

## Eckpunkte für das Handlungsfeld Digitalisierung und IT

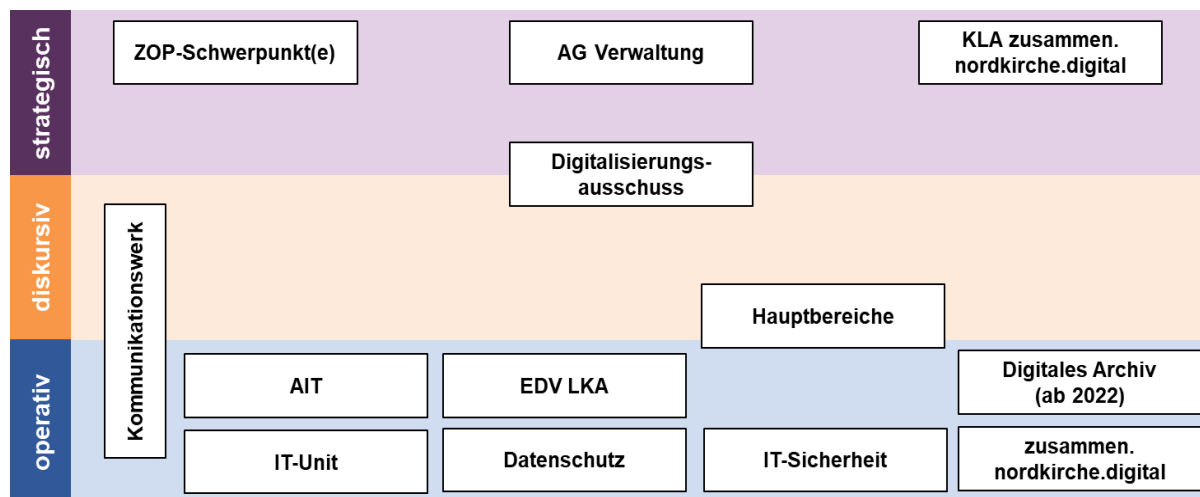
### Hintergrund

Die Nordkirche ist auf den digitalen Wandel nicht ausreichend vorbereitet; viele der Mechanismen der Digitalisierung beherrscht sie in der Breite nicht. Entsprechend besteht eine große Herausforderung darin, digitale Kompetenzen zu entwickeln und Mitarbeitende auf allen Ebenen zur Nutzung digitaler Technologien zu befähigen. Auch hinsichtlich der technisch-strukturellen Komponente der Digitalisierung besteht Handlungsbedarf.

Unfreiwillig hat die Corona-Pandemie eine Art von Erprobungsraum für die Digitalisierung der Nordkirche eröffnet: Über Nacht war die Landeskirche auf allen Ebenen gezwungen, sowohl die Kommunikation als auch Veranstaltungen und Büroarbeit digital umzustellen. Die Erfahrungen seit Beginn der Pandemie zeigen, dass die Digitalisierung auch dazu beitragen kann, personelle (zeitliche) und finanzielle Ressourcen einzusparen sowie damit durch eingesparte Wege und Räume auch CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Das Erfordernis, zeitnah weitere Schritte in Richtung einer digitalen Transformation einzuleiten, wurde von fachlicher und kirchenleitender Seite gleichermaßen erkannt. Erste Anzeichen dafür sind die Einsetzung des Digitalisierungsausschusses und des Kirchenleitungsausschusses zusammen.nordkirche.digital. Die Arbeitserfahrungen aus beiden Gremien sowie die Rückmeldung der ersten Beteiligungsschleife des Zukunftsprozesses zeigen, dass es einer langfristig tragfähigen Digitalstrategie und entsprechender Arbeitsstrukturen bedarf. Nur so können die Möglichkeiten der Digitalisierung in allen relevanten Bereichen ausgeschöpft werden. Gleichzeitig gilt es, den kritischen Blick auf den digitalen Wandel nicht zu verlieren.

Aktuell beschäftigen sich auf der landeskirchlichen Ebene eine Vielzahl von unterschiedlichen (Leitungs-)Gremien und Einheiten mit dem Thema Digitalisierung und IT. Diese sind im folgenden Schaubild stark schematisiert dargestellt:



Quelle: eigene Darstellung.

### Diskursive und strategische Ebene

Das **Kommunikationswerk** betreut auf der operativen Ebene die digitale Kommunikation und bringt sich in der Gemeinschaft der **Hauptbereiche** punktuell in den kirchlich-gesellschaftlichen Digitalisierungsdiskurs ein.

Die Schnittstelle zwischen Digitalisierungsdiskurs und strategischen Erwägungen wird aktuell durch den **Digitalisierungsausschuss** der Landessynode bespielt, der jedoch nur mittelbar Steuerungswirkung entfalten kann und soll. Die Landessynode hat durch die Wahl des Schwerpunktthemas Digitalisierung für die Zielorientierte Planung einen strategischen Impuls in Richtung Digitalisierung gesetzt. Hiervon ausgehend werden in den **Hauptbereichen** mit unterschiedlichen Zielsetzungen digitale Instrumente erprobt. Es findet jedoch kaum eine strategische Verzahnung zwischen den einzelnen Aktivitäten statt.

In der **AG Verwaltung in der Nordkirche** werden aktuell strategische Überlegungen zur Digitalisierung der Verwaltung angestellt, die sich vor allem auf die Prozessdigitalisierung fokussieren.

Zusätzlich wird im Rahmen des **Projekts zusammen.nordkirche.digital** der Aufbau einer Zusammenarbeitsplattform vorangetrieben. Das Projekt wird von Kirchenkreisen und Landeskirche finanziert. Es hat eine eigene Projektleitung und Steuerungsstruktur (Kirchenleitungsausschuss)

### Operative Ebene

Aufbau und Betreuung der IT-Infrastruktur sowie Teile der Anwendungsbetreuung (inklusive Dokumentenmanagement) werden aktuell für das Landeskirchenamt und die mitverwalteten Einheiten durch die **IT-Abteilung** des Landeskirchenamtes gewährleistet; für die Hauptbereiche übernimmt diese Aufgaben die **IT-Unit**. Zusätzlich wurde kürzlich eine Projektstelle für den Aufbau eines digitalen Archivs im landeskirchlichen Archiv eingerichtet. Dieses ist dem Dezernat T im Landeskirchenamt zugeordnet. Beide IT-Abteilungen sind für ihre Aufgaben personell unzureichend ausgestattet.

Die Anwendungsbetreuung für landeskirchlich und in den Kirchenkreisen gemeinsam genutzte Software erfolgt über die **Arbeitsstelle IT** (AIT), finanziert aus Mandant 14.

Sowohl die AIT als auch die beiden IT-Abteilungen werden in ihrem Wirken durch den **örtlichen Beauftragten für den Datenschutz** und die **IT-Sicherheit** – beide verortet im Landeskirchenamt – beraten und begleitet.

Auf der Ebene der Kirchenkreise und zum Teil auch in den Kirchengemeinden kommen entsprechende Einheiten und beauftragte Personen hinzu.

In Anbetracht dieser Situation stellen sich eine Vielzahl von Herausforderungen; fünf zentrale davon sind:

- Die technischen Strukturen sind zwischen den Körperschaften getrennt – sowohl innerhalb der landeskirchlichen Ebene, aber auch zwischen den Kirchenkreisen (und somit auch den Kirchengemeinden).
- Die verschiedenen (Leitungs-)Gremien und Einheiten, die sich mit Digitalisierung und IT beschäftigen, haben unterschiedliche Zielsetzungen bzw. ihre Zielsetzungen sind nicht aufeinander bezogen.
- Es gestaltet sich schwierig, gemeinsame digitale Tools datenschutzkonform einzuführen.
- Die Anforderungen an IT-Sicherheit und Datenschutz nehmen stetig zu.
- Die vorhandenen Ressourcen zur Gestaltung der digitalen Transformation sind aktuell nicht ausreichend.

Die im Zuge der Bestandsaufnahme der Arbeitsstelle IT und des Digitalisierungsbeauftragten im Landeskirchenamt zu IT-Struktur und -Ressourcen in der Nordkirche erhobenen Daten verdeutlichen, dass der Stand der Digitalisierung in der Nordkirche von den Beteiligten als wenig befriedigend bewertet wird (siehe Abb. 2):

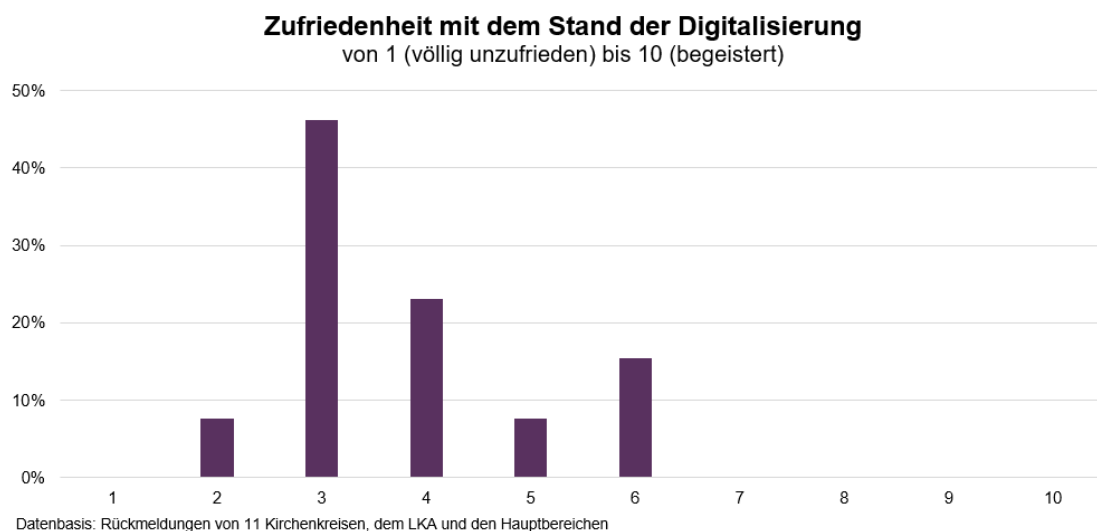


Abb. 2: Bestandsaufnahme der IT-Strukturen und –Ressourcen in der Nordkirche, AIT / Digitalisierungsbeauftragter des Landeskirchenamtes, 2021.

Die Rückmeldungen aus der Beteiligungsphase des Horizonte-Prozesses unterstreichen dies.

## Zukunftsbild

Auf der Leitungsebene besteht Einigkeit darüber, dass der kirchliche Kommunikationsauftrag auch den digitalen Raum umfasst. Digitale Transformation wird daher als Leitungsaufgabe wahr- und angenommen.

Die Nordkirche der Zukunft ist #DigitaleNordkirche: Sie ist digital sprach- und kommunikationsfähig, sie feiert Gottesdienst auch im digitalen Raum; sie ist als digitales Pfarramt auch im Netz präsent und erzeugt Resonanz in den sozialen Medien, sie macht die Ethik der Digitalisierung auf allen Ebenen zu ihrem Thema.

Als Kirche im Digitalen folgt die Nordkirche einer abgestimmten Digitalstrategie: Sie nutzt die digitalen Optionen in allen relevanten Bereichen; digitale Technologien und Datenbanken werden optimal und aufeinander abgestimmt, effizient und kostensparend eingesetzt; die Internetseiten von Kirche und Diakonie arbeiten gut vernetzt. Sie verstärken ihre Wirkung gegenseitig. Die Digitalisierung trägt auch zu Ebenen übergreifender Verzahnung und stärkeren Nutzerorientierung in der Verwaltung bei.

Als Wächterin und Mahnerin begleitet die Nordkirche den digitalen Wandel zugleich kritisch und bewertet die Entwicklung von Algorithmen oder der Künstlichen Intelligenz (KI) sowie der mit dem digitalen Wandel verbundenen Beschleunigung der (Arbeits-) Welt nach ethischen und ökologischen Kriterien.

## Umsetzung

Um die Grundvoraussetzungen für die Realisierung der o. g. Vision zu schaffen, sind mindestens die folgenden drei Herausforderungen zu bewältigen.

### Die Organisationsherausforderung:

Wenn digitale Chancen genutzt werden sollen, müssen theologisch-fachliche und technische Dimensionen kommunikativ und strukturell verbunden werden. In beiden Dimensionen braucht es Kompetenz; an ihren Schnittstellen geeignete Übersetzungs-, Koordinations- und Projektmanagementressourcen sowie Personen mit klarer Leitungsverantwortung. Gemeinsam sind sie in einer Organisationsstruktur abzubilden (Digitalstruktur; s. Abbildung 3).

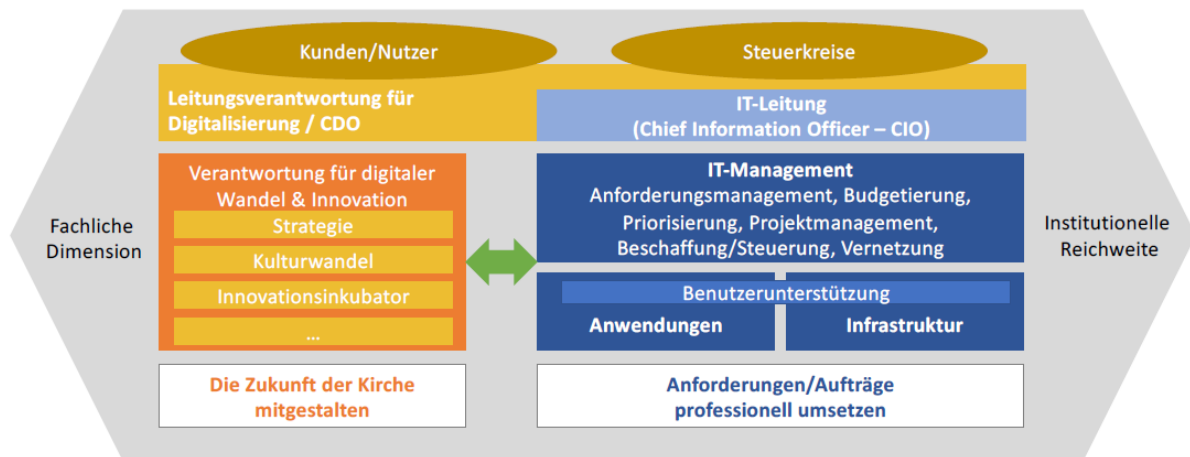


Abb. 3: inhaltliche Ansätze für eine Digitalstruktur der Nordkirche; Darstellung Prof. Dr. Böhmann.

### Die Reichweitenherausforderung:

Der Grad der Digitalisierung steht in Abhängigkeit von den gestellten inhaltlichen Anforderungen. Weil Ressourcen endlich sind, braucht es ein institutionelles Zielbild für den Umgang mit digitalen Möglichkeiten (Digitalstrategie). Es ist also zu klären, welche inhaltliche Reichweite die Digitalisierung in der Nordkirche haben soll (Verwaltung, digitale Kirche, Kirche im Sozialraum etc.) und welche kirchlichen Organisationen sie umfassen soll. Dabei ist zu beachten, dass es in der digitalen Transformation erhebliche Skalierungseffekte gibt.

### Die Zeitlichkeitherausforderung:

Planung und Umsetzung der Digitalstrategie / -struktur müssen aufgrund der hohen Frequenz der Veränderungen im digitalen Bereich integriert bzw. iterativ verflochten werden. Beispielsweise ist ein Aufbau professioneller IT-Management-Kompetenzen bereits jetzt dringend erforderlich, um den bestehenden Anforderungen gerecht zu werden und die Voraussetzungen für die Implementierung von Veränderungsideen zu schaffen.

Hieraus resultiert die Erkenntnis, dass Planung und Umsetzung der Digitalstrategie/-struktur parallel und verzahnt angegangen werden müssen mit Fokus auf einen schnellstmöglichen Projektstart. Aktuell erscheinen mehrere Organisationsmodelle einer künftigen Digitalstruktur fachlich denkbar und möglich, so dass eine Vorfestlegung nicht sinnvoll erscheint.

Es wird daher vorgeschlagen, die Entwicklung der Digitalstrategie und geeigneter Organisationsmodelle in mehrere Phasen herunterzubrechen, so dass zeitnah mit der ersten Phase begonnen werden kann. Die Phasen werden aufeinander aufbauend projektiert und sollen in der Regel sechs Monate andauern. Im ersten Schritt soll die Phase 1 mandatiert und mit Ressourcen hinterlegt werden.

### **Zeitleiste**

<p>Phase 1 (08/2022 bis 02/2023)</p>	<p>a) Auftragserteilung und Durchführung Ressourcenbedarfserhebung IT (AIT, IT LKA und IT-Unit Hauptbereiche) anhand aktueller Anforderungen und bereits geplanter Projekte</p> <p>b) Bestandsaufnahme von inhaltlichen Ansätzen, Strukturen, Anforderungen und Herausforderungen im Themenfeld Digitalisierung in der Nordkirche + Auftragsformulierung Strategieberatung</p>
--	--

Phase 2 (03/2023 bis 08/2023)	a) Umsetzung Erkenntnisse Ressourcenbedarf IT b) Strategieberatung zur Entwicklung einer Digitalstrategie (inkl. möglicher Organisationsmodelle)
Phase 3 ff.	in Abhängigkeit von Phase 1 und 2 zu projektieren

## Phase 1

### a) IT: Ressourcenbedarfsschätzung

Aufgrund der bestehenden Überlastungen im Bereich der landeskirchlichen IT erscheint ein zeitnahe Aus- bzw. Aufbau von Ressourcen unabdingbar. Hierzu sind im ersten Schritt Synergiepotenziale zwischen den bestehenden IT-Einheiten zu identifizieren und Personalbedarfe zu bemessen. Einzubeziehen sind sowohl bestehende Anforderungen als auch Bedarfe, die sich aus bereits geplanten Digitalisierungsprojekten ergeben. Die Durchführung der Bedarfserhebung soll extern beauftragt werden. In Phase 1 wird ein entsprechender Auftrag formuliert und erteilt.

### b) Digitaler Wandel: Bestandsaufnahme Status quo

Im Hinblick auf die Entwicklung einer Digitalstrategie, erscheint es sinnvoll, zunächst eine Stakeholder- und Umweltanalyse vorzunehmen. Ziel ist es, einen Überblick über die Akteur:innen und die bereits verfolgenden inhaltlichen Ansätze im Bereich der Digitalisierung in der Nordkirche zu erlangen sowie Anforderungen und Herausforderungen der Kommunikation des Evangeliums im Digitalen zu identifizieren. Für die Durchführung der Bestandsaufnahme wird auf interne Ressourcen zurückgegriffen. Diese werden punktuell um einen beratenden Außenblick ergänzt.

Hieran soll in Phase 2 eine extern gestützte Strategieberatung angeschlossen werden. Für diese ist bereits im Verlauf von Phase 1 ein Auftrag zu formulieren. Gegenstand des Auftrags soll mindestens die Beantwortung folgender Leitfragen sein:

- Wie sieht das institutionelle Zielbild für den Umgang mit digitalen Möglichkeiten in der Nordkirche aus?
- Welche strategische Ausrichtung steht dahinter?
- Welche inhaltlichen Grundpfeiler stützen es?
- Welche institutionelle Reichweite wäre sachlich sinnvoll?
- Welche Organisationsmodelle bieten sich zur Umsetzung des Zielbildes an?

## Steuerung

Der Prozess wird durch eine Steuerungsgruppe bestehend aus:

- den Mitgliedern der Kirchenleitung Prof. Dr. Tilo Böhmann und Malte Schlünz,
- dem Präsidenten des Landeskirchenamtes Prof. Dr. Peter Unruh und dem Vizepräsidenten Prof. Dr. Bernd-Michael Haese

begleitet. Der Digitalisierungsbeauftragte des Landeskirchenamts und kommissarische Leiter der LKA-IT, Thorsten Kock, und der Leiter der Arbeitsstelle IT, Markus Selzener, nehmen als ständige Gäste an den Sitzungen teil. Die Steuerungsgruppe berichtet der Kirchenleitung regelmäßig über den Projektfortschritt und erteilt Arbeitsaufträge gemäß der jeweiligen Phasenabsprache. Phasenbudgets werden durch die Kirchenleitung freigegeben.

## Ressourcen

Für Phase 1 werden folgende Kosten eingeplant:

- |                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| a) IT: Ressourcenbedarfsschätzung     | 75.000 Euro |
| b) Digitaler Wandel: Bestandsaufnahme | 15.000 Euro |

Die Finanzierung erfolgt aus Rücklagen im Wege einer über- und außerplanmäßigen Maßnahme. Zur Durchführung der Bestandsaufnahme nach b) wird auf die Unterstützung der Institutionsberatung zurückgegriffen. Personalressourcen für die Begleitung der Auftragnehmenden nach a) und b) sowie die Geschäftsführung der Steuerungsgruppe werden durch das Landeskirchenamt zur Verfügung gestellt.

### **Ausblick**

Die aufgezeigten Phasen stellen einen ersten Zwischenschritt in Richtung einer Digitalorganisation der Nordkirche dar. In Abhängigkeit von der mit den Kirchenkreisen gemeinsam zu entwickelnden Digitalstrategie, sind Steuerungs- und Organisationsstrukturen sowie das Portfolio mittelfristig anzupassen. Hierbei stellt sich neben der Formulierung des Zielbilds für die landeskirchliche Ebene insbesondere die Frage, welche Aufgaben künftig (weiterhin) zentral für die gesamte Nordkirche erbracht werden sollen und welche Rechtsgrundlagen hierfür zu schaffen wären.

Die Verantwortlichen im Handlungsfeld Digitalisierung und IT werden gebeten, die Bemühungen um eine Digitalstrategie der Nordkirche gemeinsam mit den zuständigen Gremien so voranzutreiben, dass spätestens Ende 2023 ein Konzept nebst Schilderung der erforderlichen Realisierungsbedingungen vorliegt.