

Az.: 3025-11 / T Be/RHu

Kiel, den 13.01.21

**V o r l a g e**

der Kirchenleitung

**für die Tagung der Landessynode vom 25.-26.2.2021**

**Gegenstand: Errichtung des Kommunikationswerks der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland**

**Beschlussvorschlag:**

Der Landessynode wird folgender Beschluss empfohlen:

1. Die Landessynode beschließt nach Artikel 78 Absatz 3 Nummer 6 in Verbindung mit Artikel 115 Absatz 2 und Artikel 116 Absatz 1 der Verfassung die Errichtung des rechtlich unselbstständigen Werks „Kommunikationswerk der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland“ mit Wirkung zum 1. Juni 2021.
2. Die Landessynode beschließt nach Artikel 78 Absatz 3 Nummer 6 die Aufhebung des Werks „Amt für Öffentlichkeitsdienst der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland“ mit Wirkung zum 31. Mai 2021.

**Anlagen:**

Nr. 1 Zusammenfassung Abschlussbericht der Agentur aserto GmbH & Co. KG

**Beteiligt wurden:**

Projektgruppe Prozess zur Bildung des Kommunikationswerks, bestehend aus Mitarbeitenden der Stabsstelle Presse und Kommunikation und des Amtes für Öffentlichkeitsdienst sowie des Dezernats T (fortlaufend)

Agentur aserto GmbH & Co. KG (fortlaufend)

Haushaltbeauftragter

Zustimmung: ja

Gesamtkonferenz der Hauptbereiche

Zustimmung: ja

Digitalisierungsausschuss der Landessynode

Zustimmung: ja

Ausschuss für Dienst- und Arbeitsrecht

Zustimmung: ja

Rechtsausschuss

Zustimmung: ja

Beratung Finanzausschuss

Vorgesehen am 21.01.21

Beratung Kammer für Dienste und Werke

Vorgesehen am 3.2.21

### **Finanzielle Auswirkungen:**

Für das Jahr 2021 werden die Ansätze der Haushalte der bisherigen Einheiten Stabsstelle Presse und Kommunikation im Mandanten 6 (Leitung und Verwaltung) und Amt für Öffentlichkeitsdienst im Wirtschaftsplan des Hauptbereichs Medien weiter geführt. Beiden Kostenstellen werden einheitlich vom Kommunikationswerk bewirtschaftet. Ab 2022 soll ein einheitlicher Haushalt des Kommunikationswerks aufgestellt werden, der mit Kostenerstattung aus dem Mandanten 6 für die Kosten der ehemaligen Stabsstelle arbeiten wird. Zu den Kosten der Stabsstelle gehören dabei die Personal- und Sachkosten auf Grundlage des aktuellen Stellenplans. Innerhalb des Stellenplans der Stabsstelle werden dabei die reinen Personalkosten für die Leitungsstelle zu 50% angesetzt, da mit dem Kommunikationsdirektor bereits seit 1. September 2020 nur noch eine Leitungsstelle besetzt ist. Diese dienen zur Erstattung der hälftigen Personalkosten Leitung in der entsprechenden Kostenstelle des Kommunikationswerks. Die freien Rücklagen der Stabsstelle werden dem Kommunikationswerk übertragen.

Ist die Finanzierung gesichert?

Ja

### **Begründung:**

1. Die Digitalisierung hat das Kommunikationsverhalten von Menschen im 21. Jahrhundert rasant verändert und stellt die mediale Kommunikation der Nordkirche vor neue Herausforderungen. Kirche muss auch medial verstärkt dialogisch, vernetzt, flexibel, transparent und authentisch auftreten und braucht eine Organisation ihrer Kommunikationsarbeit, die dies ermöglicht und unterstützt.

Hinzu kommt, dass sich die Nordkirche wie auch andere Landeskirchen in einem Transformationsprozess befindet, der von andauernden Säkularisierungstendenzen, zurückgehenden Mitgliederzahlen und sinkenden Einnahmen aus Kirchensteuermitteln gekennzeichnet ist. Dies erfordert für die Nordkirche eine Stärkung ihrer Mitgliederorientierung in allen kirchlichen Handlungsfeldern. Dazu trägt das Kommunikationswerk u. a. mit dem Bereich Mitgliederkommunikation bei.

Die Erste Kirchenleitung hat sich seit 2015 intensiv mit den Herausforderungen der Kommunikation im 21. Jahrhundert befasst. Im November 2017 verabschiedete sie ein Strategiepapier zur zukünftigen landeskirchlichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. In diesem wurden die Themen Digitaler Wandel und digitale Kommunikation, Struktur der landeskirchlichen Öffentlichkeitsarbeit in der Nordkirche, Mitgliederkommunikation, Theologie und Öffentlichkeitsarbeit, Freie Evangelische Publizistik sowie Kampagnenfähigkeit der Nordkirche behandelt.

Zur Struktur der landeskirchlichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hat die Erste Kirchenleitung im Strategiepapier 2017 beschlossen, dass *„die zukünftige landeskirchliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (...) in einer einheitlichen Struktur realisiert werden (soll). Dadurch können die Aufgaben inhaltlich und personell sowie verwaltungstechnisch und finanziell effizient und flexibel erfüllt werden. Doppelstrukturen und Abstimmungsprobleme sollen dadurch vermieden werden. Die Erste Kirchenleitung bittet das Landeskirchenamt, auf der Grundlage der Ergebnisse der AG Medien ein Modell für eine einheitliche Organisationsstruktur der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Nordkirche zu entwickeln und die zur Umsetzung notwendigen Beschlüsse vorzubereiten.“*

Nach weiteren vielfältigen Beratungen und Erörterungen über unterschiedliche Modelle, wie inhaltlich und strukturell eine „einheitliche Organisationsstruktur“ aussehen könnte, wurde schließlich im August 2019 in einem Workshop unter Beteiligung der Mitarbeitenden der Stabsstelle Presse und Kommunikation und des Amts für Öffentlichkeitsdienst, der Ersten Kirchenleitung und des zuständigen Dezernates eine Verständigung über Eckpunkte für eine Neuordnung der landeskirchlichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erreicht. Die Erste Kirchenleitung hat daraufhin im September 2019 folgenden Beschluss gefasst:

*„Die Erste Kirchenleitung bittet das Landeskirchenamt um eine Vorlage für die Kirchenleitung über die zukünftige Struktur der landeskirchlichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die von folgenden Eckpunkten ausgeht:*

*(1) Das Amt für Öffentlichkeitsdienst und die Stabsstelle Presse und Kommunikation werden in einem unselbstständigen Werk innerhalb der Hauptbereichsstruktur zusammengefasst.*

*(2) Die Leitung ist so zu gestalten, dass eine enge Anbindung des künftigen Werks an die Leitung, ggf. unter Änderung des gesetzlichen Rahmens, gewährleistet ist.*

*(3) Der Prozess zur Umsetzung der Eckpunkte 1 und 2 soll unter angemessener Beteiligung der Mitarbeitenden Anfang 2020 beginnen.*

*(4) Es wird zeitnah ein Ausschreibungstext für die Leiterin bzw. den Leiter des unselbstständigen Werks vorgelegt.“*

Anschließend wurde mit Beteiligung der Stabsstelle Presse und Kommunikation und des Amts für Öffentlichkeitsdienst der umfangreiche Prozess zur Umsetzung dieses Beschlusses vorbereitet und konkret zum Jahresbeginn 2020 gestartet. Für die Begleitung des Prozesses und die Erstellung eines Abschlussberichts wurde die Agentur aserto GmbH ausgewählt. Unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden, der Bischöfinnen und Bischöfe, des Präsidiums der Landessynode und ab Spätsommer 2020 des Kommunikationsdirektors, Michael Birgden, hat die Agentur aserto GmbH mit Hilfe unterschiedlicher Formate die Situation analysiert und in einem Abschlussbericht Empfehlungen für die Arbeit des zukünftigen Werks verfasst (siehe Anlage Nr. 1).

Der Abschlussbericht ist ein wichtiges Scharnier zwischen der derzeitigen Situation mit zwei Kommunikationseinheiten und der konkreten Umsetzung der Beschlüsse von Landessynode und Kirchenleitung. Er schlägt die Richtung vor, in die das neue Werk in den Bereichen Strategie, Struktur und Kultur gehen sollte, ohne aber dabei im Detail konkrete Umsetzungsschritte vorzuschlagen. Somit ist der Abschlussbericht zugleich auch der Ausgangspunkt, mit dem unter leitender Verantwortung des Kommunikationsdirektors in Abstimmung mit der Kirchenleitung und dem Landeskirchenamt das Werk gestaltet wird.

2. Mit dem neuen Kommunikationswerk wird auf landeskirchlicher Ebene die unselbstständige Kommunikationsarbeit, die bisher in den zwei unterschiedlichen Einheiten Amt für Öffentlichkeitsdienst und Stabsstelle Presse und Kommunikation verantwortet wurde, zusammengefasst. Das Werk wird zu einer „agilen Einheit“, die unter dem Leitgedanken **einer integrierten, wirksamen und professionellen Organisationskommunikation für die Nordkirche** arbeitet. Somit wird auf die Herausforderungen der Kommunikation im 21. Jahrhundert reagiert und gleichzeitig werden Doppelstrukturen und der damit verbundene Aufwand abgebaut.

Das Kommunikationswerk übernimmt die bisherigen Aufgaben aus der Stabsstelle Presse und Kommunikation und des Amts für Öffentlichkeitsdienst und wird diese

unter dem Leitgedanken neu zusammensetzen. Die Tätigkeiten dieser beiden Einheiten bündeln sich im Begriff der *Organisationskommunikation*.

Unter Organisationskommunikation werden allgemein interne und externe Kommunikationsprozesse einer Organisation verstanden. Als operative Einheit verantwortet die Organisationskommunikation aufgrund eines Mandats der Leitung diese Kommunikationsprozesse *in* und *für* die Organisation. Dabei arbeitet sie vernetzt zu anderen Einheiten der Organisation, die innerhalb ihrer jeweiligen Zuständigkeitsbereiche ebenfalls Teil an der Kommunikationsarbeit der Organisation haben (Kirchenkreise, Hauptbereiche u.a.m.). In der Organisationskommunikation arbeiten Teilbereiche, wie Interne Kommunikation, Public Relation und Mitgliederkommunikation, integrativ und themenorientiert zusammen. In diesen werden nicht nur, aber auch die Aufgaben der klassischen Presse-, Öffentlichkeits- und Internetarbeit zusammengefasst und strategisch im Zusammenhang der Ziele der Organisation ausgerichtet. Dabei stehen der kommunikative-dialogische Aspekt und die Arbeit mit ausdifferenzierten Zielgruppen im Vordergrund. Der Begriff macht deutlich, dass Kommunikation zentral für das Gelingen der übergeordneten Ziele ist. Es handelt sich bei der gemeinsamen Aufgabenstellung um die Kommunikation *in* der Nordkirche und *über* die Nordkirche. Dazu gehört die Planung, Koordination und Steuerung der landeskirchlichen Kommunikationsaktivitäten für interne wie externe Zielgruppen. Als Teil der Organisationskultur sorgt sie dafür, die Identität und übergeordneten Ziele einer Organisation außen und innen zu verwirklichen.

Das Kommunikationswerk verantwortet federführend die landeskirchliche Organisationskommunikation der Nordkirche aufgrund des Mandats der Landessynode und der Kirchenleitung der Nordkirche. Es arbeitet dabei vernetzt mit den anderen Bereichen und Ebenen der Landeskirche, die im Rahmen ihrer jeweiligen Zuständigkeit an der übergeordneten gesamtkirchlichen Kommunikation beteiligt sind, zusammen.

Als Teilbereiche, auch „Kommunikationsarenen“ genannt, der zukünftigen landeskirchlichen Organisationskommunikation sind die oben benannten Bereiche *Interne Kommunikation*, *Mitgliederkommunikation* und *Public Relation* vorgesehen. Die Digitale Kommunikation verbindet als Querschnittsfunktion diese Bereiche, da kaum ein Inhalt vorstellbar ist, der nicht digital flankiert wird (über die Websites der Nordkirche, die Social-Media-Kanäle usw.), exklusiv „digital“ publiziert wird oder sich einer digitalen Dienstleistung bedient (z. B. Adressdatenbank). Im neuen Werk soll abgebildet werden, dass auf digitale Entwicklungen (sowohl technisch als auch gesellschaftlich und inhaltlich) angemessen reagiert werden kann. Die konsequente Verankerung von Digitalisierung betrifft in der Nordkirche letztlich alle Bereiche, die von der digitalen Kompetenz des Kommunikationswerks profitieren werden.

Innerhalb der Kommunikationsarenen werden konkrete Zuständigkeitsbereiche definiert, die insbesondere folgende Aufgaben bearbeiten: kirchenleitende Organisationskommunikation (darin auch Krisenkommunikation), Digitale Kommunikation, Kampagnen und Öffentlichkeitsprojekte, Fundraising, Fortbildungen im Bereich Medien, Organisationskommunikation und Fundraising sowie Veranstaltungen und ihr Management. In der weiteren Umsetzung der Beschlüsse und nach Gründung des Kommunikationswerks sind die Aufgaben teilweise noch näher zu definieren.

Mit der Aufgabe „kirchenleitende Organisationskommunikation“ wird innerhalb der Hauptbereichsstruktur eine Aufgabe übernommen, die bisher der Kirchenleitung zugeordnet war. Daher soll neben redaktionellen Änderungen auch § 31 Hauptbereichsgesetz Änderungen erfahren, indem diese Aufgabe dem Hauptbereich Medien

zugeordnet wird. Anschließend soll durch eine Rechtsverordnung auf Grundlage von § 3 Absatz 3 Hauptbereichsgesetz diese Aufgabe dem Kommunikationswerk zugewiesen werden.

## Zusammenfassung Abschlussbericht

<b>Projekt:</b>	Begleitung des Prozesses zur Bildung des Werkes für die medial vermittelte landeskirchliche Kommunikation der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland
<b>Datum:</b>	November 2020
<b>Autoren:</b>	Lars Harden, Marcel Drews

### Herausfordernden Rahmenbedingungen

Die Nordkirche befindet sich – ähnlich wie alle Kirchen – in einer herausfordernden Situation. Einerseits befinden wir uns in Zeiten erhöhten Orientierungsbedarfes und einer Diskussion um Werte innerhalb der Gesellschaft, andererseits stehen die Kirchen vor starken Säkularisierungstendenzen und deutlich zurückgehenden Mitgliederzahlen sowie sinkenden Einnahmen aus Kirchensteuermitteln. Die seit März auch in Deutschland präsente Covid-19-Pandemie ist ein Beschleuniger für diese Entwicklungen.

### Aufgabenstellung

Die Nordkirche wird ein neues Werk gründen, das die Arbeiten des Amtes für Öffentlichkeitsdienste (AfÖ) sowie der Stabsstelle Presse und Kommunikation (SPK) bündelt. Für dieses Werk gilt es, eine Überarbeitung des Selbstverständnisses, der Ziele und der Zielgruppenstrategie anzufertigen. Dabei sind die handelnden und verantwortlichen Akteur\*innen angemessen zu beteiligen. Eine Klärung von Rollen, Aufgaben, Zuständig- und Verantwortlichkeiten ist zu erarbeiten und die Stellung des Werkes innerhalb des Hauptbereichs Medien sowie zu den anderen Hauptbereichen zu diskutieren. Eine Struktur zur besseren Etablierung von Mitgliederorientierung und die Stärkung digitaler Kompetenz als Querschnittskompetenz ist vorzuschlagen.

### Vorgehen der Analyse

Auf Basis dieses Auftrags haben wir eine Analyse aller den Prozess betreffenden Dokumente durchgeführt, 20 Leitfadengespräche mit Prozessbeteiligten und Kirchenleitenden geführt, eine Online-Befragung der Beteiligten ausgewertet und Workshops mit der Stabsstelle, dem AfÖ und beiden Einheiten gemeinsam abgehalten. Flankiert wurde dieses Vorgehen vom regelmäßigen Austausch mit der uns begleitenden Projektgruppe, bestehend aus Vertreter\*innen beider Einheiten sowie des Landeskirchenamtes (Dezernat T).

### Zentrale Befunde

Die Analyse hat gezeigt, dass große Herausforderungen im Bereich der strategischen Fundierung, Zielformulierung, Kollaboration, Organisation und Struktur sowie Führung bestehen. Gleichzeitig ist großes Wohlwollen und Engagement der Beteiligten sichtbar, die aktuelle Situation in einem neu zu gründenden Werk zu erneuern und zu verbessern. Konkret sind insbesondere eine Zielformulierung durch die Kirchenleitung für die Organisation angefragt. Der Bedarf nach selbstbestimmter und selbstwirksamer Arbeit und dazu notwendiger Prozesse ist sichtbar. Hinzu kommt, dass durch lange kommissarische Leitungen Führungsstrukturen neu zu etablieren sind. Einig sind sich alle, dass digitale Kompetenzen in Zukunft verstärkt aufzubauen

sind und dafür entsprechende Infrastrukturen bereitstehen müssen. Mit Blick auf zu priorisierende und zu adressierende Zielgruppen herrscht große Unklarheit – einzig eine verstärkte Orientierung der Kommunikation an Mitgliedern ist ausdrücklich gewünscht. Eine stärkere Rückbindung des neuen Werks an die kirchenleitenden Organe und die bischöflichen Personen wurde vielfach gefordert und gilt als Schlüssel zur besseren strategischen Ausrichtung des Werks.

#### Umsetzung mit Blick auf drei Ebenen Strategie, Struktur und Kultur

Um dem Anspruch des Auftrags gerecht zu werden und die vielen Anforderungen in eine Gesamtkonzeption zu gießen, schlagen wir Maßnahmen im Bereich Strategie, Struktur und Kultur vor. Diese Maßnahmen sind zum Teil umgesetzt, zum Teil in Bearbeitung und zum Teil zukünftige Aufgaben für das neue Werk. Zu deren Umsetzung bedarf es aus unserer Sicht einer neuen Struktur und somit einer neuen Form der Einbindung des zu gründenden Werkes in die Gesamtorganisation der Nordkirche, die wir durch eine Skizze (s. Abb. 1) veranschaulichen.

#### Umsetzung Strategie

Zunächst wurde ein gemeinsames **Selbstverständnis** formuliert: „Das neue Werk liefert für die Nordkirche in Zukunft **integrierte, wirksame, professionell gemanagte Organisationskommunikation.**“

Entscheidend ist der strategische Ansatz im Bereich der Zielgruppen: Wir haben den Gedanken der „**Kommunikationsarenen**“<sup>1</sup> aufgegriffen und zwischen den Arenen der **internen Kommunikation**, der **Mitgliederkommunikation** und der **Public Relations** unterschieden. Diese Arbeitsbereiche sind gehalten, ihre Zielgruppen immer wieder neu zu justieren und zu definieren. Der neue Bereich der internen Kommunikation greift u. a. die Bedürfnisse nach interner Sichtbarkeit der kirchenleitenden Gremien auf, wertet aber auch alle anderen internen Zielgruppen auf (z. B. Haupt- und Ehrenamtliche). Im Querschnitt zu diesen Arbeitsbereichen liegt die digitale Kommunikation, die als elementarer Bestandteil in alle Bereiche hineinwirkt bzw. deren Digitalisierung ermöglicht.

#### Umsetzung Struktur

Mit Blick auf die Struktur des neuen Werkes haben wir uns um eine Verortung innerhalb der Nordkirche bemüht, die die Vorarbeiten der letzten Jahre berücksichtigt und zugleich größtmögliche Handlungsspielräume für das neue Werk erzeugt. Durch die Arbeitsbereiche interne Kommunikation, Mitgliederkommunikation und Public Relations und das Einwirken der digitalen Kommunikation wird der interdisziplinäre Charakter des neuen Werkes betont.

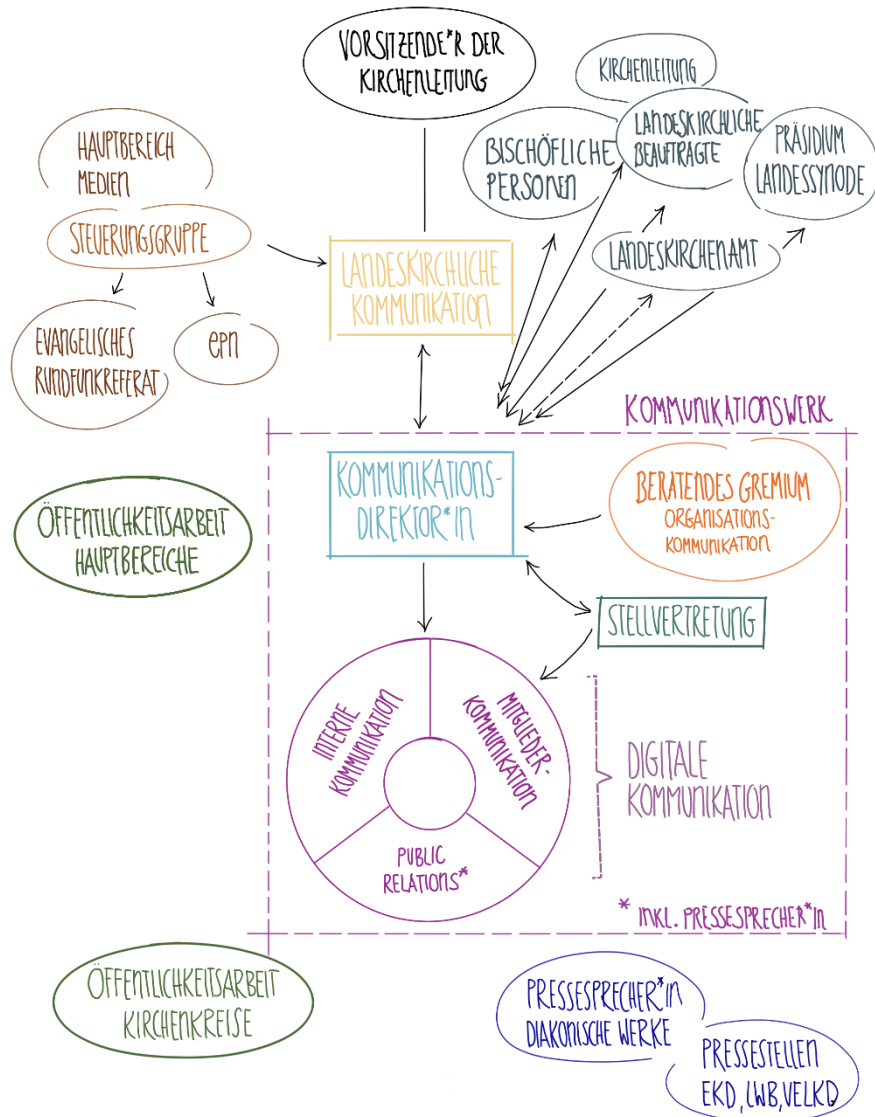
Durch die Unterstützung eines **Beratenden Gremiums** werden die Interessen der verschiedenen kircheninternen (und bei Bedarf auch -externen) Anspruchsgruppen gewahrt. Zudem ist es durch eine ständige Stellvertretung des Kommunikationsdirektors für ihn möglich, vor allem strategisch-organisatorische und beratende Aufgaben wahrzunehmen und idealerweise von operativen Tätigkeiten entlastet zu werden.

---

<sup>1</sup> Im Modell der Kommunikationsarenen wird Kommunikation als soziales Handeln verstanden und auf verschiedenen Ebenen von Öffentlichkeit verortet (Zerfaß, 2004). Es dient dem Kommunikationswerk zur Beibehaltung seiner Handlungsfähigkeit, da sich Zielgruppen immer weiter ausdifferenzieren und die Organisation der eigenen Arbeit entlang (konkreter Zielgruppen) beschränkt. Die Einteilung des Teams nach den Arenen im Organigramm bietet zudem genügend Freiraum zur Ausgestaltung der Stellen.

Unser Vorschlag für die neue Struktur ist in der folgenden Abbildung nachzuvollziehen:

Abbildung 1: Empfehlung zur Neuorganisation der nordkirchlichen Kommunikation (eigene Darstellung)



### Umsetzung Kultur

Kulturfragen sind in diesem Fall zunächst Führungsfragen. Wir haben Hinweise formuliert, die insbesondere klare Aufgabenstellungen (Mandatierung) ermöglichen und so selbstbestimmtes Arbeiten fördern. Dazu gehört die systematische Entwicklung von Mitarbeitenden und die Schaffung von dafür notwendigen Möglichkeiten zu Fortbildungen. Die Führung gibt im Idealfall die Rahmenbedingungen z. B. für Strategien und Strukturen vor – die Ausgestaltung der Arbeit liegt in Zukunft, nach Absprache der Mandate und Prozesse, in der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden.

### Kernnutzen neues Konzept

Mit dem neu zu gründenden Werk und den hier erarbeiteten Vorschlägen werden inhaltliche Silos aufgebrochen, der Grundstein für eine gemeinsame Identität gelegt, eine klare Orientierung der Kommunikation nach innen und außen möglich und die klare Beauftragung ist organisatorisch gegeben.