lage ist, den unteren Ebenen sowie den Einrichtungen, Werken und Diensten ein Service-Gefühl zu vermitteln, sodass man diese „kirchlichen Satelliten“ auch in der Kommunikation an sich bindet. Nur so kann es zu einer Orchestrierung im Sinne eines polyphonen Kommunikationsmanagements kommen, wie es bislang nur von wenigen landeskirchlichen bzw. bistümlichen Kommunikationseinheiten praktiziert wird.

Kirchliches Kommunikationsmanagement auf und zwischen den Ebenen

3.3.4 Kommunikationsmanagement von kirchlichen Dachverbänden

Sowohl die Evangelische Kirche Deutschlands (EKD) als auch die Deutsche Bischofskonferenz (DBK) sind ohne die Gliedkirchen bzw. (Erz-)Bistümer entscheidungsunfähig und nicht existent. Folglich sehen die Kommunikationsverantwortlichen dieser Dachverbände ihre Aufgabe primär darin, spezifische *Themen von nationalem*

Nationale Presse- und Medienarbeit primäre Aufgabe

Interesse (und damit auch Themen, die alle Gliedkirchen bzw. Bistümer betreffen) vorzudenken und den dann mit den Gliedkirchen entstandenen Konsens auch in seiner voller Bandbreite wie in einen Korridor hinein zu kommunizieren. Dabei stehen den Kommunikationsabteilungen eine Reihe von unterschiedlichen Abteilungen primär aus Theologen und Juristen zur Verfügung, die sich mit den unterschiedlichsten Themen beschäftigen und Standpunkte zu diesen Themen (wie z. B. Ethik, Digitalisierung, Medizin, Soziales, Recht) erarbeiten.

**Professionelles
Themenma-
nagement der
Dachverbände**

Damit wird zunächst sehr deutlich, dass es sich dabei häufig um klassische Verlautbarungen handelt. Nichtsdestotrotz haben die Kommunikatoren der kirchlichen Dachverbände hier einerseits ein professionelles Themenmanagement etabliert und andererseits versuchen sie selbst Akzente zu setzen. Dabei gibt es jedoch gravierende Unterschiede zwischen den Konfessionen:

Ist die Bischofskonferenz ein eher loser Zusammenschluss der deutschen Bistümer und der Vatikan der eigentliche Ansprechpartner auf der Hierarchiestufe, so stellt im Gegensatz dazu der Zusammenschluss der Landeskirchen in der EKD deutschlandweit einen deutlich entscheidungsstärkeren Dachverband dar.

Während also die Kommunikationsleitung der DBK sich in besonderem Maße auf aktive sowie reaktive Medien- und Pressearbeit konzentriert, sieht die Kommunikationsleitung der EKD ihre Rolle über die nationale Presse- und Medienarbeit hinaus (z. B. in Bezug auf eine gemeinsame Mitgliederkommunikation oder konkret durch ein Servicetelefon).

**Kirchliche
Publizistik
auf nationaler
Ebene**

Genau an dieser Stelle kommen jedoch auch auf nationaler Ebene die sogenannte kirchliche Publizistik bzw. das Medienhaus ins Spiel: Das Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik sieht sich hier ebenfalls beispielsweise mit der Plattform *evangelisch.de* oder dem

Magazin *Chrismon* als wesentlicher Treiber einer Mitgliederkommunikation. Auch das Katholische Medienhaus versteht sich mit der Plattform *katholisch.de* und anderen Angeboten als Teil der Binnen- bzw. Mitgliederkommunikation. Auch hier wird deutlich, dass die Großkirchen bislang keine gemeinsame Kommunikations- und Medienstrategie verfolgen und vielerorts nebeneinanderher gearbeitet wird.

Dabei haben sich sowohl die Kommunikationsabteilungen der EKD und DBK weiter professionalisiert und arbeiten inzwischen auf dem Niveau von Presse- und Medienabteilungen von Unternehmen. Während jedoch Unternehmen weiter ihre Kommunikations- und Medienarbeit integrieren und damit zunehmend zu eigenen Medienunternehmen werden (vgl. ausführlich Zerfass et al. 2016), scheinen die Großkirchen diese strategische Wende deutlich langsamer zu forcieren. Das ist insofern durchaus interessant, wenn man sich nochmals die historische Entstehung der kirchlichen und insbesondere der evangelischen Publizistik vor Augen führt.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Dieser Beitrag verdeutlicht das komplexe System der deutschen Großkirchen und welche Konsequenzen sich daraus für ein kirchliches Kommunikationsmanagement ergeben. Dabei hat sich seit der Jahrtausendwende durchaus auch einiges in den Großkirchen im Bereich Kommunikationsmanagement getan; wobei die Professionalisierung einzelner Landeskirchen bzw. Bistümer sowie der EKD bzw. der DBK bereits weiter vorangeschritten ist und viele Landeskirchen und Bistümer die bereits mehrfach betonte strategische Wende in ihrer Kommunikationsarbeit noch nicht begonnen haben und in einer reaktiven Presse- und Medienarbeit verharren.

**Gravierende
Unterschiede
ersichtlich**

Trennung
zwischen
kirchlicher
Publizistik und
kirchlicher
Öffentlich-
keitsarbeit
veraltet

Da sich jedoch durch den medialen und digitalen sowie religiösen Wandel die Umwelt der Großkirchen sowie ihre Binnen- und Mitgliederwelt stark verändert haben und sich weiter verändern werden, stoßen kommunikativ gewachsene Strukturen wie beispielsweise die strikte Trennung zwischen kirchlicher Publizistik und kirchlicher Öffentlichkeitsarbeit sowie zwischen Kirchengemeinden und Pfarreien, die für die Mitgliederkommunikation zuständig sind, und Kommunikationsabteilungen auf Ebene der Landeskirchen bzw. Bistümer, die für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind, mehr und mehr an ihre Grenzen. Wie kann ein erfolgreiches kirchliches Kommunikationsmanagement unter Berücksichtigung dieser Transformationen folglich aussehen? Zwei Szenarien sollen hier abschließend skizziert werden, die der Autor in seiner Untersuchung der deutschen Großkirchen herausgefiltert hat.

Konzentration auf die eigene Kirchenebene

Szenario 1 Wie bereits oben verdeutlicht wurde, besitzen die Kirchenebenen die Möglichkeit, um die divergierenden Handlungslogiken der Großkirchen (Einfluss-, Mitgliedschafts- und Ursprungslogik) in eine Ausgewogenheit zu führen, wenn jede Ebene ihre Aufgaben auch entsprechend wahrnimmt. Folgt man dieser Logik, dann würde man das Prinzip der Subsidiarität (jede Ebene übernimmt die Aufgaben, die sie leisten kann) in gewisser Weise aussetzen, da es nicht mehr darum geht, was eine Ebene noch leisten kann, sondern darum was eine Ebene zu leisten hat.

Entsprechend wären die Kirchengemeinden bzw. Pfarreien in der Pflicht, den individuellen Kontakt zu den Mitgliedern zu halten und stärker mit ihnen in eine Interaktion zu treten (primär in der analogen Welt). Aufgabe der Dekanatspressestellen wäre es, alle Dienste, Werke und Einrichtungen sowie das Dekanat als Ganzes nach außen zu repräsentieren und dekanatsweiten Ange-

boten eine öffentliche sowie binnenkirchliche Resonanz zu sichern.

Die Kommunikationsabteilungen der Landeskirchen bzw. Bistümer hingegen wären für die aktive sowie reaktive Presse- und Medienarbeit in der Region zuständig, während die kirchliche Publizistik bzw. Medienhäuser wiederum die Mitglieder- und Binnenkommunikation in der Region insbesondere im digitalen Raum übernehmen. Die nationalen Dachverbände würden sich auf die nationale Presse- und Medienarbeit konzentrieren.

Zusammenarbeit der Kirchenebenen und gegenseitige Unterstützung

Statt jede einzelne Kirchenebene in ihrer Kommunikation alleine zu lassen, erscheint eine stärkere Unterstützung der lokalen Kirchengemeinden und Pfarreien sowie der Dekanate eine Alternative. Dabei würden dann nicht die einzelnen Kirchenebenen und ihre Erfolge in der Kommunikation im Zentrum stehen, sondern insbesondere die Landeskirchen und Bistümer würden sich hin zu Dienstleistern unterer kirchlicher Ebenen entwickeln – mit dem Ziel auch gemeindliche Öffentlichkeitsarbeit zu professionalisieren und die Kirchengemeinden bzw. Pfarreien stärker nicht nur als analoge, sondern auch als digitale Räume sowohl für Mitglieder als auch für Nicht-Mitglieder vor Ort zu positionieren. Dabei könnte eine gemeinsame Klammer zwischen dem nationalen Dachverband und den lokalen Gemeinden beispielsweise durch ein Social Extranet gespannt werden.

Szenario 2

Auf Ebene der Landeskirchen und Bistümer könnten in Zusammenarbeit mit den Dekanatspressereferenten Module für die Schulung von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie gemeinsame Richtlinien „guter gemeindlicher Öffentlichkeitsarbeit“ (Checklisten, Best-Practices etc.) erarbeitet werden.

Schließlich könnten die Dachverbände in Zusammenarbeit mit den Kommunikationsverantwortlichen der Bistümer bzw. der Landeskirchen gemeinsame Standards für ein evangelisches bzw. katholisches Kommunikationsmanagement erarbeiten.

Die ständige Analyse sowie der Evaluation von kirchlichen Kommunikationsaktivitäten könnte gebündelt an einen externen Dienstleister ausgelagert werden, sodass man sowohl im Print- als auch im Onlinebereich ständig auf dem Laufenden bleibt und entsprechend die Kommunikation strategisch gemeinsam und jeweils für die eigene Einheit vorausplanen und gleichzeitig auf Besonderheiten reagieren kann.

**Kirchliches
Kommunikations-
management
als strategische
Wende der
Kirchenkom-
munikation**

Kirchliches Kommunikationsmanagement befindet sich heute zwischen diesen beiden Szenarien. Insbesondere die Ebene der Dachverbände sowie die anhaltende Trennung zwischen kirchlicher Publizistik und kirchlicher Öffentlichkeitsarbeit stellen für die zukünftige Entwicklung des kirchlichen Kommunikationsmanagements eine besondere Herausforderung dar. Dort wo es bereits zu einer solchen strategischen Wende hin zu einer einheitlichen Ausrichtung der Kommunikations- und Medienstrategie gekommen ist, sind bereits einige Erfolge im Sinne einer strategischen Kirchenmediatisierung sichtbar. Kirchen waren lange Zeit Vorreiter bei der strategischen Nutzung neuer Medien (man denke nur an das Theater oder den Buchdruck).

Inwieweit sich die kirchliche Öffentlichkeitsarbeit hin zu einem Kommunikationsmanagement und die kirchliche Publizistik hin zu einem Medienmanagement sowie diese beiden schließlich zusammen zu einem kirchlichen Medien- und Kommunikationsmanagement entwickeln, wird entscheidend für die Zukunft der deutschen Großkirchen und ihrer Existenz werden – denn in dem Maße, wie über Kirche in der analogen oder digitalen Welt schlecht geredet wird und sie sich nicht aktiv

daran macht und diese Räume mitgestaltet, wird sie nicht nur weitere Mitglieder verlieren, sondern auch an gesellschaftlichen Einfluss und damit an Legitimation.

5 Literatur- und Quellenverzeichnis

Ammerman, N. T. (2011): Congregations: local, social, and religious. In: Clarke, P. B. (Hg.): The Oxford handbook of the sociology of religion. Oxford: 562–580.

Berger, P. L./Luckmann, T. (1995): Modernität, Pluralismus und Sinnkrise. Die Orientierung des modernen Menschen. Gütersloh.

Bieler, D. (2010): Public Relations und Massenkommunikation. Einrichtung von Pressestellen um die Wende des 20. Jahrhunderts. Baden-Baden, München.

Cannon, D. F. (2008): Speaking of faith. Public relations practice among religion communicators in the United States. Austin, Texas.

Cannon, D. F. (2011): Not Conformed to this World. How U.S. Religion Communicators Describe Public Relations. In: Public Relations Journal, Vol. 5: 1–26.

DBK (2002): Statut der Deutschen Bischofskonferenz. https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/Statut_2011-04-15.pdf

DBK (2019): Katholische Kirche in Deutschland. Zahlen und Fakten 2018/19. https://dbk.de/fileadmin/redaktion/Zahlen%20und%20Fakten/Kirchliche%20Statistik/Allgemein_-_Zahlen_und_Fakten/AH306_DBK_ZuF_2018-19.pdf

Döring, U. (1998): Öffentlichkeitsarbeit der evangelischen Kirche in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme. Historische Entwicklung theologische und kommunikationspolitische Determinanten sowie eine kritische

Analyse berufsfeldbezogener Verständnisse und Tätigkeitsmuster. Dissertation. Leipzig.

EKD (2019): Gezählt 2019. Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben. https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Gezaehlt_zahlen_und_fakten_2019.pdf

Fredriksson, M./Pallas, J. (2017): The Localities of Mediatization: How Organizations Translate Mediatization into Everyday Practices. In: Driessens, O./Bolin, G./Hepp, A./Hjarvard, S. (Hg.): Dynamics Of Mediatization: Institutional Change and Everyday Transformations in a Digital Age. Cham: 119–136.

Gabriel, K. (1997): Organisation als Strukturprinzip der Kirchen. Spannungen, Zwänge, Aporien. In: Dudach, A./Lienemann, W. (Hg.): Aussicht auf Zukunft: Auf der Suche nach der sozialen Gestalt der Kirchen von morgen. Zürich: 15–35.

Gabriel, K. (1999): Modernisierung als Organisierung von Religion. In: Krüggeler, M./Gabriel, K./Gebhardt, W. (Hg.): Institution, Organisation, Bewegung: Sozialformen der Religion im Wandel. Opladen: 19–38.

Gabriel, K. (2009): Religionspluralität in westeuropäischen Gesellschaften als Herausforderung für die christlichen Kirchen. In: Könemann, J./Loretan, A. (Hg.): Religiöse Vielfalt und der Religionsfrieden: Herausforderung für die christlichen Kirchen. Zürich: 15–30.

Gabriel, K. (2014): Alte Probleme und neue Herausforderungen. In: Becker, P./Diewald, U. (Hg.): Die Zukunft von Religion und Kirche in Deutschland: Perspektiven und Prognosen. Freiburg im Breisgau: 13–28.

Gabriel, K. (2015): Kirchen zwischen Institution und Bewegung. In: Forschungsjournal Soziale Bewegungen: 18–28.

Gutmann, D./Peters, F./Kendel, A./Faix, T./Riegel, U. (Hg.) (2019): Kirche – ja bitte! Innovative Modelle und strategische Perspektiven. Neukirchen-Vluyn.

- Habermas, J. (2006):** Religion in the Public Sphere. In: European Journal of Philosophy, 14: 1–25.
- Habermas, J./Ratzinger, J. (Hg.) (2005):** Dialektik der Säkularisierung. Über Vernunft und Religion. Freiburg im Breisgau.
- Hillebrecht, S. W./Schilling, O./Schlaus, A. (2002):** Herausforderungen kirchlicher Öffentlichkeitsarbeit. Ergebnisse einer qualitativen Befragung. In: Communicatio Socialis, 35: 459–471.
- Klenk, C. (2014):** Medien ohne Zukunft? Katholische Zeitungen und Zeitschriften am Anfang des 21. Jahrhunderts. In: Hömberg, W./Pittrof, T. (Hg.): Katholische Publizistik im 20. Jahrhundert: Positionen, Probleme, Profile. Freiburg im Breisgau: 629–648.
- Kopp, M. (2015):** „Prüft alles und behaltet das Gute!“. Die katholische Kirche im Spannungsfeld von Akzeptanz und Kommunikation. In: Bentele, G./Bohse, R./Hitschfeld, U./Krebber, F. (Hg.): Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft: Zur Debatte um Legitimation, öffentliches Vertrauen, Transparenz und Partizipation. Wiesbaden: 233–243.
- Liebert, T. (2014):** „Öffentlichkeitsarbeit“ 1917 (I). Kirchlich-evangelische Öffentlichkeitsarbeit. Von Wichern zu Hinderer. <https://pr-museum.de/begriffe-epochen/begriffe/begriffe-oeffentlichkeitsarbeit-und-public-relations/oeffentlichkeitsarbeit-1917/#id1> (14.10.2019).
- Luttitz, S. von (2015):** Kirchliche Analphabeten. Der öffentliche Diskurs zwischen den Medien und der katholischen Kirche. Dissertation. Münster.
- Pickel, G. (2013):** Die Situation der Religion in Deutschland – Rückkehr des Religiösen oder voranschreitende Säkularisierung? In: Pickel, G. (Hg.): Religion und Politik im vereinigten Deutschland: Was bleibt von der Rückkehr des Religiösen? Wiesbaden: 65–101.

- Pickel, G. (2017):** Religiosität in Deutschland und Europa – Religiöse Pluralisierung und Säkularisierung auf soziokulturell variierenden Pfaden. In: Zeitschrift für Religion, Gesellschaft und Politik, 1: 37–74.
- Pollack, D. (2008):** Kirchenmitgliedschaft aus soziologischer Sicht. In: Zimmermann, J. (Hg.): Kirchenmitgliedschaft: Zugehörigkeit(en) zur Kirche im Wandel. Neukirchen-Vluyn: 68–90.
- Pollack, D. (2017):** Der kirchlich-religiöse Traditionsabbruch seit den 1960er Jahren in Westdeutschland: Religionssoziologische Analysen und Vorschläge für das kirchliche Handeln. In: Pollack, D./Wegner, G. (Hg.): Die soziale Reichweite von Religion und Kirche: Beiträge zu einer Debatte in Theologie und Soziologie. Würzburg: 183–214.
- Pollack, D./Rosta, G. (2015):** Religion in der Moderne. Ein internationaler Vergleich. Frankfurt a. M.
- Pollack, D./Wegner, G. (2017):** Einleitung. In: Pollack, D./Wegner, G. (Hg.): Die soziale Reichweite von Religion und Kirche: Beiträge zu einer Debatte in Theologie und Soziologie. Würzburg: 7–21.
- Radde-Antweiler, K./Grünenthal, H./Gogolok, S. (2018):** 'Blogging Sometimes Leads to Dementia, Doesn't It?' The Roman Catholic Church in Times of Deep Mediatization. In: Hepp, A./Breiter, A./Hasebrink, U. (Hg.): Communicative Figurations: Transforming Communications in Times of Deep Mediatization. Cham: 267–286.
- Tremel, H. (Hg.) (1981):** Spendenwerbung und Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt a. M.
- Tremel, H. (1982):** Kommunikative Kirche. Eine kirchensoziologische Betrachtung. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hg.): Lokale Kommunika-

tion: Öffentlichkeitsarbeit in der Gemeinde. Frankfurt a. M.: 4–30.

Tremel, H. (2010): Man füllt auch nicht neuen Wein in alte Schläuche. In: Kreuzer, T./Tremel, H. (Hg.): Wo Elefanten schwimmen und Lämmer waten: Von Tiefen und Untiefen der Kommunikation. Festgabe für Wolfgang Kroeber. Berlin, Münster: 81–91.

Tremel, H./Kroeber, W./Lange, R./Didszuweit, J. R. (Hg.) (1991): Studiengang Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt a. M.

Tremel, H./Ohmann, M. (Hg.) (1998–2000): Studiengang Öffentlichkeitsarbeit. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Frankfurt a. M.

Tremel, H./Roepke, C.-J./Seibert, H. (1983): Öffentlichkeitsarbeit der Kirche. Frankfurt a. M.

Wiesenberg, M. (2019a): Authentic church membership communication in times of religious transformation and mediatisation. In: Public Relations Review. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101817>

Wiesenberg, M. (2019b): Strategic Communication Beyond Organizational Purposes: Lessons Learned from Organized Religion. In: Frandsen, F./Johansen, W./Tench, R./Romenti, S. (Hg.): Big Ideas in Public Relations Research and Practice. Bingley: 99–114.

Wiesenberg, M. (2019c): Strategische Kommunikation deutscher Großkirchen. Von kirchlicher Publizistik zur strategischen Kirchenkommunikation. Wiesbaden.

Zerfass, A./Verčič, D./Wiesenberg, M. (2016): The dawn of a new golden age for media relations? In: Public Relations Review, 42: 499–508.