

## B e r i c h t

des Ausschusses für Öffentlichkeit, Medien und Kultur  
betr. Evaluation des Evangelischen MedienServiceZentrums (EMSZ)

Wolfsburg, 8. Mai 2013

**I.****Ausgangslage**

Die 24. Landessynode hatte sich während ihrer V. Tagung erneut mit der zukünftigen Strategie der landeskirchlichen Medien- und Öffentlichkeitsarbeit befasst und in der 22. Sitzung am 26. November 2009 im Zusammenhang mit der Verhandlung über den Bericht des Ausschusses für Öffentlichkeit, Medien und Kultur dazu auf Antrag des Ausschusses, ergänzt durch einen Zusatzantrag des Synodalen Pannes, die nachfolgenden Beschlüsse gefasst:

- "1. Die Landessynode stimmt der Integration der landeskirchlichen Medien- und Öffentlichkeitsangebote auf der Grundlage des Aktenstückes Nr. 26 B in ein Evangelisches MedienServiceZentrum (EMSZ) ab dem 1. Januar 2010 zu. An der Entscheidung über die Rechtsform des EMSZ ist der Landessynodalausschuss zu beteiligen.*
- 2. Das Landeskirchenamt wird gemeinsam mit dem EMSZ gebeten, dem Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur nach zwei Jahren eine Evaluation zur bisherigen Wirksamkeit des EMSZ und zur weiteren Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit und der Medienangebote in der hannoverschen Landeskirche vorzulegen. Der Landessynode ist zu berichten.*
- 3. Die Landessynode bittet das Landeskirchenamt und das EMSZ zu prüfen, ob und wie die Arbeitsbereiche des EMSZ in einer Immobilie zusammengefasst werden können."*

(Beschlussammlung der V. Tagung Nr. 3.1.2)

Über erste Ergebnisse der Evaluation hatte das Landeskirchenamt der Landessynode mündlich während der XI. Tagung berichtet. In diesem Zusammenhang wurde in der 59. Sitzung am 29. November 2012 auf Antrag des Synodalen Surborg folgender Beschluss gefasst:

*"Das Landeskirchenamt und das Kuratorium des Evangelischen Medien-ServiceZentrums (EMSZ) werden gebeten, dem Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur (federführend) und dem Finanzausschuss die Ergebnisse der Evaluation des EMSZ vorzustellen und gemeinsam mögliche Folgerungen zu beraten.  
Der Landessynode ist zu berichten"*

(Beschlussammlung der XI. Tagung Nr. 3.17)

## II.

### Vorgehensweise

Gemäß der Beschlusslage der Landessynode war das Evangelische MedienServiceZentrum (EMSZ) etwa zwei Jahre nach dem Start der Einrichtung am 1. Juni 2010 zu evaluieren. Ziel der Evaluation war eine fachlich fundierte Bewertung der Funktionalität der bestehenden Organisation. Dabei war zu bewerten, inwieweit die Strukturen des EMSZ, die Organisation und die Arbeit der einzelnen Abteilungen, die Ablauforganisation und die Arbeit an den Schnittstellen zu den Kooperationspartnern für die Erreichung der Ziele und die Erfüllung des Auftrages des EMSZ geeignet sind und den üblichen Anforderungen an professionelle Standards und Effizienz genügen (vgl. Seite 4 des Evaluationsberichtes, der diesem Aktenstück als Anlage beigelegt ist).

Nach erfolgter Ausschreibung beauftragte das Kuratorium des EMSZ das Unternehmen Kirchner + Robrecht management consultants mit der Durchführung der Evaluation. Kirchner + Robrecht berät seit 20 Jahren Medienunternehmen bei Veränderungsprozessen und zwar erfolgreich sowohl bei großen Medienunternehmen wie auch bei kirchlichen Einrichtungen (z.B.: Amt für Öffentlichkeitsarbeit der Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche, Evangelische Landeskirche in Baden, Evangelischer Pressedienst, Evangelische Journalistenschule und die Evangelische Kirche in Deutschland).

Für die Evaluation des EMSZ wurden von Kirchner + Robrecht vier Untersuchungsfelder definiert: die Strukturen des EMSZ, die Organisation und Arbeit der Abteilungen, die Ablauforganisation und die relevanten Schnittstellen. Für jedes Untersuchungsfeld wurden in einem ersten Schritt die jeweils relevanten Ziele laut Beauftragung oder Definition ermittelt. In einem zweiten Schritt wurde für das jeweilige Feld ermittelt, wie das EMSZ aufgestellt sein müsste, damit es seine Ziele und seinen Auftrag erreichen kann. Danach wurde der tatsächlich erreichte Ist-Zustand mit dem zuvor definierten Soll-Zustand verglichen und schließlich in einem vierten Schritt bewertet.

Kirchner + Robrecht standen zur Evaluation alle schriftlichen Unterlagen (Aktenstücke der 24. Landessynode zum EMSZ, Haushaltspläne, Organigramme, Berichte und Arbeitspapiere) zur Verfügung. Darüber hinaus bildeten intensive Gespräche mit dem Kuratorium, dem Direktor, den Abteilungsleitern, einzelnen Mitarbeitenden des EMSZ, Verantwortlichen in den Schnittstellenbereichen und Mitarbeitenden eine wesentliche Grundlage der Evaluation. Eine genaue Auflistung der Dokumente und Gesprächspartner findet sich auf den Seiten 14 und 15 des Evaluationsberichtes.

Die Evaluation wurde im Zeitraum vom 25. Juli bis 6. Oktober 2012 durchgeführt. Nach einer Prüfung der fachlichen Richtigkeit und der Abstimmung mit dem Kuratorium erfolgte im Oktober 2012 eine Präsentation und Diskussion der Ergebnisse mit den Abteilungsleitenden, dem Direktor, einem Vertreter des LKA und dem Vorsitzenden des Ausschusses für Öffentlichkeit, Medien und Kultur. Im November 2012 stellte der Geistliche Vizepräsident des Landeskirchenamtes und Vorsitzende des Kuratoriums, der Landessynode in einem mündlichen Zwischenbericht erste Ergebnisse vor. Der Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur wurde von der Landessynode mit einer Beratung der Ergebnisse beauftragt. Nach Fertigstellung der schriftlichen Abschlussfassung des Berichtes stellte Kirchner + Robrecht am 26. Februar 2013 während einer gemeinsamen Sitzung des synodalen Fachausschusses und des Kuratoriums des EMSZ die Ergebnisse vor. Dabei wurden gemeinsam wesentliche Ergebnisse und Aufträge zur Weiterarbeit definiert. In getrennten Beratungsgängen wurde die Analyse des Berichtes im Frühjahr vertieft, wobei der Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur eine abschließende interne Beratung Anfang April durchführte. Im Kuratorium des EMSZ wurde zudem beschlossen, neben den Abteilungsleitenden allen Mitarbeitenden in einem geordneten mehrstufigen Verfahren die Ergebnisse der Präsentation bekannt zu machen und gemeinsam mit ihnen mögliche Folgerungen und Konsequenzen zu diskutieren. Dieser Prozess dauert derzeit an.

### **III.**

#### **Ergebnisse der Evaluation**

Die Gesamtergebnisse der Evaluation werden im Management Summary (Kapitel 2) und im Kapitel 14 (vgl. Anlage) berichtet. Zentrale Ergebnisse der Untersuchung lauten:

1. Mit der Bündelung von Kommunikationsangeboten und den Serviceleistungen der Öffentlichkeitsarbeit hat die Landeskirche einen erfolgreichen ersten Schritt im Hinblick auf eine Professionalisierung der Kommunikation getan. Gleichzeitig stehen zeitnah dringende weitere Schritte an, um das Erreichte zu sichern und weiter auszubauen. Als größtes Hindernis hierbei erweist sich das Fehlen eines übergreifenden Kommunikationskonzeptes der hannoverschen Landeskirche und dafür die Klärung der genauen Rollendefinition des EMSZ. Vier verschiedene Rollen sind für die erfolgreiche Umsetzung von Kommunikation erforderlich.
  - a) Die strategische Rolle:  
Sie definiert Ziele, entwickelt übergreifende Strategien, definiert landeskirchliche Kommunikationskonzepte und besitzt die Richtlinienkompetenz.
  - b) Die koordinierende Rolle:  
Sie agiert koordinierend auf der Basis vorgegebener Konzepte, entwickelt organisationsübergreifende Kampagnen, entscheidet darüber und steuert diese aktiv

und verfügt hierfür über eine Weisungskompetenz (für andere, genau definierte Stellen) und eine Kontrollkompetenz.

c) Die beratende Rolle:

Sie berät landeskirchliche Organisationen bei der Umsetzung vorgegebener Konzepte, unterstützt und wirkt bei der Entwicklung organisationsübergreifender Kampagnen mit, sie verfügt hierzu über eine Mitwirkungs- und Beratungskompetenz.

d) Die operative Rolle:

Sie arbeitet als Agentur, stellt Knowhow zur Verfügung, arbeitet auf Kontraktbasis und führt zugewiesene Aufgabe aus, besitzt also eine Ausführungskompetenz.

Insgesamt gilt festzuhalten, dass Kirchner + Robrecht dringend und zeitnah eine Klärung der Rollendefinition des EMSZ empfehlen.

2. Für die einzelnen Abteilungen wurde festgestellt, dass insbesondere der Bereich Internet mit hoher Qualität, großem Engagement und gutem Ergebnis arbeitet, bei der personellen Begleitung des neuen Internetangebots der Landeskirche im anlaufenden Regelbetrieb jedoch bereits jetzt an Grenzen stößt. Das Internet profitiert am stärksten von der EMSZ-Struktur.

Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit ist ebenfalls gut vernetzt und an fast allen landeskirchlichen Projekten beteiligt. Es muss das Ziel sein, diesen Erfolg auch in einer veränderten personellen Besetzung fortzuführen und auszubauen.

Die Abteilung Fundraising arbeitet ebenfalls mit sehr hoher Kompetenz und großen Erfolgen. Allerdings konnte die Evaluation keine inhaltliche Begründung für die Anbindung der landeskirchlichen Fundraisingaktivitäten an das EMSZ liefern. Es gibt keinen messbaren Beitrag zu den Kommunikationszielen, insofern könnte dieser Bereich auch außerhalb des EMSZ angesiedelt sein (wo auch immer angebunden), ohne dass dem EMSZ etwas Wesentliches verloren ginge.

3. Die Zusammenarbeit mit der Landeskirche verläuft operativ reibungslos. Die Kommunikationskanäle werden – mit Ausnahme im Social Media-Bereich – bedient. Die Zusammenarbeit der Verantwortlichen für die einzelnen Einrichtungen (Evangelischer Kirchenfunk Niedersachsen, Evangelischer Pressedienst, Evangelische Zeitung, Lutherisches Verlagshaus und EMSZ) ist derzeit nicht optimal. Außerhalb des Bereiches Internet ist die Crossmedialität der Angebote deutlich ausbaubar.
4. Im Bereich Schnittstellen existieren parallele Strukturen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Internet zwischen dem EMSZ und dem Haus kirchlicher Dienste, der Landes-

Kirche und dem Diakonischen Werk. Ursprünglich wurde am Runden Tisch eine weitergehende Verbindung angedacht, jedoch nicht umgesetzt. Trotz dieser Entscheidung bleibt die Zusammenarbeit hinter auch jetzt vorhandenen Möglichkeiten zurück. Durch eine stärkere Integration der Schnittstellen könnten bessere Ergebnisse zu geringeren Kosten realisiert werden.

5. Die Verteilung der unterschiedlichen Abteilungen auf zwei Standorte ist für die Zusammenarbeit nicht förderlich.
6. Es war nicht Aufgabe der Evaluation, strukturelle Empfehlungen zu geben.

Aufgrund dieser Analyse empfehlen Kirchner + Robrecht folgende Maßnahmen:

1. Die Erarbeitung einer zumindest mittelfristigen Kommunikationsstrategie von Landeskirche, EMSZ und relevanten Schnittstellen.
2. Die Definition von Zielen und Rolle des EMSZ auf Basis der Kommunikationsstrategie.
3. Die Definition von Soll-Prozessen, insbesondere auch bezüglich der Schnittstellen und der Abstimmung aller Beteiligten.
4. Die Ableitung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen aus den Punkten 1 und 2.
5. Die Zusammenführung aller Medienaktivitäten an einem Standort.

#### **IV.**

##### **Bewertung der Ergebnisse**

Bei der gemeinsamen Auswertung der Evaluationsergebnisse am 26. Februar 2013 haben das Kuratorium des EMSZ und der Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur übereinstimmend festgestellt, dass die Bildung des EMSZ einen wegweisenden Schritt hin zur Professionalisierung der landeskirchlichen Kommunikation darstellt und sich die Vernetzung der Arbeitsbereiche insgesamt bewährt hat. Dieses Ergebnis ist zugleich Ausdruck der erheblichen Einsatzbereitschaft, des Engagements und der Kreativität der Mitarbeitenden im EMSZ, insofern ist ihnen in besonderer Weise herzlich zu danken!

Dennoch besteht dringend Optimierungsbedarf, wenn die seinerzeitigen Ziele des Runden Tisches Medien erreicht und nachhaltig gesichert werden sollen. Deshalb haben sich beide Gremien die Handlungsempfehlungen von Kirchner + Robrecht zu eigen gemacht und betrachten die Punkte 1 und 3 bis 5 als eine zeitliche Rangfolge. Insbesondere kommt es darauf an, möglichst zeitnah eine Kommunikationsstrategie für die Landeskir-

che zu erarbeiten. Dieser Prozess wird, da alle landeskirchlichen Organe zu beteiligen sind, ohnehin über die verbleibende Amtszeit der 24. Landessynode hinausgehen.

Einvernehmen herrscht zudem darüber, dass das EMSZ nur die koordinierende, beratende und operative Rolle (je nach Kommunikationsmaßnahme) leisten kann. Die strategische Rolle ist von der Landeskirche, nicht vom EMSZ, zu leisten. Die Vermischung dieser vier Rollen belastet die Arbeit und soll deshalb zukünftig vermieden werden. Nachrangig sind die Maßnahmen zu den Punkten 3 bis 5 anzugehen, wobei hier das Denken in bisherigen Strukturen im Hinblick auf verbesserte Arbeitsergebnisse zu überwinden ist.

Vor Entscheidungen mit finanziellen Auswirkungen sind jedoch inhaltlich Fragen zu klären. Beispielsweise kann die Gebäudethematik sinnvoll erst dann beraten werden, nachdem zuvor geklärt wurde, ob der Bereich des Fundraising zukünftig weiter Bestandteil des EMSZ sein soll oder nicht.

Schließlich empfehlen Kuratorium und Ausschuss den Verantwortlichen und Mitarbeitenden im EMSZ die Ergebnisse der Evaluation für ihren jeweiligen Bereich zu beraten und mögliche Folgerungen daraus anzugehen. Dieser Prozess ist zwischenzeitlich bereits begonnen worden. Konkrete Ergebnisse sind allerdings wohl auch hier erst während der Amtszeit der 25. Landessynode zu erwarten. Das Landeskirchenamt und das Kuratorium werden daher gebeten, in einem weiteren Zwischenschritt die 24. Landessynode zu ihrer Tagung im November 2013 über den aktuellen Stand der Weiterarbeit an den Evaluationsergebnissen zu informieren.

Der Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur hat in einem weiteren Beratungsgang die Ergebnisse der Evaluation gesichtet und leitet daraus die nachfolgenden Empfehlungen ab:

1. Der Ausschuss begrüßt die Bereitschaft des Landeskirchenamtes zeitnah ein landeskirchliches Kommunikationskonzept zu erarbeiten und dabei die dringend erforderliche Rollenklärung für die Arbeit des EMSZ vorzunehmen. Dieses ist unter Beteiligung aller kirchenleitender Organe (und möglicherweise in dem bewährten Format eines "Runden Tisches") zu erarbeiten. Der Ausschuss bittet dabei auch die Frage einer möglichen Einbindung externer Schnittstellen mit in dem Fokus zu nehmen. Ziel muss es sein, die noch erkennbaren Defizite in der crossmedialen Zusammenarbeit zu überwinden und Parallelstrukturen zu vermeiden. Nach Ansicht des Ausschusses ist angesichts der Komplexität der Aufgabe und der umfangreich zu beteiligenden Leitungsorgane eine professionelle und externe Begleitung zwingend erforderlich, selbst falls diese weitere Kosten verursacht.

2. Der Evaluationsbericht stellt fest: "Es war nicht Aufgabe der Evaluation, strukturelle Empfehlungen zu geben"<sup>1</sup> Nach Ansicht des Ausschusses ergibt sich aus den Ergebnissen der Evaluation ein dringender Handlungsbedarf bei strukturellen Fragen: Dies betrifft die Einbindung oder Ausgliederung von Abteilungen (Fundraising), die nur teilweise funktionale Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, die Kommunikations- und Führungskultur, die Steuerungsprozesse, die Arbeitsatmosphäre und reicht bis zur Frage möglicher räumlicher Veränderungen. Die Klärung der Strukturfragen ist operatives Geschäft und obliegt somit nicht der synodalen Zuständigkeit. Gleichwohl ist die Klärung dieser Fragen aus Sicht des Ausschusses zwingend geboten, wenn das EMSZ dauerhaft erfolgreich arbeiten soll.
3. Die Gebäudefrage sollte deshalb aus Sicht des Ausschusses zuletzt angegangen werden. Zunächst sind alle inhaltlichen Fragen und Aufgaben zu klären. Der Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur erwartet in Übereinstimmung mit dem Finanzausschuss eine frühzeitige Einbindung der synodalen Gremien bei dieser Thematik und die Vorlage einer entsprechen Konzeption. Tatsächlich ist vielmehr zu fragen, welche Probleme mit einer gemeinsamen Immobilie gelöst werden und welche unge löst blieben?
4. Wenn das Fundraising tatsächlich keine wesentlichen Arbeitsbezüge und Anknüpfungspunkte für das EMSZ liefert, dann sollte der mögliche Verleib im EMSZ laut Empfehlung des Ausschusses dahingehend geprüft werden, ob damit die räumliche Situation entlastet werden kann.
5. Die Abteilung Internet hat mit großem Engagement eine landeskirchliche Internetplattform mit einer breiten und dialogischen Beteiligungsform aufgebaut, die auch im Vergleich zu anderen Landeskirchen und ähnlichen Anbietern wegweisend ist. Ein Regelbetrieb in diesem Umfang erscheint mit der derzeitigen Personalausstattung auf Dauer kaum möglich zu sein. Der Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur stellt fest, dass es nicht der Auftrag der synodalen Gremien war, eine Präsenz zu realisieren, die mit dem vorhandenen Personal nicht zu leisten ist. Deshalb ist aus Sicht des Ausschusses vor einer möglichen Personalausweitung, die ohnehin nur im Rahmen der ordentlichen Haushaltsplanung erfolgen kann, zu klären, welche Bereiche auch entfallen können. Beispielsweise ist die Weiterführung des Tagesthemas hier kritisch in einer Kosten-/Nutzenanalyse zu betrachten.
6. Gleiches gilt für eine mögliche Erweiterung der Internetaktivitäten im Hinblick auf mögliche Engagements in sozialen Netzwerken. Dabei ist zu fragen, ob diese von Kirche inhaltlich überzeugend bedient werden können und sollten. Und gleichzeitig, wel-

---

<sup>1</sup> vgl. Evaluationsbericht v. Kirchner + Robrecht, Kapitel 3, S. 7

che möglichen weiteren Kosten dadurch langfristig für die hannoversche Landeskirche entstünden. Der Ausschuss zeigt sich auch angesichts bestehender kirchlicher Aktivitäten außerhalb der Landeskirche skeptisch, ob die hannoversche Landeskirche in diesen Bereichen tätig werden soll, auch wenn Kirchner + Robrecht bei der Vorstellung der Evaluationsergebnisse noch einmal auf die weitere zunehmende Bedeutung des Internets und insbesondere der sozialen Netzwerke hingewiesen hat. Nach Ansicht des Ausschusses ist die Landessynode an der Meinungsbildung zum Engagement der Landeskirche in sozialen Netzwerken frühzeitig und grundsätzlich zu beteiligen.

7. Der Ausschuss hält es für notwendig, dass sich die 25. Landessynode ebenfalls mit der Umsetzung der Evaluationsergebnisse befasst. Er bittet den Landessynodalausschuss daher, die Thematik in die nächste Amtsperiode der Landessynode weiterzureichen.

## V.

### Beschlussempfehlungen

Vor diesem Hintergrund stellt der Ausschuss für Öffentlichkeit, Medien und Kultur folgende Anträge:

Die Landessynode wolle beschließen:

1. *Die Landessynode nimmt den Bericht des Ausschusses für Öffentlichkeit, Medien und Kultur betr. Evaluation des Evangelischen MedienServiceZentrums (Aktenstück Nr. 26 F) zustimmend zur Kenntnis.*
2. *Das Landeskirchenamt und das Kuratorium des Evangelischen MedienServiceZentrums werden gebeten, der Landessynode zu ihrer Tagung im November 2013 zum aktuellen Stand der Umsetzung der Ergebnisse der Evaluation des Evangelischen MedienServiceZentrums zu berichten.*
3. *Das Landeskirchenamt und das Kuratorium des Evangelischen MedienServiceZentrums werden gebeten, der Landessynode vor der Umsetzung eines möglichen Engagements der hannoverschen Landeskirche in sozialen Netzwerken zu berichten.*
4. *Der Landessynodalausschuss wird gebeten, die Thematik "Evaluation des Evangelischen MedienServiceZentrums (EMSZ)" in die 25. Landessynode weiterzureichen.*

Surborg  
Vorsitzender

Anlage

Anlage