

## Von der Öffentlichkeitsarbeit zur Kommunikation

Werner Näf, kirchenweb.ch

Artikel aus dem Buch "Angebot der Volkskirchen und Nachfrage des Kirchenvolkes" von Hans Schmid [Link zum Buch bei Amazon](#)

Pfr. Werner Näf ist Internetbeauftragter der Kantonalkirche Schaffhausen (Schweiz), Kommunikationsberater, Geschäftsführer der kirchenweb.ch GmbH

- 
1. Das Eigentliche und das Uneigentliche: eine Abgrenzung
  2. Von der Öffentlichkeitsarbeit zur Kommunikation
  3. Die Kirchgemeinde leistet die Hauptarbeit
  4. Natürliche Abwehr und emotionale Barrieren überwinden
  5. Grenzen
  6. Was ist kirchliche Kommunikation?
  7. Bauch und Auge
  8. Ziele finden, Angebot verbessern
  9. Anwendungen
  10. Zum Schluss

*In unserem Dorf steht ein behäbiges Haus. Von weitem leuchtet der Schriftzug "Wirtschaft z. Gemeindehaus", einladend die Eingangstür. Doch wenn man eintreten will, liest der Gast bestürzt: "Kein Restaurant - nur privat". In unserem Dorf steht ein weiteres behäbiges Haus. Es hätte gerne Gäste, sehr gerne. Kein Schriftzug weist darauf hin. Unbeschrieben steht es da. Verschiedene Türen führen hinein, doch welches ist der Eingang? Dem Turm nach ist es eine Kirche. Welche Konfession? Wie heisst der Pfarrer? Wo erfahre ich, wann die nächste Veranstaltung ist? Nichts. Hier sind wohl nur Stammgäste willkommen. Verkehrt die Welt: eine Wirtschaft, die kein Gasthaus mehr ist, präsentiert sich als Wirtschaft und ruft nach Gästen, obwohl sie keine will. Eine Kirche, die eine Kirche bleibt, präsentiert sich gar nicht.*

Mein Arbeitsplatz ist in den evangelisch-reformierten Kirchgemeinden der deutschsprachigen Schweiz. Sie sind Erfahrungshintergrund und Zielpublikum zugleich. Viele Ortskirchen gehen immer noch davon aus, dass die Menschen in der Stadt, im Quartier oder im Dorf alle wissen, was und wer die Kirche ist. Das ist falsch. In der Praxis treffe ich auf viele Kommunikationspannen und ich wundere mich, warum darob keine Alarmtrompeten schmettern.

Die Kommunikationskanäle vervielfachen sich, das Wissen um die Kirche nimmt rapide ab, die Kirche ist aus der Öffentlichkeit verschwunden. Wir können nicht weiter so tun, als würden wir gehört, als könnten wir die Glocken läuten und alle wüssten, woran sie sind. Ändern können wir das nicht– aber wir müssen unsere Arbeit anpassen. Die Aufmerksamkeit der Menschen ist ein kostbares Gut geworden. Wir kirchlichen Mitarbeitenden müssen ein Gespür dafür entwickeln, in der Arbeit, jeden Tag.

Dieser Artikel ist ein Plädoyer, denn wir brauchen Kirchgemeinden, in denen die Mitglieder das Kirchenangebot vorurteilslos kennen; Kirchen, die präsent sind und ihrem Umfeld als lebendig und transparent wahrgenommen werden; Kirchgemeinden, die auftreten, die sichtbar und ansprechbar sind. Ich wünsche mir Kirchgemeindeleitungen, die mit den Augen seltener Kirchgänger schauen, mit den Ohren unbeteiligter Bewohner im Dorf oder Quartier hören und mit den

Füssen von Gästen gehen. Ich wünsche mir Pfarrpersonen, die erkennen, wo Informationen falsch sind, Diakonatsmitarbeitende, die realisieren, wo Arbeitsabläufe eine gute Kommunikation behindern statt fördern und Behördemitglieder, die wissen, wie sich die Leute um die Kirche herum informieren und diese Kanäle nutzen. Nun sagen Sie: "Das ist ja nichts Neues! Und so was soll die Kirche für die Zukunft rüsten?" Sie haben recht. Doch ist die Praxis in den Kirchgemeinden oft so, dass ohne Änderung die Zukunft schwierig werden wird. Gute Kommunikation ist nicht hauptsächlich eine Frage der Technik und des Know-hows sondern der Einstellung und der Wahrnehmung. Ein Plädoyer ist auf Änderung angelegt. Da bleibt kaum Platz zum Loben. Ohne Zweifel gibt es sehr viel gute Kommunikation in den Kirchgemeinden und engagierte Leute arbeiten vorausschauend. Darüber freue ich mich. Das Plädoyer ist an die anderen gerichtet.

### **1. Das Eigentliche und das Uneigentliche: eine Abgrenzung**

Die Verkündigung in Wort und Tat ist das Eigentliche, die Öffentlichkeitsarbeit ist das Uneigentliche. Öffentlichkeitsarbeit ist ein Hilfsmittel, damit wir überhaupt zum Eigentlichen kommen. Paulus schreibt: "Auch ich, liebe Brüder, als ich zu euch kam, kam ich nicht mit hohen Worten und hoher Weisheit, euch das Geheimnis Gottes zu verkündigen. ... und mein Wort und meine Predigt geschahen nicht mit überredenden Worten menschlicher Weisheit, sondern in Erweisung des Geistes und der Kraft, damit euer Glaube nicht stehe auf Menschenweisheit, sondern auf Gottes Kraft."<sup>1</sup> Das ist Verkündigung, und Verkündigung ist der Kern des kirchlichen Auftrags. Hier bestimmt nicht Menschenweisheit und keine Markt- oder Medientheorie. Im Kern vertrauen wir auf das einfache Wort und den heiligen Geist.

Was aber hat Paulus *vor* seine Predigt gemacht? "Danach verließ Paulus Athen und kam nach Korinth ... und er lehrte in der Synagoge an allen Sabbaten." In der

Synagoge von Korinth hatte Paulus die besten Voraussetzungen: Er hatte als Gastprediger die Aufmerksamkeit der Zuhörerinnen und Zuhörer, er kannte sie als griechischer Jude und traf den Ton natürlich. Er hatte keine Öffentlichkeitsarbeit nötig.

Wir predigen nicht in korinthischen Synagogen, wo die Menschen ohne unser Zutun zusammengekommen sind. Wir müssen die Leute einladen, sonst sprechen wir ins Leere. Die Öffentlichkeitsarbeit ist die Vorarbeit zum Eigentlichen. Das Uneigentliche ist nötig, um zum Eigentlichen zu kommen: Bevor wir predigen, müssen die Menschen davon wissen und kommen.

Dieser Artikel ist ein Plädoyer für das Uneigentliche, aber nur als Hilfsmittel. Kämen wir ohne Öffentlichkeitsarbeit zum Ziel einer breiten Verkündigung des Evangeliums in Wort und Tat, könnten wir das Hilfsmittel in die Ecke stellen. Jetzt aber müssen wir anpacken.

### **2. Von der Öffentlichkeitsarbeit zur Kommunikation**

Öffentlichkeitsarbeit ist in der Kirche nicht unbekannt. Doch dieser Begriff reicht nicht mehr aus. Für diesen Artikel gilt:

*Öffentlichkeitsarbeit:* In der kirchlichen Praxis wird unter Öffentlichkeitsarbeit die Publikation von Informationen verstanden, meist mittels der klassischen Medien wie Zeitung inkl. Kirchenboten, Plakate, Schaukästen und manchmal des lokalen Rundfunks. Oft werden in den Kirchgemeinden unter diesem Titel auch die Werbemaßnahmen subsumiert (z.B. Postversände, Flyer, Inserate, Kirchenzettel), auch wenn dies der allgemeinen Definition von Öffentlichkeitsarbeit als Public Relations nicht entspricht. In diesem Artikel wird "Öffentlichkeitsarbeit" wie im kirchlichen Alltag verwendet für alle Information via Medien an die Öffentlichkeit.

*Kommunikation:* Kommunikation ist der umfassende Begriff für den Informationsaustausch erstens innerhalb der Kirchgemeinde, zweitens von innen nach aussen und drittens von aussen nach innen. Kommunikation ist mehr als Öffentlichkeitsarbeit. Es ist Zeit, von der eingeschränkten Sicht der

---

<sup>1</sup> 1. Korinther 2,1

Öffentlichkeitsarbeit weg zu kommen und dezidiert die umfassendere Sicht der Kommunikation einer Kirchgemeinde zu betrachten.

In der neuen Kirchenverfassung und -ordnung hat die Evang.-ref. Kirche des Kantons Schaffhausen diesen Wechsel vom Begriff "Öffentlichkeitsarbeit" zu "Kommunikation" vollzogen. Die Kantonalkirche hat eine „Fachstelle Kommunikation“ und die Kirchgemeinden bestimmen eine Person als "Kommunikationsbeauftragte".

*Verkündigung:* Verkündigung in Wort und Tat ist die Haupttätigkeit der Kirche. Sie geschieht in persönlichen Begegnungen und Veranstaltungen. Auch das ist hauptsächlich "Kommunikation". Die Verkündigung in Wort und Tat ist ausgeklammert, wenn in diesem Artikel von Kommunikation die Rede ist; es geht nicht um Predigt und nicht um das (seelsorgerliche) Gespräch.

### **3. Die Kirchgemeinde leistet die Hauptarbeit**

In der gesamtkirchlichen Praxis wird "Öffentlichkeitsarbeit" häufig stark auf der kantonalkirchlichen Ebene angesiedelt. Ausgebildete Angestellte im Bereich Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit arbeiten bei der Kantonalkirche. Zu häufig gerät dann die Tatsache aus den Augen, dass die grosse Masse der Kommunikationsarbeit nicht auf der Ebene der Kantonalkirche, sondern in den Kirchgemeinden geleistet wird. Wen in der Öffentlichkeit interessiert schon die Kantonalkirche? Was für die Haupttätigkeit der Kirche zählt, sind persönliche, lokale und allenfalls regionale Kontakte - und die sind in der Kirchgemeinde angesiedelt. Nach der bekannten journalistischen Regel bestimmt die Nähe die Relevanz einer Information. Die Ressourcen der Kantonalkirche müssen hauptsächlich auf die Förderung der Kommunikation auf der Ebene der Kirchgemeinden ausgerichtet sein, denn hier spielt die Musik, hier sind die Informationen persönlich relevant, hier führt das Uneigentliche zum Eigentlichen.

National verankerte Kommunikation (Fernsehgottesdienste, Plakatkampagnen usw.) mögen beeindruckende Zahlen aufweisen. Wenn allerdings die

Kontaktzahlen der lokalen Kirchenmedien zusammengezählt und ausgewiesen werden könnten, würde schnell klar, wer mehr erreicht. Beide sollen nicht gegeneinander ausgespielt werden, beide sind nötig. Aber es ist kurzsichtig, wenn aus der Sicht der kirchlichen Verwaltungszentralen mehr nationale Kommunikation gefordert wird, ohne die Möglichkeiten auf der Ebene der Kirchgemeinden besser zu nutzen und zu fördern. Wenn wir die Kommunikation in den Gemeinden verlieren, kann sie weder mit kantonalen noch mit nationalen Bemühungen wieder zurückgeholt werden. Zum Leidwesen von uns Medienleuten ist das eine sehr kleinräumige, schlagzeilenarme, niederschwellige, teilweise sogar fachlich suboptimale Kommunikation ohne viel Schweinwerferlicht. Aber jede weitere kirchliche Kommunikation baut auf dieser Basis auf.

Weil die Hauptlast der öffentlichen Kommunikation in den Kirchgemeinden liegt, wäre die Ausbildung der Theologinnen und Theologen wichtig. Aber angehende Pfarrerinnen und Pfarrer in der deutschsprachigen Schweiz werden nicht auf diese Aufgabe in der Gemeinde vorbereitet. Zwar müssen sie "kommunikative Kompetenz" nachweisen<sup>2</sup>. Gefordert ist allerdings Kompetenz in der personalen Kommunikation: Auftreten in der Predigt und im persönlichen Gespräch sowie Sprachkompetenz. Die Öffentlichkeit als Kommunikationspartner kommt nicht vor. Die Anforderungen im Handlungsfeld Kybernetik – hier wäre wohl die Öffentlichkeitsarbeit anzusiedeln – zählt Kompetenzen auf, die nach innen gerichtet sind. Konkret müsste ein Ausbildungsmodul über die Funktion der Medien, das Auftreten der Kirchgemeinde nach aussen und die Aufgaben einer Pfarrperson in der Öffentlichkeitsarbeit dazukommen.

---

<sup>2</sup> Wie in den Anhängen der Ausführungsbestimmungen der Prüfungsordnung des Konkordats per 1.7.2007 beschrieben

#### **4. Natürliche Abwehr und emotionale Barrieren überwinden**

Neue Aufgaben oder Ideen in der Kommunikation stossen im kirchgemeindlichen Alltag erstaunlich häufig auf Abwehr: manchmal passiv durch Ignorieren, manchmal höchst aktiv und emotional.

##### **4.1. Abwehr aus Verwechslung**

*"Ich predige das Evangelium und hänge keine bunten Ballone auf", donnert mir der Theologe entgegen. In der angespannten Gesprächsstimmung ist es nicht möglich, der Predigt und den Ballonen je eine eigene Aufgabe zu geben.*

Sicher, würden sie auf theologischem Feld gegeneinander in die Schlacht geführt, wäre die Predigt Siegerin. Aber es bekriegten sich zwei Freundinnen. Beide würden verlieren. Diese Abwehr besserer Kommunikation beruht auf der Verwechslung der verschiedenen Aufgaben von Kommunikation und Predigt.

##### **4.2. Abwehr aus falschem Stolz**

*"Wir sind doch keine Verkäufer!" Eine Pfarrerin reagiert in einem kantonalen Pfarrkonvent entrüstet auf den Vorschlag der Kommunikationsverantwortlichen, die Informationen zum Kircheneintritt bei den Schaltern der Einwohnerkontrollen auslegen wollte.*

Besonders bei Pfarrkolleginnen und Pfarrkollegen begegne ich dem Gefühl und der Aussage, sie wollten nichts verkaufen. Ich kann das nachvollziehen. Auch wenn wir die vorgenannte Verwechslung ausschalten und wissen, dass Kommunikation und Werbung nur Vorstufe der Verkündigung sind, bleibt ein Pfarrstolz, nicht "Verkäufer" sein zu müssen. Das ist falsch. Wenn das Wort "Verkäufer" den Kern der Sache nicht trifft, so suchen wir ein anderes: Werber? Prediger? Missionar? Evangelist? Letztlich kommt es nicht auf das Wort an – bezeichnet wird die Haltung: "Ich bin überzeugt von meiner Sache und möchte dich auch überzeugen."

*Mir waren diese Zusammenhänge zwar klar, aber beim Wechsel in die Privatwirtschaft, beim Aufbau einer Dienstleistung, musste ich hart lernen, was es heisst, ein gutes Angebot zu haben, aber unbekannt zu sein. Wenn niemand von*

*meinem Angebot weiss, oder wenn die Leute falsche Vorstellung davon haben, muss ich etwas dagegen tun. Aber da war eine grosse emotionale Barriere. Ich musste über den eigenen Schatten springen, lernen, meine Dienstleistung überzeugend anzubieten.*

Das ist mir zum Gleichnis für die Kirche geworden. Sogar wenn Sie um die Notwendigkeit der Werbung und der Kommunikation wissen, müssen Sie die emotionalen Barrieren überwinden und dann etwas tun.

„Ja, aber dann handeln wir ja wie die Freikirchen.“ Genau. Darum spreche ich von emotionalen Barrieren. Lange nicht alles, was die Freikirchen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit machen, ist gut. Nachmachen müssen wir nichts. Aber die Freikirchen sind seit Jahrzehnten gewohnt, um die Aufmerksamkeit des Publikums zu kämpfen. Wir müssen das erst seit zehn oder zwanzig Jahren – und manche meinen immer noch, es sei bei uns wie zu Gotthelfs Zeiten.

Wenn wir vor dieser emotionalen Barriere stehen, stehen wir am Wendepunkt der kirchlichen Kommunikation, jedenfalls in der alltäglich anzutreffenden Praxis der Kirchgemeinden. Wenn wir diese emotionale Barriere nicht überwinden, dann wird auch das nächste Jahrzehnt für die Kirche verloren gehen - zumindest was der Kontakt nach aussen angeht. Wenn wir Zuhörer gewinnen wollen, wenn wir zum Eigentlichen kommen wollen, dann müssen wir ohne Scheu überzeugen wollen und den Leuten näher treten können, als uns distanziernten Reformierten lieb ist.

##### **4.3. Abwehr aus Blindheit**

Wenn wir die Augen zuhalten und nicht sehen, wie schnell sich die Kommunikationsformen verändern, wehren wir uns gegen Neuerungen. *Guntmadingen ist ein 230 Personen starkes, kleines Dorf und gehört zur Kirchgemeinde, in der ich Ende der Achtzigerjahre mein Pfarramt antrat. In Guntmadingen war das Anschlagbrett ein wichtiges Informationsmedium. Es befand sich neben dem Dorfladen. Gut zehn Jahre später war dieses Medium praktisch nutzlos geworden. Der Laden hatte geschlossen, die Milchsammelstelle*

war verschwunden und nur noch wenige Leute beachteten das Anschlagbrett und gleichzeitig ging die Mund-zu-Mund-Information durch die wegfallenden Treffpunkte im Dorf verloren. Guntramdingen ist ein Zeitraffer der Kommunikationsentwicklung. Die Einwohner von Guntramdingen mussten über neue Kanäle informiert werden: Für ältere Semester drängte sich der Direktbriefversand auf, für jüngere das Internet.

#### 4.4. Abwehr aus Ressourcenmangel

Zeit und Geld fehlen immer, egal was wir ändern wollen. Der Einwand ist verständlich: Budgets sind strapaziert, Mitarbeitende überlastet. Von allem sollten die Kirchgemeinden mehr tun: mehr Diakonie, bessere Kasualien, effizientere Organisation, vielfältigere Gottesdienste oder mehr kulturelle Diversität. Wenn die Ressourcen für eine angemessene und zielführende Kommunikation fehlen, dann muss die Verteilung der Mittel überdacht werden.

#### 4.5. Überzeugt sein

Überzeugung, ja ein inneres Feuer sind Grundlage einer guten Kommunikation. Wenn diese fehlt, bleiben die Bemühungen stecken. Die Werbung um Kircheneintritte darf nicht mehr als Proselytismus verdammt werden, "Evangelisation" nicht ein Unwort bleiben, Neid nicht die Reaktion auf gute Arbeit in der Nachbargemeinde oder des Mitpfarrers sein, und Bescheidenheit nicht als einzige reformierte Tugend gelten. Wenn wir dabei zurückgebunden bleiben auf das Evangelium, dann werden wir nicht abheben: Diese Gefahr ist bei uns Reformierten klein!

*Das Reizwort "Evangelisation" soll als Beispiel dienen: Die Gemeinschaft Evangelischer Kirchen in Europa spricht von "evangelisch evangelisieren"<sup>3</sup>; die evangelische Kirche in Deutschland hat schon 1999 "Mission" im Sinn der*

<sup>3</sup> Projektstudie der GEKE-Lehrgesprächsgruppe:  
[http://lkg.jalb.de/lkg/documents/lkg\\_doc\\_de\\_1471.pdf](http://lkg.jalb.de/lkg/documents/lkg_doc_de_1471.pdf)

*"inneren Mission" zum Schwerpunkt der gesamtdeutschen Synode gemacht<sup>4</sup> und im Impulspapier zur Reform der Kirche 2007 bekräftigt<sup>5</sup>; der Ökumenische Rat der Kirchen spricht von der Dringlichkeit von "Evangelisation"<sup>6</sup>.*

Wir müssen darüber hinweggekommen, dass uns "Evangelisation" im Verlaufe der Zeit abhanden gekommen ist und die Freikirchen in den letzten paar Jahrzehnten die einzigen waren, die evangelisierten. Jetzt ist es Zeit, den Kopf frei zu bekommen, damit wir Themen wie Förderung von Kircheneintritten und Evangelisation sachlich diskutieren können.

## 5. Grenzen

### 5.1. Ethik und Motivation der Kommunikation

Gute Kommunikation ist ehrlich, verlässlich, dauerhaft und zielgerichtet. Sie darf angriffig sein, muss manchmal plakativ sein, aber nur, wenn sie von Inhalten und guten Angeboten gestützt ist. Die Ethik setzt der Öffentlichkeitsarbeit Grenzen: manipulative oder halbwahre Kommunikation ist nicht richtig und langfristig kontraproduktiv. Vorgaukeln überlässt die Kirche besser dem Zirkus. Auch die

<sup>4</sup> Zitat aus dem Kundgebungsentwurf der Synode: "1. Von dieser Tagung der Synode geht das Signal aus: Die evangelische Kirche setzt das Glaubenthema und den missionarischen Auftrag an die erste Stelle, sie gibt dabei einer Vielfalt von Wegen und Konzepten Raum, ihr ist an der Kooperation und gegenseitigen Ergänzung dieser unterschiedlichen Wege und Konzepte gelegen. Es hat eine Zeit gegeben, in der es den Anschein haben konnte, als seien das Glaubenthema und die missionarische Aufgabe das Markenzeichen nur einer einzelnen Strömung in unserer Kirche. Heute sagen wir gemeinsam: Weitergabe des Glaubens und Wachstum der Gemeinden sind unsere vordringliche Aufgabe, an dieser Stelle müssen die Kräfte konzentriert werden."

[http://www.ekd.de/synode99/referate\\_kundgebung.html](http://www.ekd.de/synode99/referate_kundgebung.html)

<sup>5</sup> "Kirche der Freiheit" - Ein Impulspapier des Rates der EKD, <http://www.ekd.de/download/kirche-der-freiheit.pdf>

<sup>6</sup> "Il nous faut retrouver la passion de communiquer l'Évangile 'hors les murs' de nos temples. Le problème, c'est que le terme 'évangélisation' a mauvaise presse dans notre protestantisme occidental. ..." Pfr. Jacques Matthey, Programmdirektor des ÖRK in einem Referat vor dem Waadtländer Pfarrverein, [www.pfarrverein.ch/dok/368](http://www.pfarrverein.ch/dok/368)

Motivation setzt Grenzen: Öffentlichkeitsarbeit zur übertriebenen Selbstdarstellung, gar Selbstbeweihräucherung, ist nicht zielführend.

## 5.2. Zeit

Wie viel Zeit darf das Eigentliche kosten, wie viel das Uneigentliche? Gibt es ein definierbares gesundes Verhältnis? Ich meine nein. Paulus konnte in Korinth direkt zum Eigentlichen kommen und hat keine Zeit mit Uneigentlichem vertan. Bei der Lancierung eines Angebotes der Kirchgemeinde braucht die Kommunikation hingegen Zeit, da sie zuerst durchdacht und nachher ausgeführt werden muss. Jedes Angebot braucht soviel Kommunikation, dass das Ziel erreicht wird, nicht soviel, wie im (Zeit-)Budget noch übrig ist.

Wenn bei der Planung eines Angebots die Kommunikation zu viele Ressourcen erfordert, dann muss zuerst das Angebot überdacht werden. Sicher, der Heilige Geist kann immer Wunder bewirken und die richtigen Personen zum schlecht kommunizierten Angebot führen, das sei – nicht ironisch – zugestanden. Aber in der kirchgemeindlichen Praxis ist der heilige Frust nach Kommunikationsfehlern häufiger anzutreffen als der Heilige Geist nach Wundern.

## 5.3. Geld

Wie viel Geld darf die Kommunikation kosten? Schauen Sie ins Budget Ihrer Kirchgemeinde. Wie viel Prozent der *Sachaufwendungen* sind für die kirchlichen Veranstaltungen bestimmt? Wie viel Geld wird in den Bau und Unterhalt von Infrastruktur eingesetzt? Die Ausgabenposten sollen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Aber es sind die richtigen Fragen zu stellen: Wann sind die Relationen gut? Was führt zum Eigentlichen? Es gibt keine Richtlinien, nur Fragen und Relativierungen. Gute Kommunikation kostet. Zeit ist die wertvollste Ressource der Kirchgemeinde und so kann in manchen Fällen der Einkauf von Expertendienstleistungen effizienter sein. Grenzen der Kommunikation durch Ressourcenmangel sind von Fall zu Fall festzulegen. Überdenken Sie das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag und handeln Sie danach.

## 6. Was ist kirchliche Kommunikation?

Kommuniziert wird immer dann, wenn eine Information oder ein Eindruck (Image) weitergegeben wird. Dies geschieht nicht nur im Wort- oder Schriftverkehr sondern auch in persönlichem Auftreten (Kleidung, Haltung), Architektur, Beschriftung, Glockengeläute, Öffnungszeiten, Erreichbarkeit der Personen, persönliche Präsenz an Dorf- oder Quartierfesten und vielen weiteren "Kleinigkeiten".

### 6.1. Interne Kommunikation

*Beherzt griff sie zum nächstliegenden Kugelschreiber und stürzte aus dem Haus mit der wichtigen Mission, auch diesen Notfall in der kirchgemeindlichen Öffentlichkeitsarbeit sofort zu lösen – trotz anbrechender Dämmerung. Es war vorher dumm gelaufen: Im Kirchgemeindebrief standen zwei verschiedene Anfangszeiten für den wichtigsten Seniorennachmittag der Saison. Noch dümmel gelaufen: die Korrektur, von Hand eingefügt, auf den Aushängen im Dorf, lautete präzise auf die falsche Zeit – das korrigierende Kirchenpflegemitglied hatte die falsche Auskunft bekommen. Jetzt, in der Abenddämmerung, musste die Kugelschreiberin die Streichung streichen und die wirklich richtige Zeit schleunigst einsetzen. Dank einer unterstützenden Telefonaktion war diese Art Öffentlichkeitsarbeit effizient: Nur ein Fünftel der Besucher kam zur falschen Zeit – zu spät.*

Interne Kommunikation ist die Mitteilung von Informationen zwischen den beteiligten Mitarbeitenden. Externe Kommunikation ist die Mitteilung der wichtigen Daten an die erwünschten Besucher.

Wer extern exzellent kommunizieren will, muss intern gut mit den Informationen umgehen. In vielen Kirchgemeinden ist man sich nicht bewusst, wie holprig die Informationen intern weitergegeben werden. Medienbrüche, Informationspannen,

unzugängliche Dokumente<sup>7</sup>, unklare Zuständigkeiten, keine Kontrollroutinen vor der Publikation von Daten – solche praktischen Fehler vermiesen nicht nur das Arbeitsklima, sondern führen zu Pannen in der Öffentlichkeitsarbeit.

Informationen haben einen Ursprung und werden so lange weitergereicht, bis sie bei den Zielpersonen angekommen sind. Dieser Informationsfluss soll bewusst gestaltet und in Routinen festgelegt werden, so dass er effizient, wenig fehleranfällig und zielgerichtet erfolgt.

Bei einem Gottesdienst beispielsweise werden früh Termin und Zeit festgelegt sowie die zuständige Pfarrperson bestimmt. Mesmer oder Sigristen werden bestimmt, der musikalische Teil zugewiesen. Was ein halbes oder ganzes Jahr vor dem Gottesdienst mit der Terminfestlegung beginnt, wird immer detailreicher und alle Beteiligten sollten auf dem gleichen Stand der Information sein. Dieses interne Informationsnetz wird zu bestimmten Zeitpunkten nach aussen durchbrochen, wenn Öffentlichkeitskanäle mit Informationen gespiesen werden.

## 6.2. Externe Kommunikation

Intern entstandene Information gelangt über verschiedene Kanäle nach aussen – hoffentlich mit den richtigen Angaben. Die meist seit Jahren eingespielte Angebotskommunikation (z.B. Gottesdienstdaten) wird selten überprüft und in Frage gestellt. Neuere Medien werden nicht oder verzögert und oft nicht mediengerecht in den schon bestehenden Ablauf eingebaut, ohne die kanalspezifischen Besonderheiten zu überdenken.

Externe Kommunikation ist aber auch die langfristige Präsenz der Kirchgemeinde vor Ort: Generelle Information z.B. an Zuziehende, der architektonische und akustische Auftritt in Kirchenbau und Glocken, der Internetauftritt, Werbeaktionen für grössere Projekte, die Information an den

---

<sup>7</sup> Eine Kirchgemeinde ist mir bekannt, in der die Protokolle der Kirchenpflege nicht verschickt werden, sondern zur Einsicht im Sekretariat aufliegen. Unter solchen Umständen ist keine effiziente Behördenarbeit möglich.

öffentlichen Orten der Kirche (Kirchengebäude, Pfarrhäuser, Kirchengemeindehäuser) usw.

Ein Beispiel für eine Frage der externen Kommunikation sei genannt: Besteht ein Informationskonzept gegenüber den Eltern, das von den ersten Angeboten nach der Taufe (Krabbelgottesdienst) bis zu den Angeboten nach der Konfirmation dafür sorgt, dass die Eltern und Kinder immer gut und langfristig informiert sind? Oder werden immer im letzten Moment noch die wichtigsten Daten per Brief an die Jugendlichen verschickt?

## 6.3. Verbindung

Zu wenig Beachtung wird der Verbindung zwischen interner und externer Kommunikation geschenkt. Bei den regelmässigen Informationen ist die externe Mitteilung meist ein Extrakt der intern vorhandenen Informationen. Oft ist die "Verarbeitung" der intern vorhandenen Angaben für die Publikation nicht effizient organisiert. Informationen sind nicht zentral gelagert und müssen mühsam zusammengesucht werden. Das Internet mit seinen Intranet- und Extranet-Möglichkeiten würde eine zentrale Lagerung aller Daten und die präzise Steuerung der Informationen erlauben, wird aber noch zu selten strukturiert genutzt.

## 6.4. Kommunikation und Marketing

Die vorliegende Definition von kirchlicher Kommunikation überschneidet sich teilweise mit dem Marketing, da Marketing auch Kommunikation enthält. Die Verknüpfung der internen mit der externen Kommunikation sprengt wiederum die Marketing-Kommunikation. Dieser Artikel geht davon aus, dass die Angebote der Kirchgemeinden "gut" sind, also vor der Kommunikation unter dem Aspekt des Marketings geprüft wurden. Für "schlechte" Angebote lohnen sich die Anstrengungen guter Kommunikation nicht.

## 7. Bauch und Auge

Gute Kommunikation ist eine Frage von Bauch und Auge, mehr als von Technik und Strategie. Gute Kommunikation braucht eine Grundhaltung im Denken und Sehen. Das Denken "was versteht der andere?" muss dabei so stark integriert werden, dass wir es eher Bauchgefühl oder Reflex nennen. Diese Grundhaltung gilt für interne und externe Kommunikation gleich.

### 7.1. Wer muss es wissen?

Mitarbeitende bearbeiten jeden Tag viele Informationen: Sie generieren Informationen wenn sie z.B. einen Sitzungstermin festlegen, sie erhalten Informationen und geben sie weiter. Bei all diesen Transaktionen gibt es zwei wichtige Fragen: "Wer muss es auch noch wissen?" und "Wie kann die Informationen effizient weitergegeben werden an alle, die es wissen müssen?" Das ist keine neue Weisheit, aber in der täglichen Routine nach den Antworten auf diese beiden Fragen zu handeln, ist nicht überall gängige Praxis. Allein die vielen Medienbrüche auf dem Weg einer Information sind hinderlich: A telefoniert B, der notiert die Information auf einen Zettel und gibt sie C, der trägt sie in eine Liste ein, D druckt die Liste aus und verschickt sie per Papier oder Mail. Die Fehleranfälligkeit ist offensichtlich. Die ständige Arbeit an den Informationsprozessen erfordert Flexibilität und Kraft – aber das Ergebnis setzt langfristig Zeit und Kraft frei für die eigentlichen Aufgaben.

### 7.2. Von aussen denken

Bitte lesen Sie folgenden Satz zwei Mal: *Information vermitteln wir den Nicht-Informierten*. Warum wird diese Banalität oft nicht beachtet? Warum steht in manchen Veranstaltungshinweisen eine Ortsbezeichnung, bei der ein Nicht-Informierter ohne ausgedehnte Internetrecherche oder Anruf im Sekretariat nicht wissen kann, wo er den "Steigsaal" oder das "Mesmerhaus" findet?

*Im kleinen Kirchgemeindehaus meiner früheren Kirchgemeinde befand sich im Parterre der kleine Mehrzwecksaal, eine Küche, ein kleiner Stauraum und zwei WC. Keines dieser Zimmer war aussen angeschrieben: Alle wussten ja, was sich*

*hinter den verschiedenen Türen verbarg. Wirklich alle? Kaum war ich da, habe ich das erste Mal jemandem erklären müssen: "Das WC finden Sie rechts, wenn Sie hereinkommen, eine der beiden grünen Türen." Warum nur habe ich nicht gemerkt, dass für Besucher ein Orientierungsproblem besteht, weil eine Information fehlt? Erst nach zehn Jahren bekamen die WC-Türen einen Kleber aufgedrückt, das Stück zu zwei Franken. Warum habe ich nicht von aussen her gedacht?*

Wer drin sitzt, hat grosse Schwierigkeiten zu erkennen, was der, der draussen steht nicht weiss und an Informationen haben muss, damit er hereinkommen kann. Genau diese Anstrengung müssen wir leisten, in den vielen kleinen Informationshandlungen – jeden Tag.

### 7.3. Fremde Augen

Ein Fremder möchte einen Vortrag im "Lutherzimmer" besuchen. Gibt es auf dem Internet einen Lageplan? Ist die Zufahrt von der Strasse her ausgeschildert? Wenn er das Kirchengelände gefunden hat: gibt es Hinweise, wo das Lutherzimmer zu finden ist? Sollte es dunkel sein: ist der Eingang genügend beleuchtet? Gehen Sie mit fremden Augen durch Ihre Anlagen: vielleicht sind Sie erstaunt, wie orientierungslos man sich vorkommen kann.

### 7.4. Verantwortung festlegen

Die Verantwortung für die Kommunikation muss definiert werden. In jeder Kirchgemeinde sollte es einen Kommunikationsbeauftragten geben, der diese Sichtweise mit Geduld und Beharrlichkeit einbringt. In jedem Team sollte jemand für die Kommunikation zuständig sein: Sie ruht nicht eher, bis alle nötigen Informationen verteilt sind.

## 8. Ziele finden, Angebot verbessern

Hier müsste nun die Rede sein von Leitbildprozess, Corporate Identity oder SWOT-Analyse und weiteren Verfahren. Ich bin nicht begeistert. Das wäre alles gut - aber viele Kirchgemeinden sind damit überfordert. Die Gefahr ist gross,



dass die Resultate wohlformuliert sind, aber nahe an Allgemeinplätze grenzen und dann in Schubladen gelagert werden. Ein breit angelegter Prozess droht die Zeit und die Kraft zu verbrauchen, die nachher zur Umsetzung der Ziele fehlt. Die kirchliche Arbeit lebt wesentlich von den gestaltenden Mitarbeitenden, freiwilligen und angestellten. Das sind oft viele Personen – mit einem steten Wechsel. Sind die das Leitbild prägenden Personen noch da, wenn es umgesetzt werden soll? Die aktiven Personen prägen die Kirchgemeinde – mit der Gefahr, dass die Arbeit inkohärent ist. Das ist nicht optimal, lässt sich aber in der sich bewegendem Kirche kaum vermeiden.

Wer die Ressourcen hat und eine kirchenleitende Struktur, die eine Umsetzung gewährleistet, soll diese Instrumente nutzen. Die anderen Kirchgemeinden beschränken sich besser auf schnell gefasste, kurz- und mittelfristige Ziele. Ausgehend davon kann die interne und externe Kommunikation schnell analysiert werden. Auch hier gilt es, die kleinen Defizite schneller zu eliminieren als die grossen Probleme. Das ist in überblickbarer Zeit machbar und ein schneller kleiner Erfolg setzt Kräfte frei, die grösseren Ziele anzugehen. Der Einwand ist berechtigt, ein solcher Bottom-up-Ansatz führe zu Inkohärenz und es sei kaum möglich, einen grossen Wurf zu machen und ein stimmiges, modernes Kommunikationskonzept einzusetzen. Die Praxis zeigt, dass es die grossen Würfe in den Kirchgemeinden schwer haben; darum bevorzuge ich die Technik der kleinen Schritte, auch wenn es die zweitbeste Lösung ist.

### **8.1. Einfache Bestandesaufnahme**

Eine einfache Bestandesaufnahme der externen Kommunikation ist schnell gemacht. Wo kommunizieren wir nach aussen? Bei jedem Kanal (z.B. Medien, Briefversände, Aushang) wird notiert, wer verantwortlich ist, wer erreicht werden will (Zielpublikum) und wie oft die Information erscheint. In einem zweiten Schritt liesse sich zusätzlich noch notieren, wie viel Zeit die Beteiligten aufwenden und wie viele externe Kosten anfallen.

Meist sind die Beteiligten erstaunt, wie viel nach aussen kommuniziert wird. Eine Durchsicht ergibt vielleicht: Nicht jeder Kommunikationskanal erreicht noch die früher intendierte Zielgruppe. Neue Zielgruppen werden dafür nicht berücksichtigt. Auch Aufwand und Ertrag lassen sich nun diskutieren. Etablierte Kanäle absorbieren überproportional Zeit und Geld, weil sie einmal wichtiger waren. Neue Kanäle sind dafür unterdotiert. Oft lassen sich mit wenig Aufwand Ressourcen von einem Kanal, der an Bedeutung verloren hat, zu einem wichtiger gewordenen verschieben.

### **8.2. Zielgruppengerechte Kommunikation - Kanäle wählen**

Entspricht der genutzte Kanal der anvisierten Zielgruppe? Die Anzeige in der Regionalzeitung ist nicht der geeignete Ort für die Ankündigung eines Jugendevents, wenn die Leserschaft mehrheitlich über 50 ist. Entspricht die Art der Information dem Kanal und dem Zielpublikum? Offensichtliche Fehler sollten schnell eliminiert werden. Die Kirchgemeinde muss nicht im ersten Schritt schon das Optimum erreichen, sondern soll mit wenig Änderung möglichst viel erreichen.

### **8.3. Den Informationsfluss verbessern**

Viele Fehler entstehen, weil der Informationsfluss nicht klar ist. Wer teilt was wem mit? Eine Information entsteht bei einer Person oder einem Team. Die Informationsträger sind verantwortlich, dass alle Stellen diese Information zur Weiterverarbeitung erhalten. Die effizienteste Arbeitsweise ist, wenn die Informationsträger alle Angaben zentral ins Internet stellen. Von diesem Informationspool werden die verschiedenen Kommunikationskanäle gespeisen. Ein modernes Informationssystem stellt im Internet einen Pool so zur Verfügung, dass der Informationsträger sein Wissen an einer einzigen Stelle eintragen und verwalten kann. Weil das von jedem Internetcomputer aus geschehen kann, ergibt sich eine hohe örtliche und zeitliche Flexibilität. Daten müssen dadurch nicht auf verschiedenen Listen, Raumverwaltungsbüchern, Predigt- und Einsatzplänen eingetragen werden. Eine zentrale, aktuell gehaltene Datenbank mit einfachem

Zugriff für die Mitarbeitenden eliminiert viele Einzelaktionen wie Mails, Telefonate, Klebezettel und kodierte Listen.

So gibt beispielsweise Pfarrer A zu später Stunde via Internet die neu geplanten offenen Abende ein, und die Datenbank gibt ihm zu bedenken, dass der Saal an zwei Terminen schon belegt sei. Pfarrer B aktualisiert auf einer einzigen Internetseite die Informationen zum Familiengottesdienst im nächsten Monat. Mit dem Klick auf "Speichern" sind gleichzeitig Predigtplan, Raumbelagung und weitere Listen und Pläne aktualisiert.

Bisher besteht in den meisten Kirchgemeinden das *Hol-Prinzip*: Die Verantwortlichen für einen Kommunikationskanal müssen sich die Informationen überall zusammensuchen. Das *Bring-Prinzip* erfordert ein Umdenken, ist aber effizienter und fehlerresistenter: Der Informationsträger kennt alle Änderungen und ist verantwortlich, dass die Information im Pool aktuell ist. Damit kursieren nicht verschiedene Versionen der gleichen Information. Die Verantwortlichen der verschiedenen Kommunikationskanäle holen sich die Informationen aus dem Pool. Die Verantwortung für die richtige Information liegt allein bei den Informationsträgern. Dieses neue Modell des Informationsflusses erleichtert den Datenaustausch zwischen Angestellten, Behördemitgliedern und Freiwilligen.

## **9. Anwendungen**

Exemplarisch nenne ich vier Anwendungen. Sie zeigen praktisch, wie eine kommunikative Überzeugung umgesetzt werden kann oder wo Fehler sichtbar sind.

### **9.1. Willkommenskultur**

Die Evangelische Kirchgemeinde Berg (Kanton Thurgau, Schweiz) hat sich zum Ziel gesetzt, eine "gelebte Willkommenskultur" zu schaffen. Die Mitarbeitenden dieser kleinen Kirchgemeinde haben sich zunächst eine entsprechende Haltung angewöhnt. Ein Begrüssungsteam entstand, deren Mitglieder mit Namen angeschrieben sind. Sie empfangen die Gottesdienstbesucher persönlich. Da bei

der Kirche Räume fehlen, wird der Bau eines Mehrzweckraumes bei der Kirche angestrebt, damit die Gottesdienste mit Kirchenkaffee oder Apéros begleitet werden können. Wichtig ist weniger die konkrete Umsetzung, wichtig sind Haltung und Ziel einer Willkommenskultur.

Verschiedene Kirchgemeinden integrieren in ihren Internetauftritt einen Link zum Kircheneintritt. Neben dem Signal an mögliche neue Mitglieder ist auch für die aktiven Kirchenleute klar gestellt, dass die Gemeinde sich nicht auf sich selbst konzentriert, sondern neue Mitglieder willkommen heisst.

### **9.2. Personalisierung**

*"Ihr Angebot erhält ein Gesicht." So schliesse ich in einem Kurs meinen Vorschlag ab, auf dem Angebotsflyer die verantwortliche Mitarbeitende mit Namen, vollständiger Adresse und kleinem Portraitbild vorzustellen. "Das geht nicht. Es wurde bestimmt: Wir dürfen keine Angebote persönlich machen."*

Wie berechtigt diese Bestimmung aus internen Gründen auch immer sein oder scheinen mag: gegen aussen wird eine grosse Chance vertan. Kirche sind Menschen und Menschen haben ein Gesicht und dieses Gesicht muss man sehen. Wer ein Angebot macht, soll mit seiner Person dazu einladen. In einem Restaurant zeigt sich die Gastgeberin, der Gastgeber den Gästen. Er gibt ihnen das Gefühl, willkommen zu sein und sie bestimmt wesentlich die Stimmung in der Gaststube. Die Gastgeberin einer kirchlichen Veranstaltung soll ebenso sichtbar sein, der Gastgeber schon in der Einladung sympathisch mit einem kleinen Bild vorgestellt sein.

Das Herausstellen der Person widerspricht der christlichen Demut und oft den Gepflogenheiten in den Kirchgemeinden. Nur widerwillig füge ich mich selbst dieser Notwendigkeit. Aber gerade hier hat die Kirche eine Chance, in einer persönlichen Kommunikation hervorstechen. Jetzt winde ich mich, füge aber die folgende Bemerkung trotzdem an: Auch als Anhänger einer weniger pfarrzentrierten Kirche muss ich eingestehen, dass im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit die Pfarrpersonen die eigentlichen Identifikationsfiguren

sind. Wer eignet sich sonst als Identifikationsfigur? Wer würde als solche von der Öffentlichkeit akzeptiert? Pfarrpersonen müssen diese öffentliche Rolle in Kauf nehmen. Die anderen Teammitglieder müssen akzeptieren, dass die Pfarrpersonen öffentlich im Vordergrund stehen. Wir verstehen uns richtig: Es geht nicht um Personenkult oder Anhängerschaft sammelnde Gurus. Es geht darum, dass die Angebote mit persönlicher Wärme präsentiert werden. Im Internetauftritt der Kirchgemeinden sind die Kontakt- oder Adressseiten häufig am besten besucht. Kleine Portraits helfen Aussenstehenden, gerade in Kasualfällen, Kontakt aufzunehmen. Die Personen im Sekretariat müssen ein Gesicht erhalten, da sie eine erste Anlaufstelle sind.

### **9.3. Architektur, Bau**

*Trotz erleuchteter Fenster herrscht Finsternis in der Dorfkirche. Wer beim Abendgottesdienst eintritt, findet sich in einem stockdunklen Vorraum. Der Stammgast weiss: "Nur mutig gerade aus, es kann dir nichts passieren".*  
*Tatsächlich: Dem Eingang liegt eine Pendeltüre gegenüber, die nachgibt, wenn man sich dran stösst und dann befindet man sich im einigermaßen beleuchteten Kirchenraum. Der Gast allerdings fragt: Bin ich in die Besenkammer geraten?*  
Stolperfallen, schlechte Beleuchtung, fehlende Schirmständer – oft lässt sich mit kleinem Aufwand viel bauliche Willkommenskultur bewirken. Eine Kerze im dunklen Vorraum würde auf den kommenden Gottesdienst hinweisen und zur räumlichen Orientierung dienen. Achten Sie auf Bemerkungen oder Fragen von Besuchern: Sie können wertvolle Hinweise liefern.

### **9.4. Wortwahl**

Insider- und Beamtensprache gehören nicht in die öffentlichen Informationen. Warum steht auf so vielen Internetauftritten der unpersönliche Begriff "Amtshandlungen" für ein so persönliches Angebot wie eine Taufe? Warum ist da und dort noch von "Kinderarbeit" die Rede? Wer versteht schon den Begriff "Kasualien"? Wer sich theologische Unverständlichkeiten auf der Kanzel

abgewöhnt hat, wird mit wenig Aufwand passende Worte für die Öffentlichkeit finden.

## **10. Zum Schluss**

Die Kirchgemeinde hat das über Jahrhunderte selbstverständliche Gehör in der Öffentlichkeit verloren. Sie muss sich immer wieder neu von aussen ansehen, muss von aussen denken und ein inneres Feuer für gute Kommunikation entwickeln. Gute innere Kommunikation legt die Grundlage für gute Aussenkommunikation. Die Verantwortung für die Informationsweitergabe muss festgelegt sein. Ressourcen sollen geschickt eingesetzt werden, gerade wo sie knapp sind. Wenn die Kirchgemeinden fragen, was sie sich in Zukunft leisten können: eine schlechte Kommunikation sicher nicht.

*Pfr. Werner Näf*

*Internetbeauftragter der Kantonalkirche Schaffhausen (Schweiz)*

*Kommunikationsberater*

*Geschäftsführer der kirchenweb.ch gmbh*