

Daniel Deckers

## Kommunion und Kommunikation

Überlegungen zu Presse- und Öffentlichkeits-  
arbeit in der katholischen Kirche in Deutsch-  
land\*

Es ist noch einmal gut gegangen. Der Sommer 2004 ist zu Ende, und noch ist die katholische Kirche in Deutschland von einem Mediengewitter größeren Umfangs verschont geblieben. Das war in den vergangenen Jahren nicht immer der Fall. Nach dem Gesetz der Serie hätte in den zurückliegenden Sommermonaten eigentlich wieder ein Thema über die 27 Diözesen in Deutschland kommen müssen, bei dessen Behandlung sich die Kirche und ihre Repräsentanten in der Öffentlichkeit erneut gründlich diskreditiert und so den allgemeinen Vertrauensverlust weiter befördert hätten. Statt dessen zog diesmal ein Hurrikan namens „Homosexualität im Priesterseminar“ über Österreich hinweg, ohne daß dessen Ausläufer in Deutschland viel Wirbel machten.

Das war nicht immer so. Im Frühjahr und im Sommer 2000 etwa wurde auf der politischen Bühne der letzte Akt eines Dramas namens „Zwangsarbeiterentschädigung“ gegeben. Den Kirchen, die in den ersten Akten überhaupt nicht aufgetreten waren und auch nicht nach ihrer Mitwirkung gefragt wurden, war im späten Frühling 2000 recht unvermittelt eine Hauptrolle zgedacht worden. Auch sie sollten zahlen.

Wie? Was? Kirche und Zwangsarbeiter? Nie was von gehört, hieß es noch bis in den Juli dieses Jahres hinein in den Reihen der katholischen Bischöfe. Zumindest nicht in dem Sinn, daß es in der Kirche welche gegeben hatte, erst recht nicht, daß kirchliche Einrichtungen wie die Rüstungsindustrie von der Zwangsarbeit profitiert hätten. Umgekehrt! Hatten sich Priester und Ordensleute während des Zweiten Weltkriegs nicht der Not vieler Zwangsarbeiter angenommen, ihnen trotz Verbots die Sakramente gespendet und damit Verfahren, Verhöre, ja KZ-Haft riskiert? In diesem Sinn gab auch die angesehene „Kommission für Zeitgeschichte“ Auskunft. Entschädigung? „Kein Thema“, beschlossen die Bischöfe bei ihrem „Ständigen Rat“ noch im Juni 2000. Nur vier Wochen später machte dann, unter anderem nach Recherchen von Matthias Drobinski im Benediktinerkloster Ettal, das Wort vom „flächendeckenden Einsatz“ die Runde. Im folgenden September beschlossen die Bischöfe,

\* Die nachfolgenden Überlegungen gehen zurück auf einen Vortrag vor der Arbeitsgemeinschaft der Bischöflichen Pressereferenten am 11. März 2004 in Passau.

10 Millionen Mark zur Entschädigung ehemaliger Zwangsarbeiter bereitzustellen.

Wenn ich diese Vorgänge im Zeitraffer in Erinnerung rufe, dann nicht, um die Frage der Zwangsarbeiterentschädigung ins Lächerliche zu ziehen. Mir kommt es auf den Mechanismus des Umgangs der Kirche mit der Öffentlichkeit an. Er ist in diesem Schnelldurchlauf präzise wie selten zu erkennen. Daß viele Medien auch nur dem leisesten Hinweis nachgehen würden, um der Kirche nachzuweisen, was man ihr immer schon glaubte unterstellen zu müssen, nämlich ihre Verstrickung mit dem nationalsozialistischen Regime, das hätten alle Beteiligten auf Seiten der Kirche seit Beginn der Zwangsarbeiterdebatte Mitte der neunziger Jahre wissen können und müssen: Kirche und Nationalsozialismus, das Thema ist seit „Der Stellvertreter“ immer für einen Skandal gut. Und daß es für die Kirche richtig brenzlich werden könnte, wenn auch die Politik nichts unversucht lassen würde, um die Kirche in Mithaftung zu nehmen, auch das ist gewissermaßen ein Naturgesetz der Mediendemokratie.

## Die „bösen“ Medien

Wie aber reagiert man? Da sind die „bösen“ Medien, die der Kirche wieder mal etwas anhängen wollen. Mit uns nicht! Anstatt auf der Hut zu sein und alle Eventualitäten zu bedenken oder gar in die Offensive zu gehen und zu sagen, jetzt wollen wir es um unserer selbst willen ganz genau wissen, wird abgewehrt, heruntergespielt. Hier scheint mir Kirche nicht das Opfer einer Mediengesellschaft. Hier macht die Kirche sich selbst zum Opfer - und nicht zuletzt deswegen über Wochen zum Gespött der Öffentlichkeit. Dennoch haben die Verantwortlichen in der Deutschen Bischofskonferenz daraus wohl nichts oder zu wenig gelernt.

Denn fast genau zwei Jahre später ging das Drama „Kirche und Öffentlichkeit“ in ähnlicher Besetzung über die Bühne. Nur die Handlung war eine andere. Ging es im Sommer 2000 im weitesten Sinne um „crime“, handelte es sich zwei Jahre später um „sex“.

In den Vereinigten Staaten hatten im Februar 2002 sexuelle Vergehen Geistlicher an Minderjährigen die Öffentlichkeit aufgeschreckt. Die Vorgänge, die durch hartnäckige Recherchen vor allem von Tageszeitungen wie dem „Boston Globe“ ans Tageslicht gebracht worden, waren zum Teil ungeheuerlich und führten später unter anderem zur Verurteilung mehrerer Geistlicher und zum Rücktritt des Erzbischofs von Boston, Kardinal Bernard Law.

Was passierte nach dem Bekanntwerden der sexuellen Vergehen der amerikanischen Geistlichen im Frühjahr und Sommer 2002 in Deutsch-

land? Es gehört heute fast zum Alltagswissen, daß alles, was in Amerika mit Vehemenz in der Öffentlichkeit diskutiert wird, mit einer gewissen Verzögerung auch hierzulande ein Thema wird. So mußte auch für viele, die in der Kirche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit betreiben und sich dazu auf das neudeutsche „issue tracking“ verstehen, bald klar gewesen sein, daß das Stichwort „Pädophilie“ auch in Deutschland fallen würde - in der Theorie Warnstufe 1.

Weiter in der Theorie - Warnstufe 2. Nach all dem, was über Zeitschriften wie „Der Spiegel“ und „Stern“ bekannt ist, muß in der katholischen Kirche damit gerechnet werden, daß sie nichts unversucht lassen werden, um nach den Berichten aus den Vereinigten Staaten ähnliche Fälle in Deutschland zu recherchieren und an die sprichwörtliche große Glocke zu hängen. Denn an nichts sind die Medien so sehr interessiert als an Sex. Und Priestersex ist doppelt gut, Priestersex mit Kindern dreifach. Für Bischöfe von Aachen bis Görlitz und von Hamburg bis Passau heißt das: Höchste Gefahr im Verzug - soweit die Theorie.

Doch anstatt die Personalabteilungen und die Rechtsabteilungen, die Ausbildungsverantwortlichen und die Pressesprecher zu bewegen, alles möglicherweise relevante Material zusammenzutragen, es zu bewerten und Optionen für eine präventive oder zumindest auf Schadensbegrenzung angelegte Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln, wird das Drama des Sommers 2002 unter den Augen der Öffentlichkeit abermals aufgeführt. Gegen den Rat derer, die es wissen müssen, die es wissen und es auch sagen, beschließen die Bischöfe zuerst: Pädophilie? In der Kirche in Deutschland kein Thema. Als dann - wie zu erwarten - die ersten Fälle in die Öffentlichkeit getragen werden: Moment. Wir müssen mal nachschauen. Die Öffentlichkeit hat sich gefälligst zu gedulden, bis eine Arbeitsgruppe herausgefunden hat, was da gewesen sein könnte.

Tut die Öffentlichkeit aber nicht. Denn wieder ist die Wirklichkeit anders, als die Bischöfe es beschlossen haben. Begierig greifen viele Medien monatelang jeden Verdacht auf sexuelle Vergehen von Geistlichen auf und gefallen sich in der Pose des Enthüllungsjournalismus: Wenn es in den Vereinigten Staaten hoch hergeht, dann darf Deutschland nicht dahinter zurückstehen.

Monatelang ist die Kirche in Deutschland nun hin- und hergerissen zwischen Aporie und Apologie, vom Bischof über den Pressesprecher bis zum Pfarrgemeinderatsmitglied. Im Juni 2002, als es in den Diözesen auf die Weihen zugeht, stehen ganze Priester- und Diakonkurse Kopf und fragen sich, wie sie in dieser aufgeheizten Stimmung vor ihre neuen Gemeinden treten sollen. Schon melden besorgte Eltern Kinder von Jugendfreizeiten ab. Und dann, Ende September, verfügt die katholische Kirche auf Beschluß der Vollversammlung der Deutschen Bischofskonfe-

renz als erste größere Institution in Deutschland über ein detailliertes Reglement zum Umgang mit sexuellen Verfehlungen ihrer Mitarbeiter gegenüber Kindern und Jugendlichen.

Damals, nach dem Sommer 2002, drang die Pressestelle im Sekretariat der Bischofskonferenz auf eine verbindliche, künftige krisenhafte Entwicklungen möglichst früh antizipierende Verfahrensweise. Zwei Jahre davor, im Sommer 2000, war schon einmal die Rede davon. Zwei Jahre später, nach einem ruhigen Sommer 2004, ist es um dieses Ansinnen noch immer verdächtig ruhig.

## **Interne und externe Kommunikation**

Nun wäre es nicht fair, alleine das Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz für das mitunter wenig vertrauenerweckende Bild der katholischen Kirche in Deutschland verantwortlich zu machen. Denn nahezu jeder Pressesprecher dürfte schon einmal erfahren haben, wie es ist, wenn die Bistumsleitung gegen rechtzeitigen und guten Rat gehandelt hat - und die Öffentlichkeitsarbeit die Suppe, deren Anrichtung sie eben noch verhindern wollte, kurz danach selbst auslöffeln mußte - wenn die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit überhaupt über drohendes Ungemach in Kenntnis gesetzt wurde. Ich denke an den Umgang mit dem Thema Schulden und Finanzen nicht nur im Erzbistum Berlin, an diverse Kundgebungen des neuen Regensburger Bischofs Müller oder auch an Beschlüsse in Bamberg, wo die Bistumsleitung zwar nicht über Nacht, aber übers Wochenende zu dem Ergebnis kommt, daß Pastoralreferenten nicht mehr eingestellt werden. Wer im Studium ist, kann es umgehend abrechnen oder sich nach einem anderen Arbeitgeber umsehen, von den Auswirkungen auf die ohnehin gefährdete Katholisch-Theologische Fakultät in Bamberg gar nicht erst zu reden. Doch wehe, die erste Nachricht, oder auch nur das erste Gerücht, ist in der Welt. Dann muß genau das perfekt funktionieren, was bisher eine vernachlässigswerte Größe war: „interne“ und „externe“ Kommunikation.

Doch wie soll das funktionieren? Die Erfahrung zeigt: Wo (a) kein oder wenig Vertrauen zwischen den handelnden Personen vorhanden ist, und/oder (b) die Verantwortlichkeiten nicht klar und/oder (c) Kommunikationsprozesse nicht strukturiert sind, da wird es sehr schwer, solche Strukturen in Krisenzeiten zu schaffen. Das gilt, so will es mir weiter scheinen, für beide Dimensionen der Kommunikation, die interne wie die externe. Beide Dimensionen lassen sich jedoch nicht isoliert betrachten: Wenn innerhalb der Organisation die Vertrauensbasis schmal ist, Kompetenzen und Zuständigkeiten ungeklärt sind oder sich überschneiden und/oder es keine geordneten Verfahren gibt, um Informationen zu be-

schaffen, zu bewerten und sie für die Öffentlichkeit aufzubereiten, dann geht jede „externe“ Krise zwangsläufig mit einer „internen“ Krise einher, wie auch jede „externe“ Krise unkontrolliert zu einer „internen“ zu werden droht.

„Interne Kommunikation“ beschränkt sich in der Kirche ja nicht auf das Verhältnis der Bistumsleitung zu der Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Selbst eine Diözese mittlerer Größe hat mehrere Tausend hauptamtliche und eine in die Zehntausende gehende Zahl ehrenamtlicher Mitarbeiter. Auch die Information dieser Gruppen will im wohlverstandenen Eigeninteresse wohlbedacht sein, sind sie doch in nicht unerheblicher Zahl Multiplikatoren von Stimmungen und Befindlichkeiten und haben andererseits aufgrund der Loyalität, die sie der Institution Kirche und ihren Repräsentanten entgegenbringen, auch einen besonderen Anspruch darauf, daß man fair mit ihnen umgeht. Die Kirchenzeitung könnte im Fall krisenhafter Entwicklungen, besser sogar noch zum Zweck der „Präemption“, als Medium interner wie externer Kommunikation dienen. Noch besser eignete sich das Internet, das in Bezug auf Geschwindigkeit, Archiv und Beteiligungsmöglichkeiten bei jüngeren Bevölkerungsschichten dem Medium Zeitung - selbst der Tagespresse - klar überlegen ist.

### **Kommunikation in Krisenzeiten**

Die Erfahrung dieses Jahres zeigt indes, daß nicht wenige Pressestellen mit dieser Arbeit völlig überfordert sind, sobald sie über ein Minimum hinausgeht. Schuld daran ist nicht Unfähigkeit oder böser Wille, sondern die meist völlig unzureichende personelle Ausstattung vorne und hinten - wenn die Pressestelle überhaupt die Aufgabe hat, namens der Bistumsleitung die Information der Mitarbeiter über relevante Vorgänge innerhalb der Diözese zu gewährleisten und die bistumsinterne Kommunikation zu strukturieren. So oder so wird diese Arbeit in guten Tagen kaum geleistet - was im Krisenfall sehr schnell zu Verwerfungen führt, etwa, wenn Mitarbeiter von drohenden Entlassungen zuerst aus der Zeitung oder dem Radio erfahren. Vertrauen und Glaubwürdigkeit, das wichtigste Kapital auch der Kirche, ist dann erst einmal verspielt.

In schwerem Wasser gerät Kommunikation in Krisenzeiten aber auch nach außen, also die „externe Kommunikation“. Denn wenn es in den Medien in guten Tagen keine Partner gibt, die sich als vertrauenswürdig und als seriöse Anwälte der Öffentlichkeit erwiesen haben, wenn es keine regelmäßigen oder gar institutionalisierten Kontakte zwischen der Bistumsleitung und den für kirchliche Belange zuständigen Redakteuren gibt (das sind in der Regel nicht die Chefredakteure!), dann ist es nicht

nur schwierig, solche Beziehungen in Zeiten der Krise aufzubauen. Überdies verlängern sich mangels eingespielter Beziehungen die Informationskanäle - bis dahin, daß sie „undurchlässiger“ sind, weil es auf der anderen Seite an Vorwissen und Vertrautheit mit den jeweiligen Personen und Gegenständen fehlt. Damit aber wächst die Gefahr, daß über Krisen und Konflikte in einer Art berichtet wird, die die Fakten nur selektiv würdigt, wenn sie nicht überhaupt grob entstellt werden. Die Pressestellen können dann nur noch reagieren; sie müssen in mühsamer „Nacharbeit“ den Schaden begrenzen und haben für eine „gestaltende“, zwischen Öffentlichkeit und Bistumsleitung vermittelnde Arbeit erst recht keine Kapazitäten mehr - so verstärkt sich das Kommunikationsdesaster von selbst und nimmt gewissermaßen als Naturgewalt seinen Lauf.

Kommunion und Kommunikation - Zwischenfazit 1: Schon unter dem Aspekt der „Schadensminimierung“ im Fall eines Falles sollte interne wie externe Kommunikation mit einem Höchstmaß an Professionalität betrieben werden, vielleicht sogar am besten als „integrierte“ Kommunikation, um Doppelarbeit zu vermeiden und - als vertrauensbildende Maßnahme unerlässlich - nach Möglichkeit zu verhindern, daß die Mitarbeiter Dinge, die sie angehen, zuerst aus den abendlichen Rundfunknachrichten oder am nächsten Morgen aus der Tageszeitung erfahren.

Kommunion und Kommunikation - Zwischenfazit 2: In Abwandlung der Maxime „Wenn Du den Frieden willst, bereite den Krieg vor“ ließe sich formulieren: „Wenn Du im Krieg bestehen willst, nutze den Frieden.“

Soweit die einfache Theorie - einfach deswegen, weil sie gewissermaßen a priori, vor jeder Erfahrung einsichtig ist. Die Wirklichkeit hält sich nicht an die Theorie. Und damit kann auch die eingangs formulierte Frage beantwortet werden, wie es überhaupt um Stellung und Ansehen, Arbeitsmöglichkeiten und Arbeitshindernisse der Kollegen bestellt ist, die „Öffentlichkeitsarbeit“ machen.

Hilfreich wäre es, zu diesem Zweck auf eine Darstellung der Geschichte der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der katholischen Kirche in Deutschland zurückgreifen zu können. Doch offensichtlich kann es hierzulande mehr als zwei Handvoll theologischer Fakultäten mit Dutzenden Lehrstühlen für sogenannten praktische Theologie geben, ohne daß sich Professoren und Studenten mit diesem Thema beschäftigt hätten - oder sollte ich irgendeine Promotions- oder Diplomarbeit übersehen haben? Ich bitte um Nachricht.

Also muß es doch wieder anekdotisch weitergehen. Erzählungen älterer Kollegen zufolge scheint die kirchliche Öffentlichkeitsarbeit nicht nur in Deutschland, sondern in vielen Teilen der Welt eine Initialzündung erfahren zu haben. Anlaß war die - zunächst kaum wahrgenommene -

Ankündigung Johannes XXIII., ein Ökumenisches Konzil einzuberufen, das Zweite Vatikanische (1962-1965). Diese Bischofsversammlung entwickelte sich schon in der Vorbereitungsphase zu einem Ereignis, das weit über die Kirche und ihre Medien hinaus Interesse weckte. Dieses Interesse nun war weniger geleitet von der ewigen Suche nach Konflikt, dem Bedürfnis nach Simplifizierung oder auch nach Personalisierung. Nein, im Konzil zeigte sich eine neue Weise, Kirche zu sein. Und das nicht nur in der Weise, wie man über theologische Fragen und das Verhältnis von Kirche und Welt dachte - dieses Verhältnis wurde auch praktisch. In Rom wie in Deutschland gelang es der Kirche, dem wachsenden Bedürfnis der Öffentlichkeit nach Information und Interpretation durch kompetente und glaubwürdige „Mediatoren“ zu entsprechen. Walter Kampe, der Weihbischof von Limburg, und der Jesuit Mario von Galli gelten noch als Persönlichkeiten von Rang, als die Gesichter des Konzils.

In der zweiten Hälfte der sechziger Jahre erwies sich die Hoffnung als trügerisch, daß das Konzil mit seinen Reformen die Antworten auf die Krise der Kirche in Westeuropa und den Vereinigten Staaten gefunden hätte. Andere Erdteile - Lateinamerika, Asien und Afrika - gerieten ohnehin erst jetzt in den Fokus kirchlich-politischer Aufmerksamkeit. In Deutschland diente Öffentlichkeitsarbeit mehr und mehr der Rechtfertigung gegenüber einer zunehmend kritischen kirchlichen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit - Stichwort 1968 -, und für manche wurde der Umgang mit den Medien schon damals zum Trauma: Wer nicht für uns ist, ist gegen uns. Bis heute hat sich kirchliche Öffentlichkeitsarbeit von diesem Geburtstrauma nicht vollständig erholt: Sie ist dem Kern nach defensiv, nicht präventiv oder gar präemptiv.

Vorausgesetzt, diese These stimmt, dann könnte sie zu der Vermutung Anlaß geben, daß sich die „Verteidiger“ besonders gut aufstellen - schließlich haben sie viel zu verlieren, vielleicht sogar manches zu gewinnen. Ich habe also nach Beispielen gesucht, um diese Annahme zu erhärten. Gefunden habe ich nur eines. Es geschah im Dezember 1979. Der Beschluß ist gefallen, dem Tübinger Theologen Hans Küng die Lehrerlaubnis zu entziehen. Und da Küng viele Medien immer wieder für seine Sache hatte einspannen können und diese seinen Interpretationen des Konflikts mit der vatikanischen Glaubenskongregation und der Deutschen Bischofskonferenz oft unkritisch Glauben geschenkt haben, scheint nun größte Gefahr im Verzug. In dieser Situation, es ist kurz vor Weihnachten, kommt Josef Homeyer, dem Sekretär der Bischofskonferenz, und einem Freiburger Dogmatikprofessor namens Karl Lehmann eine Idee. Homeyer nimmt Kontakt zu Redakteuren auf, die sich bei den führenden deutschen Medien mit der Berichterstattung über die katholische Kirche betraut sind und lädt sie in das Sekretariat der Bischofskon-

ferenz nach Bonn ein. Dort wird ihnen eine bis in das Jahr 1968 zurückreichende Zeittafel des Konflikts sowie eine Dokumentation des Schriftwechsels Küngs mit der Bischofskonferenz und römischen Dikasterien zugänglich gemacht. Lehmann hat sie gemeinsam mit dem Sekretär zusammengestellt. Küng soll mit seinen eigenen Waffen geschlagen werden: Öffentlichkeit. Die Rechnung geht auf. Selbst in der „Süddeutschen Zeitung“ fällt der Kommentar zu dem Entzug der Lehrerlaubnis Küngs äußerst sachlich und objektiv aus. Zum ersten Mal hat der Tübinger Theologe es nicht vermocht, die öffentliche Meinung durch gezielte „Informationen“ für sich einzunehmen.

### **Keine Koordination**

Es wäre indes naiv anzunehmen, daß diese Erfahrung zur Geburtsstunde einer neuen Form von Öffentlichkeitsarbeit in der katholischen Kirche in Deutschland hätte werden können. Denn was im Sekretariat der Bischofskonferenz in Bonn vor sich geht, ist für eine Bistumsleitung da oder dort bis heute in der Regel sowenig von Belang wie das, was sich in der Nachbardiözese abspielt. Eine zentrale Steuerungsinstanz für Belange der Öffentlichkeitsarbeit gibt es ebensowenig wie ein Koordinationsgremium - und sei es nur, daß bestimmte Standards definiert und regelmäßig fortgeschrieben werden. Öffentlichkeitsarbeit wird in jeder Diözese mehr oder weniger nach Gutdünken organisiert. Dabei geben in der Regel nicht fachliche Standards den Ausschlag, sondern das Verhandlungsgeschick neuer Mitarbeiter und - in den letzten Jahren mehr denn je - die Finanzen.

Man machte es sich jedoch zu leicht, erkannte man in dieser Zersplitterung nur ein typisches Produkt des kirchlichen Föderalismus. Auch im Rückblick bleibt die Frage spannend, warum es nicht dazu gekommen ist, Standards der Öffentlichkeitsarbeit überdiözesan festzulegen. War der Druck nicht groß genug? Ich neige zu einer anderen Einschätzung. Bis heute wird die Bedeutung der Kommunikation - interner wie externer - in der katholischen Kirche notorisch unterschätzt, ganz nach dem Motto: Von Kommunion verstehen wir alles, von Kommunikation daher erst recht? Das aber ist nicht gewiß.

Man könnte mir an dieser Stelle entgegenhalten, daß sich auf dem Feld der Öffentlichkeitsarbeit in den vergangenen Jahren vieles getan hat, was auf den gemeinsamen Nenner „Professionalisierung“ gebracht werden könnte. In vielen Pressestellen arbeiten mittlerweile Kollegen, die bei ihrer Einstellung neben einem Hochschulstudium eine journalistische Ausbildung und/oder Erfahrungen im Journalismus mitgebracht haben; alle Diözesen sind mit zum Teil sehr ansprechenden „Auftritten“

im Internet vertreten. Und damit, so hat man sich vielleicht gedacht, wäre man vielleicht schon auf der sicheren Seite.

Das scheint mir nicht der Fall zu sein. Denn vergleicht man die Stellung von Mitarbeitern, die in den Diözesen für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich sind, mit der Stellung von Personen, die in Unternehmen der freien Wirtschaft für die „Unternehmenskommunikation“ verantwortlich sind, so zeigt sich gravierender Unterschied. Während für den Bereich Unternehmenskommunikation nicht selten ein eigenes Vorstandsmitglied oder wenigstens ein Mitglied der obersten Management-Ebene zuständig ist, so sind die Pressesprecher - wie der Name schon sagt - weder automatisch auch die Verantwortlichen für die „Unternehmenskommunikation“ des Bistums X oder Y. Und selbst wo sie es sind, stehen sie nicht auf derselben Hierarchieebene wie der Finanzdirektor oder der Personalchef. Geben dafür nur Besoldungsfragen den Ausschlag oder spiegelt sich darin nicht stärker als in vielen anderen Arrangements die fast schon klassische Unterschätzung der Bedeutung von Kommunikation?

## **Rollen-Probleme**

Diese muß übrigens nicht auf die Bistumsleitung beschränkt sein. Denn nicht nur die Rollenzuweisungen unterscheiden sich von Diözese zu Diözese. Auch das Rollenverständnis der Leiter und Mitarbeiter der „Pressestellen“ variiert beträchtlich. Da gibt es selbsternannte Fachleute für Kirchen-Marketing, die nicht einmal davor zurückschrecken, Kollegen anzuschwärzen, die ihren „Markenartikel“ bei weitem für nicht so gut halten wie sie selbst, Kollegen, die aufgrund von persönlichen Abhängigkeiten und Zwängen Bischöfen selbst dann noch willens sind, wenn sie objektiv Unwahres behaupten und Kollegen in die Irre führen sollen, und es gibt - gottlob sind es die meisten - Kollegen, die sich in kritischer Loyalität zur Kirche als Anwalt einer innerkirchlichen Öffentlichkeit wie auch einer gesellschaftlichen Öffentlichkeit verstehen.

Immerhin haben die meisten Pressesprecher regelmäßig direkten Zugang zu den Mitgliedern der Bistumsleitung, vor allem zu Bischof und Generalvikar. Aber auch hier keine Regel ohne Ausnahme. Es gibt auch Diözesen, in denen die Bischöfe keinen Wert darauf legen, regelmäßig mit ihren Mitarbeitern zu sprechen, die für die Öffentlichkeit zuständig sind. Doch was nützt ein „persönlicher Draht“ zum Bischof oder zum Generalvikar, wenn ein Wechsel im Amt dazu führt, daß diese Gesprächsebene wegfällt? Ebenso wichtig wie die „persönliche Chemie“ erscheint mir die angemessene institutionelle Verankerung des Presse-

sprechers. Doch auch auf diesem Feld ist nichts selbstverständlich: Nicht überall ist er Mitglied der „Haus-“ oder „Dezernentenkonferenz“.

Eine - rhetorische - Frage sei erlaubt: Handelt es sich bei der unterschiedlichen, im Großen wie im Kleinen kein Konzept erkennen lassenden Ein- und Zuordnung der Öffentlichkeitsarbeit zu den Verantwortlichen und den Organen des Bistums um Zufall oder um Methode? Die Antwort besteht in dem Zwischenfazit *Kommunion und Kommunikation 3*: In der Öffentlichkeitsarbeit hat der Zufall Methode. So wenig es auf der Ebene der Bistumsleitungen und im Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz eine einheitliche Vorstellung der Funktionen und der Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit gibt, so wenig einheitlich sind die hierarchische Zuordnung, die Funktionsbeschreibung und schließlich auch die personelle wie finanzielle Ausstattung der Öffentlichkeitsarbeit.

Auch dieser Befund heischt nach einer Erklärung - sie wurde vorhin kurz in der Formulierung angedeutet, die Bedeutung der Kommunikation mit der „Öffentlichkeit“ via „Öffentlichkeitsarbeit“ werde von der Bistumsleitung im allgemeinen notorisch unterschätzt. Man könnte dieser Behauptung entgegenhalten, daß es weder in der Wirtschaft noch in der Wissenschaft einen allgemeinverbindlichen Kanon dessen gibt, was Öffentlichkeitsarbeit ist. Statt dessen vermischen sich situative Elemente mit langfristigen strategischen Zielen und kurzfristigen Bedürfnissen. In der Wirtschaft sind die Grenzen zwischen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit fließend, in der Politik sind es die Grenzen zwischen Information und Manipulation der öffentlichen Meinung, Behörden beschränken sich oft auf Information, gemeinnützige oder gesellschaftliche Organisationen nutzen Öffentlichkeitsarbeit, um ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen oder zu erhalten und nicht zuletzt dazu, finanzielle Ressourcen zu erschließen.

Die Diözesen wollen in dieses Schema nicht so recht passen - was die Sache nicht einfacher macht. Sie müßten sich am ehesten als Struktur sui generis verstanden wissen, als Mitgliederorganisationen. Als solche aber kommunizieren sie ihrem Selbstverständnis nach nicht allein mit ihren Mitgliedern, etwa um zu informieren oder um Loyalitäten zu erhalten. Aufgrund ihrer „Sendung“ nicht in *die*, sondern in *der* Welt ist die Grenze der Kirche und ihrer Verkündigung nicht identisch mit der sichtbaren Grenze der Kirchenmitgliedschaft, wie gestuft auch immer diese sein mag. Doch der „Öffentlichkeitsanspruch“ ist offenbar das eine, die „Öffentlichkeitsarbeit“ der Kirche das andere.

Dabei ist die Kirche in Deutschland auch in dieser Hinsicht eigentlich auf Rosen gebettet. In welchem anderen Land kann sie als Körperschaft des öffentlichen Rechts so viele Mitwirkungsrechte in der Politik wie in anderen öffentlich-rechtlichen Institutionen wie den Rundfunkanstalten

beanspruchen wie in Deutschland? Doch diese institutionellen Verbürungen können auch träge und bequem machen, ebenso wie man sich kaum über die finanzielle Handlungsfähigkeit der Kirche Gedanken machen mußte, solange das Kirchensteueraufkommen stieg, obwohl die Zahl der Kirchenmitglieder stetig sank.

Inzwischen aber verstärken die verschiedenen Effekte einander: Die Zahl der Kirchenmitglieder sinkt, der Priestermangel läßt das Vertrauen in die Beständigkeit des institutionellen wie des geistlichen Arrangements namens Kirche sinken, der Anteil der Kirchen am „Religionsmarkt“ geht stetig zurück. Unternehmen, die ein ähnliches Schicksal erleiden, überdenken oft als erstes ihre Öffentlichkeitsarbeit, versuchen, die Aufmerksamkeit auf ihre Produkte zu lenken und sie in einem neuen Licht erscheinen zu lassen, mitunter auch neue Produkte auf den Markt zu werfen.

Nun hat die Kirche immer schon ihre Schwierigkeiten mit der Marktwirtschaft gehabt. Aber ist es wirklich so abwegig, in solchen Kategorien zu denken? In einigen Diözesen wurden oder werden Überlegungen wie die gerade skizzierten angestellt. Aber wo kam am Ende mehr heraus als – Stichwort corporate design – ein neuer Briefkopf oder ein neues Design des Internet-Auftritts? Im Fachchinesisch: Wo hat man wirklich begriffen, daß Öffentlichkeitsarbeit ein „strategischer Erfolgsfaktor“ ist?

Kommunion und Kommunikation – Zwischenfazit 4: Der Zufall hat Methode, weil viele Entscheidungsträger in den Diözesen eine bessere oder stärkere Öffentlichkeitsarbeit nicht wollen oder sich nicht vorstellen können, daß es anders oder besser ginge, wenn man nur will.

## **Integrierte Kommunikation als Erfolgsfaktor**

Doch warum sollte man wollen müssen? Wenn mich nicht alles täuscht, dann wird Kommunikation, integrierte Kommunikation, in Zukunft als „strategischer Erfolgsfaktor“ eher noch wichtiger werden als bisher. Es mehren sich die Anzeichen dafür, daß es in den kommenden Jahren nicht bei den eingangs aufgezählten periodisch wiederkehrenden Krisen bleibt. Wenn mich mein Eindruck nicht trügt, befindet sich Kirche in Deutschland bereits mitten in einem Prozeß, in dem aus finanziellen Zwängen heraus nicht länger nur einzelne, sondern alle Handlungsfelder einer Überprüfung unterzogen werden. Es fehlt an Priestern, an Gläubigen und mittlerweile auch an Geld – auch an dem Geld, das man einsetzte, um hauptamtliche Laien einzustellen.

Dem internen Traditionsabbruch wird denn auch bald ein Umbau der Kirche als der Sozialgestalt des Glaubens folgen. Auch wenn das nicht überall mit der Wucht einer „Sturzgeburt“ vonstatten gehen wird wie in

Berlin, so ist nicht auszuschließen, daß es auch in anderen Diözesen innere Verwerfungen und heftige Konflikte über den Kurs des Bistums geben wird. Der Öffentlichkeitsarbeit kommt in diesen Phasen eine Schlüsselrolle zu.

Ob diese Einschätzung in den Bistumsleitungen weit verbreitet ist, darf bezweifelt werden. Ich kann allerdings daher auch keine Anzeichen erkennen, daß sich die Lage der Öffentlichkeitsarbeit auf kurze oder auf mittlere Sicht entscheidend verbessert. Im Gegenteil: Anstatt antizyklisch zu reagieren, wird sogar manches, was sich bewährt hat, eingespart.

Was also ist zu tun? Als unabdingbar erscheint es mir, unter den Pressesprechern die Bemühungen wieder aufzunehmen, das Berufsbild zu festigen und Mindeststandards für die Öffentlichkeitsarbeit festzulegen. Das betrifft unter anderem die hierarchische Einordnung, die Position im Informationsgefüge und einen formalisierten Dialog mit der Bistumsleitung. Zugleich stünde es nicht nur den unmittelbar Betroffenen, sondern den Bistumsleitungen gut an, ihr Handeln mindestens unter dem Aspekt zu betrachten, inwiefern sie nicht nur auf Kommunion, sondern auch auf die Kommunikation als „strategischen Erfolgsfaktor“ bauen. Kann es das eine wirklich geben ohne das andere?

Die Kirche hat in der Vergangenheit viele Chancen vergeben, ein faires Verhältnis zur Öffentlichkeit zu gewinnen. Es nicht unangemessen, einen Teil des Vertrauensverlustes auf dieses Versäumnis zurückzuführen. Will Kirche Vertrauen wiedergewinnen, sollte sie sich um ein faires Verhältnis zur Öffentlichkeit bemühen – jetzt, und nicht erst dann, wenn es wieder einmal zu spät ist.