

Wege zur digitalen Kirche

Begriffsauflösung, Einordnung und Projektvorgehen

Ein Beitrag von Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker und Christian Dreser



Abb.: Paul Walter/bildwerkzeins



Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker forscht als Professor für Strategisches Management an der FOM-Hochschule für Ökonomie & Management in Essen. Er berät als Geschäftsführer des Beratungsinstituts 2denare kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.

Christian Dreser steuert als Unternehmensberater Großprojekte, um Institutionen bei ihrer Digitalisierung zu unterstützen. Gerade bei hochkomplexen Projekten mit vielen Beteiligten und intensivem Abstimmungsbedarf hat er gute Erfahrungen mit agilen Methodiken gemacht.

Digitalisierung ist ein arg strapazierter Begriff, der fast synonym mit Schlagwörtern wie „Modernität“ und „Zukunft“ verwendet wird. Was meint Digitalisierung jedoch konkret? Wie digital muss eine Organisation sein, um in der heutigen Zeit bei sich schnell wandelnden Umweltbedingungen bestehen zu können? Was bedeutet Digitalisierung im Kontext Kirche und wie kann Kirche in ihrem Auftrag hierdurch unterstützt werden? Und welche Schritte sind auf dem Weg einer Digitalisierung zu gehen? Wie können die dafür nötigen IT-Projekte gestemmt werden und was ist gerade in der Kirche zu beachten?

Der folgende Artikel widmet sich diesen Fragen. Hierbei wird Digitalisierung nicht wie so oft auf die Präsenz in sozialen Medien verkürzt, sondern grundsätzlicher betrachtet. In ihrer Bedeutung, aber auch in den nötigen Anstren-

gungen, Infrastruktur erfolgreich zu digitalisieren.

Digitalisierung ist nüchtern betrachtet die elektronische Erfassung und Speicherung von Ereignissen und Objekten

Der Begriff Digitalisierung bedeutet zunächst lediglich, dass Ereignisse oder Objekte elektronisch erfasst und gespeichert werden. Ausgehend von dieser Bestimmung dient das Prinzip der Digitalisierung zum einen dazu, Eingaben zu vereinfachen, zu antizipieren oder obsolet zu machen und zum anderen dazu, Zugriffszeiten auf Daten zu verringern und Zugriffe ortsunabhängig zu machen.

Im Prozess der analogen Aufnahme einzelner Informationen, also durch einen Menschen, stellt Digitalisierung daher bereits einen erheblichen Vorteil dar (im Sinne

von Hilfsmitteln wie Scannern oder Formularen) und erleichtert den zentralen Zugriff auf Daten. Zudem können Summen oder Teilmengen elektronisch erfasst Daten die Prozesse einer Organisation widerspiegeln und Prozessdurchlaufzeiten können gemessen und optimiert werden.

Das Erfassen einzelner Ereignisse und Objekte zur Erstellung digitaler Repräsentationen bis hin zur besseren Prozessplanung und Optimierung von Verhalten und Wettbewerbsvorteil soll in der Abbildung 1 nochmals veranschaulicht werden.

Es wird deutlich, dass eine Organisation grundsätzlich darauf ausgerichtet sein sollte, ihre Kernprozesse - ihre raison d'être - zu erfüllen und zu optimieren. Der Sinn der Digitalisierung und Automatisierung muss daher darauf ausge-

richtet sein, Ressourcen von der Bewältigung von Hilfsprozessen zu entlasten, damit sie für die Kernaufgaben zur Verfügung stehen und schließlich Qualität und Quantität der Kernprozesse erhöhen können.

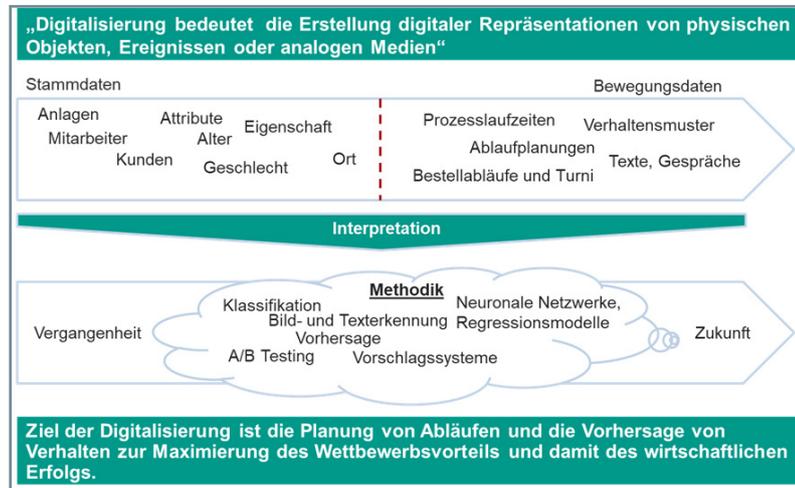
Unklare Semantik und fehlerhafte organisatorische Einordnung führt zu wenig integrierter Anwendung

In Bezug auf kirchliche Organisationen wird die Begrifflichkeit der Digitalisierung oft bis zur Unkenntlichkeit mit Worten wie „Kirche 4.0“ oder durch Schlagwörter wie „(digitale) mediale Präsenz“ verkürzt und zusammengefasst. „Kirche 4.0“ erweckt den Eindruck einer Industrialisierung oder Mechanisierung der Kirche, die wenig zur pastoralen Zielsetzung und theologischen Lehre passen will.

Auch Begriffe wie „(digitale) mediale Präsenz“ stellen lediglich einen Bezug zu der Vorstellung eines Internetauftrittes her, welcher zwar einen zentralen Zugriffspunkt auf Informationen darstellt, jedoch nur ein kleiner Ausschnitt von Digitalisierung ist. Das Feld digitaler Aufgaben, Chancen und Herausforderungen im kirchlichen Zusammenhang ist jedoch sehr viel breiter.

Kirche muss wissen, was sie durch die Digitalisierung erreichen will

Digitalisierung beinhaltet, dass sich die Kirche - weiter gefasst und wie jede andere Organisation - die Frage stellen muss, welche Ereignisse und Prozesse sie aufzeichnen will, wie sie diese Aufzeichnungen nutzen möchte und zu welchen Veränderungen dies in der Organisation führt. Zentral muss ein Effizienzgewinn sein, der wiederum der Erfüllung der Kernaufgabe zugutekommen kann, ohne dabei die Integrität



Grafik 1. Bedeutung der Digitalisierung

und das Gerechtigkeitsgefüge in Frage zu stellen.

Die Organisation Kirche benötigt in diesem Zusammenhang beispielsweise eine Antwort auf die Frage, was mit der Buchhalterin passiert, deren Arbeit obsolet geworden ist, da Rechnungen gescannt und automatisiert erfasst werden. Auch wenn das eingesparte Gehalt in einem solchen Falle für pastorale Aufgaben genutzt werden kann, wird eine derartige Saldierung keine ethisch einfach zu bewertende Schlussfolgerung sein, um mehr „Kernaufgabe“ zu leisten.

Somit eröffnet sich ein pastorales Dilemma, innerhalb der sich verändernden Organisation zu leben und ethische Grundwerte zu wahren, gleichzeitig die zukünftigen finanziellen Möglichkeiten nicht verantwortungslos überzustrapazieren.

Die Kundenperspektive steht im Mittelpunkt

Im Zentrum digitaler Wirtschaftsunternehmen stehen die Kunden und der Gewinn, letztlich als Resultat von Kundenzufriedenheit und der Einhaltung eines Leistungsversprechens. Diese Leistung wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

erbracht, die ebenso zentral wie flüchtig und begehrt sind. Auch Unternehmen stehen zumindest derzeit in der Pflicht, achtsam mit ihren Mitarbeitern umzugehen, Resultate von Veränderungsprozessen zu antizipieren. Keinen Widerspruch sollte es in der Kirche bei der Kundenzentrierung oder der Zentrierung auf die Pastoral geben.

Zum Kunden gerichtete Digitalisierungsstrategien versuchen, möglichst einen hohen Grad an Wissen über den Kunden aufzubauen, um Verhalten und Bedürfnisse vorherzusagen. Dies ist ein Aspekt, der grundsätzlich auch für die Organisation Kirche wünschenswert wäre.

Damit ist jedoch nicht gemeint, aggressive Werbung und Ansprache zu betreiben, sondern kirchliche Ressourcen zielgerichteter einzusetzen. So zum Beispiel Gläubige anzusprechen, die mit dem Gedanken eines Austritts aus der Kirche spielen und von der Gemeinde nicht mehr erreicht werden (Beispiel: Churn Rate / Telekommunikation). Aber auch gezielte Vorschläge und Mailings, welche auf Basis von mathematisch-statistischen Prognosen erstellt werden, können die Partizipation von Gemeindemitgliedern erhöhen, aus passiven wieder

aktive Mitglieder machen (Beispiel: Produktvorschläge Amazon). Was der Kirche nicht geschehen sollte, ist den Kontakt zu denjenigen zu verlieren, die keine aktive Präsenz am kirchlichen Leben haben.

Kirche darf nicht innengerichtet stagnieren, sondern sollte versuchen, die genannten Mittel zu nutzen, um diejenigen zu identifizieren, die noch erreichbar sind und um neue Potentiale zu erkennen und zu nutzen.

Das Wissen um die Bedürfnisse der Gläubigen hilft der Kirche, sich stärker auf die Menschen auszurichten - dabei können digitale Strukturen helfen

Digitale Unternehmen sehen in den immateriellen Gütern und ihrem Wissen um und über ihre Kunden den eigentlichen Kern und Wert ihrer Organisation. Es ist eigentlich unerheblich, was sie produzieren oder verkaufen, wenn sie die Wünsche ihrer Kunden erfüllen, die sie gelernt haben zu erkennen, zu verstehen und mit denen sie in Echtzeit verbunden sind (Beispiel: Google Timeline).

Natürlich folgt die Kirche der christlichen Lehre und hat die Aufgabe, diese zu verkünden. Sie richtet sich damit nach einer Konstanten, die allenfalls interpretierbar, aber nicht abänderbar ist. Doch bleibt die Nähe zu den Gläubigen und das Wissen um ihre Bedürfnisse ein Kernbestandteil, um diese zu erreichen. Und viele solcher Bedürfnisse sind viel trivialer, empirischer und erfüllbarer und damit auch prognostizierbar. Das Wissen um diese Bedürfnisse transportiert Kümmern, Sorge und Achtsamkeit der Organisation Kirche. Somit ist es für die Kirche vielleicht nicht abwegig, eine digitale Organisation zu werden, wenn „digital“ als ein Mittel der Nähe zum Gläubigen verstanden wird.

Mit Digitalisierung werden zwei Ziele verbunden: Sparbarer und zielgerichteter Ressourceneinsatz

Wie bereits angedeutet, hat die Digitalisierung zwei Zielsetzungen: Zum einen sollen Ressourcen eingespart werden, um Effizienz zu steigern. Wenn im kirchlichen Raum über dieses Ziel gesprochen wird, dann muss betont werden, dass es auch besonders wichtig ist, das Outcome zu maximieren und nicht bloß den Input zu minimieren: Es geht darum, die vorhandenen Ressourcen (Personal, Finanzen etc.) sinnvoll und zielgerichtet einzusetzen. Zum anderen ist eine Digitalisierung die Grundlage dafür, den Bedarf der Zielgruppen optimaler zu erfassen und diese zu erweitern. Für eine Kirche, die sich grundsätzlich als missionarisch versteht (Apg 1,8: „bis an die Grenzen der Erde“) und sich für das Wohl der Menschen einsetzt, ist dies eine wichtige Hilfestellung.

Zur Veranschaulichung der Zielsetzungen sind in der nachfolgenden Tabelle einzelne Beispiele der Digitalisierung im kirchlichen Zusammenhang bereits genutzt werden. Es gilt dabei zu beachten, dass Bistümer und Landeskirchen mit ihren Diensten ganz unterschiedlichen Aufgaben nachkommen, die sich in verschiedenen pastoralen Arbeitsfeldern äußern: ob Jugendseelsorge, Ehe- und Familienberatung oder kirchliche Schulen, das Engagement ist vielfältig.

Im Hintergrund von all dem gibt es kirchliche Verwaltungen, die für eine reibungslose Personal-, Finanz- und Gebäudeverwaltung etc. sorgen. Auf einer dritten Ebene, die gewissermaßen zwischen den pastoralen Arbeitsfeldern

und der kirchlichen Verwaltung angesiedelt ist, sind koordinierende, strategische, inhaltlich konzeptionelle und begleitende Aufgaben anzusehen, zuweilen als „Pastorale Konzeption“ bezeichnet und oftmals an das Seelsorgereferat angebunden.

Hier findet weder die „operative“ pastorale Arbeit statt, noch geht es um die bloße Ressourcenverwaltung. Natürlich sind die Schnittstellen nicht immer eindeutig, doch im Hinblick auf Möglichkeiten und Herausforderungen einer Digitalisierung bietet sich eine Unterscheidung an.

Wie mit Effizienzgewinnen umgehen?

Die Gründe für Digitalisierung, eine effizientere und effektivere Erfüllung der Kernaufgabe bei Entlastung von Hilfsprozessen zu erreichen, sind eindeutig, der Weg dorthin ist aber zweifellos komplex. Wir sehen zwei Möglichkeiten, dieses Paradox zu lösen: Der klassische Weg ist die Ausdehnung der Kernaufgaben und damit die Beibehaltung der benötigten Ressourcen innerhalb einer Organisation - Effizienzgewinne werden somit durch ein Mehr an Arbeit bzw. Vorgängen kompensiert, man würde in einem industriellen Umfeld schlicht „wachsen“.

Die zweite Möglichkeit ist die gezielte und bewusste Nutzung der Mitarbeiterdemographie, das heißt, man benötigt in Organisationsteilen gesteigerte Effizienz durch Digitalisierung und Automatisierung, da man beispielsweise schon ganz natürlich Mitarbeiter an den Ruhestand verliert. Beide Themen sind langfristig über die gesamte Organisation zu planen, weshalb Digitalisierung Teil des Strategieprozesses einer Organisation sein sollte.

Ohne Integration in den gesamten organisatorischen Kontext ist ein Scheitern von Digitalisierungsbemühungen wahrscheinlich

Der Entwicklungsstand einer Organisation auf dem Weg in die Digitalisierung kann in einem Stufen- oder Reifemodell beschrieben werden. Man unterscheidet in Systemen von vier Stufen: Aufzeichnung, Beteiligung, Intelligenz und Autonomie (vgl. Geoffrey Moore: Data-Driven Decision Making: A Single Source of the Truth?).

Hoch entwickelte Tech-Konzerne bewegen sich inzwischen vermutlich bereits in wenigen Teilbereichen auf dem Gebiet der autonomen Systeme, in denen Maschinen lernen, entscheiden und Erlerntes kontinuierlich verbessern. Grundsätzlich kann das Reifemodell für Teilbereiche und -prozesse unterschiedlich weit entwickelt sein.

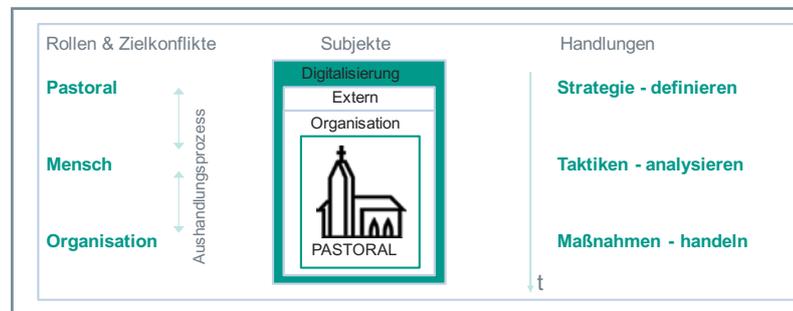
Relevant ist hier vor allem die Frage, an welchen Stellen es sich lohnt, zu investieren und welche Reifegrade von Nöten sind, um an strategisch relevanter Position erwünschte Lösungen zu implementieren. Im digitalen Unternehmen steht das volatile Kundenbedürfnis und die unbedingte Notwendigkeit, dieses zu kennen oder besser noch zu antizipieren, im Vordergrund. Dies kann auch eine Antwort auf einen pastoralen Imperativ sein, mit der logischen Folge, erforderliche Reifestufen und Voraussetzungen in einer digitalen Strategie abzubilden.

Ein Digitalisierungsprozess muss mit den grundlegenden strategischen Fragen der Organisation verzahnt werden

Die Transformation in eine digitale Organisation verlangt ein hohes Maß an Veränderung im Denken

	Kirchliche Verwaltung	Pastorale Konzeption	Operative pastorale Arbeit
Ressourcen einsparen	Eine automatisierte Rechnungserfassung spart Personalaufwände in der Verwaltung	Die Einrichtung eines Wikis zum Wissensmanagement ist gegenüber herkömmlichen Formaten aufwandsärmer	Wenn die Mitglieder eines Seelsorgeteams einer Pfarrei digital vernetzte Kalender haben, sparen sie Zeit für aufwändige Terminabsprachen
Bedarfserfassung und Erweiterung der Zielgruppe	Die Kirchenzeitung des Bistums Essen stellt Ort und Zeit aller Weihnachtsgottesdienste im Bistum gebündelt online zusammen	Ettliche Gemeinden nutzen die Verknüpfung von Geo-Daten und Sinus-Milieus, um ihre Arbeit nach der Pastoral auszurichten (Welche Leute wohnen wo bei uns?)	Die Krankenhauseseelsorge im Marienhospital Gelsenkirchen bestimmt nach 5 Kriterien, welche Patienten den größten Gesprächsbedarf haben könnten und spricht diese gezielt an

Grafik 2. Gründe für Digitalisierung in der kirchlichen Verwaltung



Grafik 3. Digitalisierung im Kontext zu Rollen & Zielkonflikten

der Mitarbeiter und in der Organisation der Führungsstrukturen. Letztlich geht es auch um das Vertrauen, Entscheidungen datengetrieben und kundenzentriert zu treffen und die Menge intrinsischer Beschränkungen, die eine gewachsene Organisation vorgibt, aufzubrechen. Zudem kostet eine Transformation oder eine Sequenz von Transformationsprojekten Geld und interne Ressourcen, die sich oftmals nicht mehr innerhalb ihrer gewohnten Komfortzone bewegen. Dieser Prozess kann außerdem mehrere Jahre andauern.

Aus diesen Gründen sind eine intensive Vorbereitung, die enge Verzahnung des Strategieprozesses der Organisation (Digitalisierung dort, wo sie einen hohen Organisationsnutzen bei möglichst geringem Aufwand bedeutet) und eine ausführliche und genaue Planung notwendig. Diese sollte so weit gehen, dass sie Entscheidungsblockaden, Überfor-

derungen von Mitarbeitern oder Abteilungen und Ressourcenengpässe möglichst antizipiert und vorauseilend adressiert.

Hinsichtlich der umfassenden Vorbereitung hat sich bewährt, im Rahmen der allgemeinen Strategiefindung eine Statusbestimmung vorzunehmen und Prioritäten für Digitalisierungsthemen vorzugeben. Diese sind daraufhin in einem Umsetzungsfahrplan zu verarbeiten. Sowohl zeitliche Abfolge wie inhaltliche Schwerpunkte verlangen die Unterstützung der Organisation, weshalb es einen Spagat zwischen Geschwindigkeit (Managemententscheidung) und Rückhalt (Partizipation der Organisation) zu bewältigen gilt.

Es hat sich ebenfalls als sinnvoll erwiesen, nicht alle Organisations-teile bis zum filigransten und letzten Glied einzubinden, sondern diese vielmehr erst in eine zukünftige Organisationsstruktur zu integrieren.

ren, welche dann auf einer Management-Ebene den Prozess begleiten kann. Aus der Organisation selbst sind Prozessexperten auszuwählen, die inhaltliche Funktionalität über den End2End-Prozess beurteilen und sicherstellen müssen. Deren Bindung an die zukünftige Organisationsstruktur sollte sichergestellt werden.

Beispiel: Wenn es im Rahmen einer ERP-Einführung zu einer Zentralisierung von Einheiten / Leistungen kommt, ist die organisatorische Änderung besser vorwegzunehmen und es sollte sichergestellt werden, dass die Zielstruktur eine funktionale und akzeptierte Lösung enthält, als zu erwarten, dass obsolet werdende Strukturen widerstandslös diffundieren.

Ohne Prozessstandards geht es nicht - gerade nicht bei einer Vielzahl kirchlicher Rechtsträger

Bezugnehmend auf die bereits behandelten mit der Digitalisierung einhergehenden Strategieprozesse und Organisationsstrukturen wird bereits deutlich, dass eine konkrete Digitalisierungsstrategie unerlässlich ist. Denn dadurch gewonnene und strukturierte standardisierte Daten sowie standardisierte Prozesse sind eine Grundvoraussetzung dafür, dass Vorteile der Digitalisierung richtig genutzt werden können. Andernfalls wären die Aufwände der Datenerhebung zu hoch und die Qualität der Ergebnisse zu gering.

Aufgrund der Verfasstheit der deutschen Kirche - mit allein zigttausend rechtlich selbstständigen kirchlichen Institutionen - bedarf es in besonderem Maße einer geeigneten Digitalisierungsstrategie. Die einzelnen Institutionen gehören meist einem der 27 katholischen Bistümer oder einer der 20 evangelischen Landeskirchen an.

Pfarreien als Körperschaften öffentlichen Rechts sind oftmals wieder in Kirchenkreise und Gemeindeverbände zusammengefasst, ebenfalls mit rechtlicher Selbstständigkeit. Abgeleitet aus dem Prinzip der Subsidiarität beanspruchen die verschiedenen Ebenen in vielen Fragen eine Prozesshoheit. Weder ein katholisches Bistum noch eine evangelische Landeskirche ist diesbezüglich mit einem privatwirtschaftlichen Konzern vergleichbar, weil, ganz gleich ob rechtlich oder faktisch, Standards nur begrenzt durchsetzbar sind. Dies gilt für bistums- oder landeskirchenübergreifende Prozesse in besonderem Maße.

Eine Digitalisierungsstrategie betrifft auch die Umwelt der jeweiligen kirchlichen Institution

Eine Digitalisierungsstrategie ist aber auch deshalb wichtig, da Digitalisierung nicht nur die Organisation selbst betrifft, sondern auch Gemeindemitglieder, Kunden, Dienstleister oder zukünftige Gläubige. Digitalisierung wirkt intern in und auf die Organisation, befasst sich aber auch mit Themenstellungen außerhalb der Organisation.

Sie kann außerdem Lösung sein, um zum Beispiel scheidende Mitarbeiter zu kompensieren, Gläubige besser zu erreichen und zu versorgen, die Pastoral besser zu leben und dabei den grundsätzlichen Effizienzgewinn gewährleisten. Für derartige Prozesse müssen Mittel und Ressourcen eingesetzt werden, weshalb Aufgabenstellungen der Digitalisierung immer den Zielen der Organisation zu- und untergeordnet werden sollten.

Digitalisierung kann daher eine Antwort auf strategische Problem-

stellungen und Aufgaben sein, muss aber nicht in jedem Falle die kostengünstigste, effizienteste oder ethisch vorteilhafteste Antwort und beste Lösung für die jeweilige Herausforderung sein.

Daraus folgt, dass im Rahmen dessen, was eine Organisation in einem üblichen strategischen Planungszeitraum von zehn Jahren plant, große, IT-gestützte Digitalisierungsstrategien Teil oder Fundament einer Lösung sein mögen. Es gilt letztlich jedoch zu prüfen, ob jede dieser Fragestellungen einer Kosten- / Nutzenanalyse standhalten kann: Erreiche ich durch die Online-Partizipation von Gemeindemitgliedern die Gläubigen besser? Erhöht sich die Wirkung der pastoralen Arbeit? Gewinnt die Organisation Mitglieder?

Aber auch ethische Fragen sind von Relevanz, da das Credo der Organisation dem Strategieprozess und den Erfordernissen der Moderne übergeordnet zu sein scheint. Was macht ein großes internes IT-Projekt mit meiner Organisation / mit den Menschen in ihr? Überfordere ich sie oder mache ich sie gar obsolet? Wie verhält sich die Organisation zu den Resultaten von Automatisierungen? Wie geht sie mit veränderten Anforderungsprofilen an Mitarbeitern um? Will die Organisation Kirche eine Konstante in der sehr volatilen Gegenwart sein und kann sie sich das leisten? Dem gegenüber steht immer auch die Frage, ob man sich eine Verweigerung von Digitalisierung überhaupt leisten kann.

IT-Projekte in der Kirche betreffen sehr schnell auch theologische Fragen, die nicht ignoriert werden dürfen

Wenn Fragen der IT, wie anfangs erwähnt, in der Kirche zwangs-

läufig auch strategische Bedeutung erhalten und grundsätzliche Organisationsfragen aufwerfen, so wird die IT auch theologisch relevant. Eine erfolgreiche IT-Implementierung, z. B. der Aufbau eines neuen ERP-Systems, kann über verschiedene Stufen in einem Reifegradmodell beschrieben werden. Je mehr Stufen berücksichtigt werden, desto eher wird das gesamte Projekt mit Erfolg gekrönt werden, desto besser kann es die Organisationsziele nachhaltig unterstützen. In der Graphik sind sechs Stufen beschrieben.

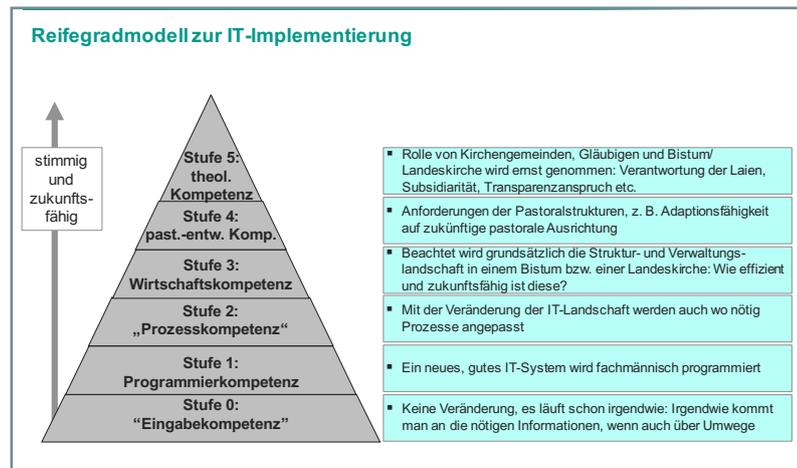
Gerade bei kirchlichen IT-Projekten hat die Kommunikation herausragende Bedeutung

Je ernster man es in der Kirche mit einem IT-Großprojekt meint, umso mehr Stufen integriert man und nimmt die dortigen Fragen auf. Damit steigt aber auch zwangsläufig der Kommunikationsaufwand. Wenn sich grundsätzliche Veränderungen ergeben, so müssen diese erläutert, erklärt und beworben werden.

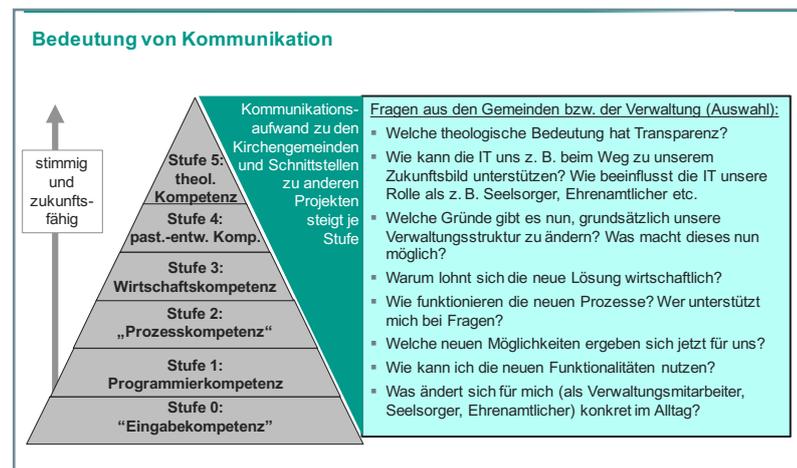
Es muss gezeigt werden, wie inhaltliche Fragen berücksichtigt werden und wie maßgeblich deren Antworten für die Gestaltung der Zukunft sind. Welche konkrete Bedeutung die Kommunikation hat, zeigt die aufgeführte Graphik 5.

Welche Rolle haben IT-Abteilungen in Zukunft?

IT-Abteilungen haben sich durch Cloud Services, gehostete und intelligente Applikationen in den letzten Jahren aus dem Zentrum der Unternehmensrelevanz in eine Randposition manövriert. Im Kontext einer Digitalisierungsstrategie, die Kern und Rahmen der Organisationsstrategie ist, sollte sich dies wieder ändern.



Grafik 4. Reifegradmodell zur IT-Implementierung



Grafik 5. Bedeutung von Kommunikation

Auch das Profil von IT-Leitern und IT-Mitarbeitern ist einem Veränderungsprozess ausgesetzt. Während der klassische Betrieb von Hardware, Netzwerken und die Unterstützung von Software und Nutzern als austauschbare Leistung in den Hintergrund und die Irrelevanz gerät, wird das Know-How im Bereich Business Intelligence, Predictive Analytics, Machine Learning und Artificial Intelligence zunehmend erfolgskritisch.

IT-Leitern kommt somit eine andere Aufgabe zu. Sie müssen Mittel und Wege finden, das Kundenbedürfnis zu antizipieren. Damit sind sie verantwortlich für die technische und mathematische Umsetzung, aber auch die Geschäftsprozesse und

das Produkt müssen verstanden werden. Diese Rolle ist wesentlich zentraler und kommt in Teilbereichen der Funktion nahe, die vormals eine Controlling-Abteilung innegehabt hätte.

Aufgrund des technisch-mathematischen Schwerpunktes ist es allerdings unsere Erwartung, dass ein doch buchhaltungsnahes, klassisches Controlling diese Funktion nicht ausfüllen kann und die IT der logische Ankerpunkt in der Organisation wäre. Wir erwarten in diesem Zusammenhang vollkommen neue Stellen- und Anforderungsprofile, die im Geschäftsführungs- und Organisationsaufbau berücksichtigt werden sollten.

Die Nutzung moderner analytischer Methodik wird letztlich den relevanten Wettbewerbsvorteil in der Zukunft ausmachen, da Digitalisierungsthemen der Reifestufen 1 und 2 (Aufzeichnung und Beteiligung) - man könnte sie auch als ein integriertes ERP übersetzen - in fast allen Organisationen umgesetzt sind.

Agile Methoden wie z. B. Scrum können sich auch für kirchliche IT-Projekte anbieten

Zu einem derartig sukzessive entstehenden Umsetzungsfahrplan sollte eine Projektmethodik gewählt werden, die zum Inhalt (Projekt oder Digitalisierungsthema) und zur Organisation passt. Sicherzustellen ist, dass die Methodik konsequent in Handlung und unterstützenden Werkzeugen oder begleitender Software angewandt wird und dass im Vorhinein rechtzeitig eine Schulung relevanter Mitarbeiter erfolgt. Es bieten sich hier die oben erwähnten Prozessexperten als methodischer Kern und als Multiplikatoren an. Eine für die Durchführung eines Transformationsprojektes geeignete Methode ist daher grundlegend.

Wichtig ist vor allem, dass die gewählte Projektmethodik konsequent und „sortenrein“ eingesetzt und angewandt wird und zur Organisation passt. Im IT-Bereich eignen sich klassische Methoden wie Prince 2 oder ITIL, im Rahmen des vorliegenden Beitrages soll jedoch nur auf Agile Methoden am Beispiel von Scrum eingegangen werden. Dieser Ansatz stellt eine vergleichsweise neue Methodik für den Bereich der Organisationsentwicklung und der hochkomplexen Implementierung von ERP-Systemen dar, bietet unseres Erachtens jedoch - wirtschaftlich im Sinne einer schnelleren Umsetzung und inhaltlich im Sinne einer festeren Verankerung und Mitnahme der Organisation - ein hohes Potential.

Beispiel: Das Scrum-Modell kommt ursprünglich aus dem Software Development und hat zum Ziel, Entwicklungszyklen zu verkürzen und gleichzeitig Output-Qualität zu erhöhen. Dies erfolgt durch kollaborative Zusammenarbeit in kleinen Teams und kurzen Leistungszeiträumen bei hoher toolgestützter Transparenz für die Projektleitung.

Eine Agile Methodik eignet sich für alle Elemente mit einem Projektcharakter, das heißt zeitlich begrenzte, gestalterisch flexible und ergebnisvariable Prozesse. Insbesondere, wenn das zu erzielende Resultat durch Erkenntnisse im Projektverlauf veränderbar sein soll, führt der agile Ansatz zu deutlich früherer Adjustierung des Weges und damit zu erheblicher Zeit- und Ressourcenersparnis.

Integriert in die aus dem Software-development bekannten Reporting- und Dokumentationstools wie Jira oder Confluence verspricht eine Agile Methodik deutlich mehr Transparenz und effizienteres Management einer Vielzahl von Projekten in standardisierter Form durch eine zentrale Einheit (PMO).

Die Output-Verantwortung ist durch die Rolle des Productowners klar definiert. Leistungsintervalle sind kurz, Leistungsüberprüfung ist engmaschig (quantitativ und qualitativ), klare Rollen und Verantwortlichkeiten sowie webbasierte Tools erlauben eine zentrale Steuerung bei dezentraler Leistungserbringung. Aber auch an dieser Stelle seien Herausforderungen wie Funktions- und Prozessintegration, Aufrechterhaltung von Pflegedisziplin der Tools und Veränderungen der Arbeitsweise und Denkstrukturen im Mitarbeiterkreis genannt. Insgesamt konnten wir bei SAP-Implementierungsprojekten sehr gute Erfahrungen im Gegensatz zum klassischen Wasserfallmodell machen.

Besonders in der Kirche wird Digitalisierung oftmals skeptisch betrachtet

Trotz der Argumente für Digitalisierung im Hinblick auf eine Optimierung der Kernaufgaben bei einem effizienteren Ressourceneinsatz und einer besseren Prognosefähigkeit zu den Bedarfen der Zielgruppe sowie einer gezielteren Ansprache, gibt es vor allem in der Kirche kritische Anfragen zu den Vorteilen und Veränderungsprozessen der Digitalisierung.

So kommt in kirchlichen Organisationen beispielsweise deutlich stärker als in Wirtschaftsunternehmen oder staatlichen Behörden die grundsätzliche Frage auf, ob Digitalisierung überhaupt ein richtiger Weg für die Kirche sein kann.

- Die versprochenen Ressourceneinsparungen ergeben sich durch eine Automatisierung von Arbeitsprozessen. Damit entfallen - wie bereits erwähnt - in großem Maße Arbeitsplätze. Gestützt durch die aktuell hohen Kirchensteuereinnahmen und die Verantwortung für die Sicherheit der Arbeitsplätze der Dienstnehmer wird dann darauf verzichtet, zum Beispiel Verwaltungsprozesse im Sinne der Digitalisierung zu optimieren.
- Durch eine Digitalisierung kann grundsätzlich erreicht werden, die aktuellen Angebote und die Bedarfe der Gläubigen transparent zu machen. Aufbauend auf diese Erkenntnisse können dann die Angebote und die Ansprache angepasst werden. Unter dem Stichwort „Qualitätsentwicklung in der Pastoral“ gibt es zwar aktuell Initiativen in die Richtung, diese stecken aber noch in den Kinderschuhen. Hier gibt es auch grundsätzliche Anfragen: Soll die Seel-

Stimmen

„Generalvikar Dr. Ulrich Graf von Plettenberg fand die Veranstaltung und das gesamte Ambiente auch sehr gelungen.“, so Dr. Ulrich Wierz, Kirchlicher Notar des Bistums Trier.

„Der KVI Kongress zeigt, wie wichtig die Arbeit der KVI Initiative mit der von ihr geschaffenen Plattform ist. Römisch-katholische und evangelische Kirchen und Einrichtungen lernen voneinander“, so Ilse Junkermann, Landesbischöfin der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland.

„Ich habe den KVI Kongress wieder als sehr bereichernd empfunden. Das liegt an seinem besonderen Charakter, dass nämlich neben vielen Impulsveranstaltungen auch immer noch Raum bleibt für gute Gespräche.“, so Bernward Robrecht, Kanzler der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen.

„Ich verstehe den KVI-Kongress als einen Ort auf dem erfahrene Praktiker neue Ideen präsentieren, Hilfestellungen anbieten und Anregungen geben zur Optimierung und Gestaltung von Abläufen.“, so Propst Diethard Kamm, Regionalbischof Gera-Weimar der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland.

„Wir sehen die Globalisierung, die Digitalisierung, den Wandel, der sich daraus ergibt. Das, was bleibt und was bleiben muss, ist die Begegnung und das Gespräch. Darum ist es gut, dass Sie jedes Jahr so einen Kongress zusammenbekommen. Das Zusammenkommen kann auch Spaß machen.“, so Dietmar Giebelmann, Diözesanadministrator des Bistums Mainz.



13. KVI Kongress 2018

13. - 14. Juni 2018 im Erbacher Hof in Mainz

Der intensive Erfahrungsaustausch der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, der Dialog mit Branchenexperten, die Vorträge namhafter Referenten aus Praxis und Wissenschaft zu aktuellen Themen sowie die kompakte Kongress begleitende Ausstellung geben verwaltungsorientierten Führungskräften in Kirchen, kirchlichen und kirchennahen Organisationen wertvolle Impulse für die tägliche Arbeit. **Sichern Sie sich einen der limitierten Plätze.**

Anmeldungen können vorgenommen werden unter www.kvikongress.de

sorge ein Ort sein, an dem man Prozesse nach Erfolg ausrichtet? Steht das den Wegen der Seelsorge nicht entgegen?

- Kirchliche Institutionen werden heute fast ausschließlich input-orientiert gesteuert: Der schlussendliche Erfolg der einzelnen Dienstleistungen bzw. die konkrete Wirksamkeit ist für die Ressourcenzuteilung nur von untergeordneter Bedeutung. Konzepte wie eine „wirkungsorientierte Steuerung“ werden höchstens in einzelnen Pilotprojekten angewandt: Gibt es überhaupt Kriterien, mit denen Wirksamkeit gemessen wird? Führt solch eine Transparenz nicht auch zu einer gefühlten Geringschätzung Einzelner? Erkenntnisse der Digitalisierung würden aber gerade diese wirkungsorientierte Steuerung verbessern und weiterentwickeln. Wenn sie grundsätzlich (noch) nicht angewandt werden soll, kann eine Digitalisierung auch nichts unterstützen.

Die drei Argumente gegen eine Digitalisierung sind Ausdruck einer Kultur, in der letztendlich einer messbaren Wirksamkeit des eigenen Tuns wenig Bedeutung zugemessen wird. Pointiert formuliert:

- Anstatt naturgemäß begrenzte (Finanz-)Ressourcen für die Gläubigen in der Pastoral einzusetzen, müssen diese für interne Prozesse genutzt werden, die aufwandsärmer gestaltet werden könnten. Solch eine Entscheidung muss man sich leisten können.
- Eine Pastoral, die sich bewusst Kriterien der Qualität entzieht und den Willen zeigt, objektiv erfolgreich zu sein, gibt den eigenen Professionalitätsanspruch auf und zeugt von Desinteresse

für die Bedürfnisse der Menschen, für die sie da sein will.

- Eine Ausrichtung der eigenen Arbeit an Prozessen oder Projekten, die eine große Wirkung erzielen oder eine Reflexion in Bezug auf die Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit des eigenen Portfolios in kirchlichen Arbeitsfeldern wird verweigert. Priorisiert wird gerne, posteriorisiert nicht. Da alle kirchlichen Aufgabenfelder sich ausnahmslos biblisch und traditionell begründen lassen, könnte die Wirksamkeit eine relevante Entscheidungshilfe sein. Eine inhaltliche Zukunftsstrategie mit entsprechenden Kriterien ist dafür eine Bedingung. Wer sein Handeln nicht nach Wirksamkeit ausrichten will, dem ist sie letztendlich auch nicht so wichtig. Sehr wohl gäbe es schlechte Wirkungskriterien, aber das ist kein guter Grund, überhaupt keine zu formulieren.

„Mehr Tempo bei der Digitalisierung!“, so ist z. B. ganz aktuell ein Leitartikel auf dem Portal katholisch.de von der Bundesgeschäftsführerin der katholischen Erwachsenenbildung überschrieben. Sie plädiert dafür, sich gesellschaftlichen Veränderungen nicht zu verweigern und Chancen zu erkennen (vgl. katholisch.de (Hg.): Mehr Tempo bei der Digitalisierung! Andrea Hoffmeier über ein deutsches Problem.).

Die Digitalisierung bietet für die Kirche Chancen, ihrem Auftrag wirkungsvoll nachzukommen

Ausgehend von einer Begriffsbestimmung der Digitalisierung wurde im Verlauf des Artikels deutlich, dass die Vorteile der Digitalisierung nur dann wirklich genutzt werden können, wenn parallel zu einem umfangreichen

Veränderungs- und Entwicklungsprozess auch ein Kulturwandel stattfindet. In solch einer Kultur ständen die Bedürfnisse der Gläubigen und aller Menschen im Mittelpunkt, verbunden mit dem Willen, das kirchliche Tun im Hier und Jetzt danach auszurichten.

Eine derartige Organisationskultur ist sehr wohl theologisch anschlussfähig. Der berühmte Ausspruch von Martin Buber, Erfolg sei keiner der Namen Gottes, sollte nicht inhaltlich verkürzt zur Rechtfertigung verkommen, die Menschen, für die man da sein möchte, unbeachtet zu lassen. Die Kirche möchte und soll ein besonderer Ort in einer hektischen und zuweilen unmenschlichen Welt sein. Ist dies nicht ein zu wichtiges Anliegen, als dass man sich organisationsstrategisch damit zufrieden gibt, dieses nur halbherzig und nicht mit vollem Einsatz zu verwirklichen? (vgl. vom Autor: Betriebswirtschaftliches Denken bei der Gestaltung kirchlichen Handelns. In: evangel - Magazin für missionarische Pastoral (2/2017).)

Die Digitalisierung eröffnet der Kirche die Chance und Möglichkeit, ihre Ziele besser zu erreichen. Sie bestimmt diese nicht an sich, sondern bietet sich als Werkzeug an, um organisationsinterne Prozesse zu optimieren und die Anliegen von Organisationen schließlich wirkmächtiger und erfolgreicher zu gestalten. Die Kirche ist als Organisation Teil dieser Welt, einer Welt, die immer stärker Vorteile der Digitalisierung nutzen wird und von ihr geprägt sein wird. Werkzeuge, Erkenntnisse und schließlich jene Vorteile von Digitalisierung nicht zu nutzen, verschenkt viel Potential - heute, aber vor allem morgen.