

Digitalstrategie der Nordkirche 2025+



Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland

Inhalt

1. Einführung	4
2. Zielsetzung	8
2.1 Warum ist eine Digitalstrategie notwendig?	8
2.2. Kirchlicher Auftrag	8
2.3. Digitalität	9
2.4. Digitale Transformation	9
2.5. Stufen der Digitalisierung	10
2.5.1 Bestehendes digitalisieren (transfer)	10
2.5.2. Digitalen Mehrwert schaffen (translate)	10
2.5.3. Entwicklung neuer Modelle – analog nicht möglich (transform)	10
2.6. Vorgehen bei der Entwicklung der Digitalstrategie	11
2.7. Digitale Nordkirche	11
2.7.1. Wann ist die Nordkirche digitalisiert?	11
2.7.2. Was geschieht, wenn wir nichts machen?	12
2.8. Veränderung in der Kultur	12
3. Ethik, Werte und Leitlinien	14
3.1. Ethische Dimensionen des Digitalen	14
3.2. Werte und Leitlinien	15
4. Themen und Handlungsfelder	20
4.1. Vorbemerkung	20
4.2. Kommunikation	21
4.3. Verkündigung im digitalen Raum	27
4.3.1. Arbeitsauftrag 1: Konzept im Blick auf Verkündigung im digitalen Raum mit Nordkirchenbezug	27
4.3.2. Arbeitsauftrag 2: Anerkennung digitaler Verkündigung als grundständiges kirchliches Handlungsfeld	28
4.3.3. Arbeitsauftrag 3: Stellenstruktur (multiprofessionell und mit Pfarrstellen) für die Verkündigung im digitalen Raum mit einem konzeptionellen Auftrag und klarer Dienstbeschreibung auf landeskirchlicher Ebene	30

Inhalt

4.4.	Bildung (und Kultur)	33
4.4.1.	Prozess und Beratungsverlauf, Ergebnis, Begründung	33
4.4.2.	Zeitplanung	35
4.4.3.	Notwendige Klärungen vor Beginn	35
4.4.4.	Erwartete Ressourcen (Personal- und Sachaufwendungen)	35
4.4.5.	Ausführungen zu grundlegenden Funktionalitäten von Moodle:	36
4.5.	Verwaltung	37
4.5.1.	Zielsetzung für das Teilprojekt Verwaltung	37
4.5.2.	Ergebnisse und Begründung	38
4.5.3.	Notwendige Klärungen	41
4.6.	Weitere Themenfelder	44
4.6.1.	Kommunikation	44
4.6.2.	Bildung und Kultur	44
4.6.3.	Verkündigung im digitalen Raum	45
4.6.4.	Verwaltung	45
5.	Umsetzungsmodell	46
5.1.	Fachteam Digitalisierung	46
5.2.	Digitaldirektor*in	46
5.3.	Steuerungszyklus	47
5.4.	Organisationale Zuordnung der vorhandenen und zukünftigen Stellen	50
5.5.	Kontinuierliche Evaluation und Weiterentwicklung der Digitalstrategie der Nordkirche 2025+	50
5.6.	Projektplanung	50
6.	Ressourcen	51
	Impressum	51

1. Einführung

Kirche kann in vielerlei Weise Dinge anders gestalten als der Rest der Welt. In bestimmter Hinsicht ist das sogar ihre Aufgabe und ihr besonderer Schatz und Dienst für die Welt. Was sie jedoch nicht kann, ist sich der Welt zu entziehen. Daher muss sie als Teil einer Welt, die durch die „Kultur der Digitalität“¹ (Felix Stalder) geprägt wird, auch für ihre Teilhabe daran Entscheidungen treffen. Sie ist darüber hinaus nicht nur reaktiv, sondern als aktive Gestaltungskraft für die digitale Welt gefragt. Sie kann analoge Insel bleiben und dieses an bestimmten Orten und für bestimmte Zeiten kultivieren. Sie wird das jedoch nicht durchgängig machen können, jedenfalls nicht ohne erhebliche Verluste. Sie würde sogar ihre eigentliche und alles bestimmende Aufgabe der Kommunikation des Evangeliums verfehlen, wenn sie die Chancen der Digitalität liegen ließe – insbesondere als „Kommunikationsbetrieb“.

Die Nordkirche kann sich rühmen, als eine der ersten evangelischen Kirchen die Zeichen der Zeit früh erkannt zu haben. Die Topleveldomain kirche.de wurde vom damaligen Internetbeauftragten noch lange vor der Jahrtausendwende, also noch in der Frühphase des Internets, registriert und genutzt. Noch immer leitet diese Adresse zu nordkirche.de weiter.

Im Umgang mit der Digitalität sind stetige Entscheidungen notwendig. Bestimmte Bereiche der Digitalisierung lassen sich kaum umgehen, andere Bereiche verlangen nach aktiven, (kirchen-)theoretisch und empirisch begründeten Entscheidungen. Diese dürfen pragmatisch sein, ohne deswegen weniger theologisch zu sein. Es wäre viel zu kurz gegriffen, wenn man eine kirchliche Digitalstrategie lediglich als notwendige Reaktion auf eine unvermeidliche gesellschaftliche Zumutung verstehen würde. Ganz im Gegenteil erweitert die digitale Kultur die Möglichkeiten und Chancen des kirchlichen Auftrags (2. Zielsetzung). Kirche als Teil einer Welt der sich verändernden digitalen Kultur wird auch ihre eigene Kultur des Arbeitens, des Feierns und des Lernens verändern.

Gerade weil Digitalität mehr als Technik für eine spezielle Anwendung, nämlich eine maßgeblich kulturprägende und *universale* Technik ist, müssen auch Abwägungen zu Nutzen und Gefahren dieser Veränderungen in einer Digitalstrategie ihren Ort haben. Jede neue Kultur birgt auch Risiken. Diese zu kennen und abzuwägen gehört zu einer Digitalstrategie dazu. Idealerweise zeigt sie Wege auf, wie mit neuen Techniken und mit dem Kulturwandel selbstbestimmt und verantwortlich umgegangen werden kann bzw. wie Menschen Kompetenzen erlangen können, nicht nur gefahrenbewusst, sondern auch eröffnend und gestaltend in digitalen Kontexten handeln können (3. Werte und Leitlinien).

¹ Stalder, Felix. 2016. Kultur der Digitalität, Berlin: Suhrkamp.

1. Einführung

Der digitale Wandel vollzieht sich nicht von selbst. Zwar sind Veränderungen einer Kultur selten machbar, sie ereignen sich eher. Dennoch erfordern sie Investitionen sowohl materieller als auch ideeller Art. Es liegt auf der Hand, dass insbesondere eine Kirche in einer Zeit der zurückgehenden Ressourcen gut daran tut, Schritte zu projektieren und sinnvoll aufeinander zu beziehen und nicht einen umfassenden Generalplan zu projektieren. Dazu gehört auch, schon vorhandene digitale Welten zu würdigen und sinnvoll zu integrieren. Daher sind prioritäre Digitalmaßnahmen ein begrenzter und fokussierter Schritt in eine digitale kirchliche Kommunikation unterschiedlicher Spielarten, von Bildung und Formen digitaler Verkündigung über notwendige digitalisierte Verwaltungstechniken hin zu einer grundlegend neuen Form der Mitgliederkommunikation (4. Themen und Handlungsfelder).

Besondere Aufmerksamkeit erfordern die beschriebenen Investitionen in Hard- und Software, aber auch in kulturbildende Maßnahmen in einer Kirche, die wie die Nordkirche tief geprägt ist durch ihre Kultur der Selbstbestimmung und Freiheit der unterschiedlichen Ebenen von Gemeinden, Kirchenkreisen und Landeskirche. Protestantisches Bewusstsein ist einerseits hoch kompatibel mit den freien Kommunikationsweisen des digitalen Raums, andererseits gibt es tiefsitzende Vorbehalte gegen Standardisierungen und gemeinsame Plattformen, vor allem, wenn diese wiederum von marktbeherrschenden Firmen stammen. Dieses Bewusstsein ist einerseits gute Übung kritischer – auch gesellschaftskritischer – Wachheit, andererseits müssen Freiheiten eigener Gestaltung mit Vorteilen der umfassenden Interoperabilität abgewogen werden.

In der Frühzeit der Vernetzung war es ein unglaublicher Gewinn, dass durch die Einführung des universellen Netzprotokolls TCP/IP *Kommunikation* und Datenaustausch über Computer-Systemgrenzen hinweg möglich wurde. In den vergangenen 20 Jahren der Entwicklung hat sich das verändert, denn

die Erwartungen an die Möglichkeiten von *Kollaboration* sind immens gestiegen und erfordern komplexe Schnittstellen nicht nur zwischen Rechnern, sondern auch zwischen Anwendungen. Digitalität ist geprägt von universellem Code, von möglichst einheitlichen Standards und Schnittstellen, von den Möglichkeiten des möglichst ungehinderten Datenflusses. Die Digitalstrategie der Nordkirche 2025+ widmet sich daher in besonderer Weise der Frage, wie gemeinsame Wege und abgestimmte Maßnahmen zwischen den unterschiedlichen Playern der verschiedenen Ebenen gefunden werden können (5. Umsetzungsmodell).

Schlussendlich kostet Digitalisierung Geld. Wie in allen Modernisierungsprozessen ist es unrealistisch, davon auszugehen, dass notwendige Investitionen in Menschen und Material zur Digitalisierung der Nordkirche ab dem ersten Tag eine „Digitaldividende“ erbringen. Realistischerweise wird man von einer Zeit ausgehen müssen, in der Digitalmaßnahmen zunächst zusätzlichen Aufwand bedeuten. In einer Zeit, die vom Rückgang der Ressourcen und Sparnotwendigkeiten auf allen Ebenen und in allen Bereichen gekennzeichnet ist, fällt es schwer, durchaus beträchtliche Geldmittel in die Maßnahmen der Digitalstrategie zu investieren. Dabei sind zunächst grundsätzliche personelle und technische Anpassungen an eine digitalisierte Institution zu berücksichtigen. Sie wurden beispielsweise bereits in der Aufstockung der Personalausstattung in den IT-Abteilungen, und in der Bewilligung der Stelle einer Digitaldirektor*in schon beschlossen. Aber auch die in einzelnen Maßnahmen begründeten Ausgaben müssen durch Ressourcen gedeckt werden. Pläne einer Finanzierung gehören unverzichtbar zu einer Digitalstrategie dazu, die nicht bei Sandkastenspielen stehen bleiben will (6. Ressourcen).

In den zurückliegenden fünf bis sechs Jahren hat sich die Nordkirche in verschiedenen Prozessen und in verschiedenen Gremien und Arbeitsgruppen mit der Digitalisierung beschäftigt. Manchmal ver-

1. Einführung

liert man unter dem Eindruck einer „Dauerpräsenz“ des Digitalthemas den Überblick darüber, was an welchen Stellen schon entwickelt und entschieden wurde und wie die verschiedenen Aufgaben und Prozesse auch ineinandergreifen. Wenigstens drei große Prozesse lassen sich dabei hervorheben, sie werden in der folgenden Prozesslandkarte dargestellt:

Zeitlich als auch sachlich zuerst wurde die Notwendigkeit einer gemeinsamen Kommunikationsplattform in den Blick genommen.

Unter dem Titel „zusammen.nordkirche.digital“ wurde dieser Prozess entworfen und nach ausgiebigen Beratungen unter Berücksichtigung der vielfältigen datenschutzrechtlichen Bedenken in die Umsetzungsphase gebracht (1). Davon ausgehend – in der Hoffnung, diese gemeinsame Plattform könne schon die technischen Möglichkeiten bieten –, sind die Eckpunkte einer neuen Organisationsstruktur der IT der Nordkirche erhoben worden. Diese enthielten auch Annahmen über eine personelle Mindestausstattung (2). Und schließlich gehört die im eigentlichen Sinne strategische Frage zu einem Digitalisierungsprozess: Was möchte die Nordkirche mit einer Digitalisierung erreichen, an welchen Stellen kann sie nicht nur effizienter verwalten – das versteht sich in gewisser Weise von selbst – sondern wo kann sie ihrer Aufgabe der Kommunikation des Evangeliums möglichst gut und effizient unter möglichst vielen Menschen gerecht werden (3). Auch diese strategischen Überlegungen und ihre technischen Umsetzungen bauen selbstverständlich auf den Möglichkeiten auf, die durch die gemeinsame Kommunikationsplattform (Prozess 1) geschaffen werden.

Digitalstrategie der Nordkirche 2025+ wurde in digitaler Kollaboration vieler beteiligter Menschen geschrieben. Die einzelnen Abschnitte tragen daher unterschiedliche Schreibstile und daraus resultierende unterschiedliche Gliederungscharakteristiken. Diese Unterschiede zu harmonisieren wäre ein unverhältnismäßiger Aufwand gewesen. Zudem würde er Eigenarten einer digitalen Schreibkultur verwischen – das würde den Inhalt des Geschriebenen gerade konterkarieren. Wir bitten, das bei der Lektüre zu berücksichtigen.

2. Zielsetzung

2.1 Warum ist eine Digitalstrategie notwendig?

In einer Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet ist (VUCA), muss die Nordkirche flexibel und anpassungsfähig bleiben. Eine Digitalstrategie hilft dabei, auf schnelle Veränderungen angemessen zu reagieren, Unsicherheiten zu bewältigen und komplexe Herausforderungen durch klare digitale Strukturen und Prozesse zu meistern. Dabei geht es darum, alle Handlungsfelder der Nordkirche zu betrachten und ein strategisches, gemeinsames Vorgehen zu definieren. Die primären Gründe hierfür sind unter anderem

– Grenzen der bisherigen Arbeit – steigende Komplexität

Traditionelle Arbeitsweisen und Strukturen stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Die steigende Komplexität der Aufgaben und Herausforderungen, die durch die digitale Transformation und gesellschaftliche Veränderungen entstehen, erfordert neue Ansätze. Eine Digitalstrategie ermöglicht es der Nordkirche, diese Komplexität durch den Einsatz digitaler Werkzeuge und Methoden zu bewältigen und die Effizienz zu steigern. Dadurch kann die Nordkirche ihren Auftrag in einer zunehmend komplexen Welt effektiver erfüllen.

– Neue Möglichkeiten stehen zur Verfügung – Innovationsentwicklung

Die Digitalisierung eröffnet der Nordkirche neue Möglichkeiten für Innovation und Entwicklung. Durch den Einsatz neuer Technologien kann die Nordkirche innovative Wege finden, um die Kommunikation des Evangeliums zu fördern und neue Zielgruppen zu erreichen. Eine Digitalstrategie stellt sicher, dass diese neuen Möglichkeiten systematisch und gemeinsam genutzt werden.

– Anforderungen von Zielgruppen – Zielgruppenperspektive im Fokus

Die individuellen Erwartungen und Bedürfnisse der Kirchenmitglieder verändern sich kontinuierlich. Die Zielgruppen verlangen nach zeitgemäßen, digitalen Angeboten, die ihren Lebensstil und ihre Kommunikationsgewohnheiten widerspiegeln. Eine Digitalisierungsstrategie hilft der Nordkirche, diese Bedürfnisse zu bedienen, indem sie digitale Kanäle nutzt, um eine engere und interaktivere Beziehung zu ihren Mitgliedern aufzubauen. Bei der Entwicklung digitaler Angebote ist entscheidend, die Perspektive der Mitglieder und Interessenten in den Mittelpunkt zu stellen.

– Wettbewerb – wirtschaftlicher und spiritueller

Wettbewerb findet v.a. im digitalen Raum nicht nur auf wirtschaftlicher, sondern auch auf religiös-weltanschaulicher Ebene statt. Religiöse Gemeinschaften und säkulare Angebote konkurrieren um die Aufmerksamkeit und Bindung der Menschen. Eine durchdachte Digitalstrategie ermöglicht es, sich in diesem Wettbewerb besser zu positionieren, das nordkirchliche Profil deutlich zu machen und durch die Vernetzung attraktiver digitaler Angebote neue Mitglieder zu gewinnen sowie die Bindung bestehender Mitglieder zu stärken.

– Möglichkeit zur Verarbeitung von Daten – Nutzung und Datenethik

Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit, wertvolle Informationen zu sammeln und zu analysieren, um die eigene Arbeit und Zielgruppenorientierung zu verbessern. Eine Digitalstrategie stellt sicher, dass diese Daten verantwortungsvoll und ethisch genutzt werden, um datengestützte Entscheidungen zu treffen, die Transparenz zu erhöhen und das Vertrauen der Mitglieder zu stärken.

2.2. Kirchlicher Auftrag

Für die Kommunikation des Evangeliums ist wichtig, die Zielgruppen und deren Situation zu kennen. In einer Welt, die immer stärker digitalisiert ist, bedeutet dies, alle Bereiche kirchlichen Handelns konsequent

2. Zielsetzung

neu zu denken und an den veränderten Umständen und Lebensgewohnheiten der Menschen auszurichten. Dabei soll die Strategie die effektive Kommunikation und Vernetzung innerhalb der Nordkirche erleichtern, die kirchlichen Dienste und Ressourcen zugänglicher machen und eine nachhaltige Entwicklung unterstützen, um die Nordkirche in einer digitalisierten Welt relevant und wirkungsvoll zu halten.

Das umfasst vor allem vier zentrale Themenfelder

- **Kommunikation**
- **Bildung**
- **Verkündigung im digitalen Raum**
- **Verwaltung**

Eine ethische Betrachtung der digitalen Veränderungen zieht sich als Querschnittsthema durch alle Bereiche und muss jeweils mit bedacht werden. Dabei ist immer zu berücksichtigen, ob und inwieweit die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen und eine inklusive, zugängliche und verantwortungsbewusste Gemeinschaft gefördert wird.

2.3. Digitalität

Unter Digitalität verstehen wir nicht nur den Einsatz moderner Technologien und Medien, sondern insbesondere den digitalen Wandel, der zu tiefgreifenden Veränderungen in nahezu allen Lebens- und Arbeitsbereichen führt. Dies bedarf einer Kultur, die technische Möglichkeiten ethisch verantwortungsvoll nutzt und Innovation fördert.

Praktisch bedeutet dies eine konsequente Automatisierung und Digitalisierung aller Bereiche kirchlichen Handelns, soweit es technisch möglich und theologisch sowie ethisch vertretbar ist. Ziel hierbei ist, wiederkehrende, administrative Tätigkeiten und Prozesse zu digitalisieren und zu automatisieren, um der Ressourcenknappheit zu begegnen. So werden wertvolle menschliche Ressourcen frei für Aufgaben, die menschlicher Aufmerksamkeit bedürfen und für

die leider oft viel zu wenig Zeit bleibt. Die frei werdenden Ressourcen sollten dann tatsächlich für die Arbeit an und mit Menschen eingesetzt und nicht wiederum für andere administrative Aufgaben genutzt werden.

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) wird in allen gesellschaftlichen Bereichen eine Rolle spielen. Die Entwicklungen im Bereich der KI verlaufen sehr schnell, und es wird von hoher Bedeutung sein, diese permanenten Entwicklungen im Blick zu behalten. Der Einsatz von KI muss gelernt und durch Menschen gesteuert werden.

Die Digitalstrategie zielt darauf ab, die Innovationsfähigkeit der Nordkirche auf allen Ebenen zu stärken.

2.4. Digitale Transformation

Digitalisierung hat sich in den vergangenen Jahrzehnten als zentrales gesellschaftliches Thema herauskristallisiert. Schrittweise und evolutionär wurden und werden weitere Bereiche des Lebens und Arbeitens mit digitaler Technik durchzogen.

Digitalisierung ist technisch getrieben. Daher denken viele bei Digitalisierung an Technik. Seit rund zwei Jahren ist KI dazu gekommen, v.a. getrieben durch ChatGPT. Wieder eine digitale Technologie, die aber letztlich Transformation befördert.

Da Digitalisierung meist in der Ausprägung von Technik wahrgenommen wird, wird oft zu wenig bedacht, was technologische Entwicklungen an Veränderungen und Transformation in Gesellschaft und Kirche mit sich bringen, was sie bewirken können und werden.

Warum bedeutet Digitalisierung Transformation? Der Prozess, bei dem Menschen lernen, mit diesen grundsätzlichen Veränderungen umzugehen, ist Teil der digitalen Transformation. Damit einher geht ein Kulturwandel. Es geht um unsere Art zu denken, un-

2. Zielsetzung

sere Werte, unser Arbeiten und Zusammenarbeiten. Es geht um Anpassungsfähigkeit, Offenheit für Neues und den Willen, Altes loszulassen. Daher ist Digitalisierung viel mehr als ein Trend. Digitale Transformation ist ein Paradigmenwechsel, eine grundlegende Veränderung.

Einschneidende Veränderungen hat es in der Geschichte der Menschheit schon oft gegeben. Der große Unterschied zu früheren Veränderungsprozessen ist jedoch die kontinuierliche Erhöhung der Geschwindigkeit, mit der dieser digitale Wandel stattfindet. Der Fortschritt der Digitalisierung und damit die digitale Transformation wird nie wieder so langsam sein wie heute.

Digitalisierung ist zwar technik-getrieben, aber weit mehr als ein Technik-Thema. Es geht darum, neu denken zu lernen im Hinblick auf

- die erweiterten Möglichkeiten
- die hoch individualisierten Zielgruppen
- die Bedürfnisse der Menschen und wie Kirche diese bedienen kann

2.5. Stufen der Digitalisierung

Bei der Digitalisierung von Aufgaben und Prozessen kann man drei Stufen wahrnehmen.

2.5.1 Bestehendes digitalisieren (transfer)

Auf dieser Stufe wird analog Bestehendes digital umgesetzt. Beispiel aus der Gemeindepraxis: Der Gottesdienstablauf wird nicht mehr ausgedruckt und den Mitwirkenden als Papier übergeben, sondern als PDF zugesandt. Ein digitales Abbild der analogen Welt wird geschaffen.

Riskant kann jedoch sein, wenn z. B. im Bereich Verwaltung ein bestehender analoger Ablauf 1:1 digital ab- und nachgebildet wird. Das kann zum einen sehr kostspielig enden, weil viel individuelle Program-

mierung und Anpassung notwendig sind. Zum anderen ist es wichtig, analog eingespielte Abläufe und Prozesse zu überprüfen, um sie dann mit digitalen Möglichkeiten neu und optimal zu gestalten.

2.5.2. Digitalen Mehrwert schaffen (translate)

Auf der zweiten Stufe wird auf Basis des Analogenen mit digitalen Möglichkeiten ein zusätzlicher Nutzen geschaffen. Das digitale Abbild, erweitert um digitale Möglichkeiten, bietet einen höheren wahrgenommenen Nutzen. Im o. g. Beispiel aus der Gemeindepraxis kann dies bedeuten, dass der Gottesdienstablauf auf einer Plattform (z. B. Microsoft Teams) gemeinsam von den Mitwirkenden erarbeitet wird, Änderungen transparent nachvollzogen werden können und Mitwirkende den Ablauf auf dem Smartphone aktuell verfügbar haben.

2.5.3. Entwicklung neuer Modelle – analog nicht möglich (transform)

Auf der dritten Stufe wird etwas Neues entwickelt, was mit rein analogen Mitteln nicht möglich wäre. Hier spricht man gerne auch von einer disruptiven Wirkung der Digitalisierung, weil bisherige Abläufe und Prozesse durch ganz neues Vorgehen ersetzt werden. Die digitalen Möglichkeiten werden größer als das analoge Original und es entsteht eine Antwort auf das ursprüngliche Bedürfnis auf einer völlig neuen Ebene. Bezogen auf das Beispiel des Gottesdienstablaufs kann das bedeuten: Die ganze Gemeinde wirkt an der Themen- und Programmauswahl des Gottesdienstes auf einer Plattform mit, gibt Anregungen und Ideen zur Gestaltung und entscheidet mit, welche Elemente im Gottesdienst vorkommen.

Manche Digitalprojekte bleiben weit hinter dem zurück, was eigentlich möglich wäre. Es wird versucht, in der neuen digitalen Welt eine „alte Heimat“ nachzubauen, anstatt zu entwickeln, was analog nie möglich wäre.

2. Zielsetzung

Bei der Umsetzung der Digitalstrategie für die Nordkirche empfiehlt es sich, die dargestellten Stufen im Blick zu behalten. Analoge Prozesse müssen überprüft und neu gedacht sowie mit digitalen Möglichkeiten optimal entwickelt werden.

Bei allen Entwicklungen ist erstrebenswert, das volle Potential der Digitalisierung auszuschöpfen (transform) und nicht auf der ersten Stufe (transfer) stehenzubleiben.

2.6. Vorgehen bei der Entwicklung der Digitalstrategie

Basierend auf dem Auftrag der Kirchenleitung an das Landeskirchenamt, eine Digitalstrategie für die ganze Nordkirche zu entwickeln, wurde in folgenden Phasen die vorliegende Digitalstrategie entwickelt:

Phase 1:

- August 2022 bis Februar 2023: Projektgruppe zur Entwicklung der Schwerpunktbereiche, Stakeholderanalyse zur Erfassung von Kernakteur*innen, Kartierung nordkirchlicher Digitalaktivitäten
- März 2023 bis September 2023: Entwicklung der Vorlage für Kollegium und KL zur Erarbeitung einer Digitalstrategie für die Nordkirche

Phase 2:

- November 2023 bis März 2024: Entwicklung prioritärer Maßnahmen unter Einbeziehung von rund 30 ehrenamtlich und hauptamtlich Mitarbeitenden aus Kirchenkreisen und Kirchengemeinden
- April 2024 bis August 2024: Entwicklung der Digitalstrategie als Gesamtstrategie für die Nordkirche

2.7. Digitale Nordkirche

2.7.1. Wann ist die Nordkirche digitalisiert?

Digitalisierung als befristetes Projekt zu verstehen, ist nicht zielführend. Aufgrund der permanenten und immer schneller werdenden Entwicklungen wird die Digitalisierung in der Nordkirche nie abgeschlossen sein. Es handelt sich vielmehr um einen fortwährenden Prozess, der nach und nach alle Bereiche der Nordkirche konsequent durchdringen muss. (Einzelne Prozesse, deren Digitalisierungsaufwand außergewöhnlich hoch wäre, können erst einmal zurückgestellt werden.)

An vielen Stellen der Nordkirche sowohl auf Ebene der Kirchenkreise und der Kirchengemeinden als auch auf Ebene der Landeskirche gibt es seit Jahren gute und erfolgreiche Digitalisierungsprojekte, die zeigen, was möglich ist. Um als Nordkirche möglichst gemeinsam und professionell zu agieren ist es unerlässlich, eine Ebenen übergreifende Vernetzung zwischen Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und Landeskirche zu schaffen, damit diese Projekte und Initiativen in der Fläche der Nordkirche bekannt und Möglichkeiten der gemeinsamen Nutzung geschaffen werden. So kann das in der Nordkirche bereits vorhandene Potential genutzt, wertvolle Ressourcen eingespart und sich ergebende Synergien verwendet werden.

Dabei ist zu prüfen, in welchen Bereichen schnelle Erfolge (quick wins) erzielt werden können und für welche Projekte haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende leicht begeistert und zur Mitwirkung ermutigt werden können.

Die Vernetzung mit anderen Gliedkirchen der EKD sowie deren Digitalverantwortlichen ist eine zusätzliche Möglichkeit, von anderen zu lernen und bereits funktionierende Lösungen und Vorgehensweisen zu adaptieren.

2. Zielsetzung

2.7.2. Was geschieht, wenn wir nichts machen?

- Wer als Organisation im digitalen Raum nicht sichtbar ist, wird nicht wahrgenommen. Das betrifft sowohl die Wahrnehmung nach innen als auch nach außen. Die äußeren Entwicklungen schreiten voran, unabhängig davon, wie sich die Nordkirche entwickelt.
- In Zeiten schwindender Kirchenmitgliedszahlen wird eine nicht vorhandene Sichtbarkeit den Rückgang der finanziellen Ressourcen zusätzlich befördern.
- Um Personalmangel entgegenzuwirken, ist es unerlässlich, als Kirche attraktiver Arbeitgeber zu sein. Mitarbeitende, die seit der Jahrtausendwende aufgewachsen sind, haben eine völlig andere Kultur und Arbeitsweise gelernt. Ihnen einen Arbeitsplatz und eine -kultur zu bieten, die ihnen gerecht wird und die sie (zu Recht) erwarten, befördert die Arbeitgeber-Marke positiv (Stichwort New Work).
- Die „Teilstrategie Kommunikation“ befasst sich v.a. mit der Kommunikation mit Mitgliedern und zeigt auf, dass diese derzeit stark eingeschränkt bzw. kaum vorhanden ist. Dies wird sich weiter verschlechtern, wenn digitale Möglichkeiten nicht genutzt werden.



2. Zielsetzung

2.8. Veränderung in der Kultur

Das Schwierige an der Digitalisierung ist nicht die Technik, sondern die sich daraus ergebende neue Organisation von Beziehungen und Prozessen. Daher wird eine konsequente Digitalisierung tiefgreifende Veränderungen in der Kultur der Nordkirche – auch und v. a. in der Zusammenarbeit zwischen Kirchenkreisen, Kirchengemeinden und der Landeskirche zur Folge haben.

Die Digitalstrategie hat sowohl mit dem Mindset als auch mit den Themen und Handlungsfeldern zu tun. Der erste Schritt ist nicht Technik und Software. Die Kultur der Zusammenarbeit, der Transparenz und der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen ist für die Nordkirche mindestens so wichtig wie Technik.

Welche Kulturveränderungen können das sein?

- Veränderung der Denkweise durch Förderung einer Kultur der Offenheit und Anpassungsfähigkeit
- Die Bereitschaft, bestehende Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ändern. Dies kann Widerstand hervorrufen, da haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende oft an gewohnten Abläufen festhalten. Daher ist es wichtig, alle Beteiligten in den Prozess einzubeziehen und die Vorteile der Digitalisierung zu kommunizieren.
- Hierarchien werden aufgebrochen, indem die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ebenen – Kirchenkreisen, Kirchengemeinden und der Landeskirche – aber auch innerhalb der jeweiligen Einrichtungen gefördert werden.

- Neue Fähigkeiten und Kenntnisse sind erforderlich. Es ist daher notwendig, in Aus- und Weiterbildung zu investieren, damit alle Beteiligten die notwendigen Fähigkeiten haben, um die neuen Tools und Plattformen effektiv zu nutzen.
- Ideen und Informationen können durch digitale Plattformen (z. B. M365) leichter geteilt werden, was zu besserer Zusammenarbeit, höherer Transparenz und effektiverer Ressourcenverwendung führt.
- Es braucht eine Vision, eine Strategie – und eine Führung, die die Mitarbeitenden bei diesem gewaltigen Veränderungsprozess mitnimmt. Mit der Einführung von M365 in den Kirchenkreisen und der Landeskirche hat mit dem damit eingehenden Konzept zum Kulturwandel diese Entwicklung bereits begonnen und muss jetzt konsequent in anderen Bereichen fortgesetzt werden.

3 Ethik, Werte

3. Ethik, Werte, und Leitlinien

3.1. Ethische Dimensionen des Digitalen

Digitaler Wandel ist allgegenwärtig und wirft grundlegende Gestaltungsfragen kirchlichen Handelns auf, die von der Digitalisierung kirchlicher Verwaltungsprozesse bis zur Etablierung neuer Formen und Formate der Gemeindearbeit, der Verkündigung und Seelsorge reichen. Im Rahmen dieser Entwicklungen rücken ethische Dimensionen des Digitalen in den Fokus, deren Reflexion die Grundlage der Konzeption und Umsetzung der Digitalstrategie bildet, um Chancen wahrzunehmen und Herausforderungen verantwortungsvoll zu begegnen..

Ein Ausgangspunkt für diese Reflexion ist die Autonomie des Individuums, die sowohl philosophisch-soziologisch als auch theologisch einen zentralen Aspekt der Betrachtung des Menschlichen bildet. Der Schutz persönlicher Daten ist eng damit verbunden. Datensouveränität als Grundlage der Selbstbestimmung im digitalen Handlungsraum ist unmittelbar verknüpft mit der individuellen Freiheit und Verantwortung. Digitalisierungsprozesse sollen so gestaltet werden, dass die den individuellen Handlungsraum möglichst erweitern, indem neue Formen der Partizipation und Selbstwirksamkeit ermöglicht werden. Dies gelingt, wenn sie allen Nutzer*innen offen zur Verfügung stehen, unabhängig von deren unmittelbaren Voraussetzungen oder Fähigkeiten.

Sozialer Zusammenhalt und soziale Dynamiken im digitalen Handlungsraum können gezielt positiv beeinflusst werden, insbesondere durch die Förderung von Gerechtigkeit und Chancengleichheit, durch den Abbau sozialer Barrieren dem Ausbau des Zugangs zu Bildung, Informationen und Dienstleistungen. Für kirchliches Handeln bedeutet dies, nicht nur den Zugang zu digitalen Tools zu ermöglichen, sondern auch eine Kultur des bewussten und verantwortungsvollen Umgangs mit digitalen Medien zu fördern. In der Gemeindearbeit und im Bildungsbereich der Kirche kann die Förderung digitalitätsbezogener Kompetenzen als

eine Form der sozialen Gerechtigkeit verstanden werden, die den Zugang und die Teilhabe an der digitalen Welt sicherstellt.

Insbesondere algorithmische Technologien bedürfen einer differenzierten Betrachtung: Sie sollten einerseits so entwickelt und eingesetzt werden, dass sie verantwortlich „agieren“ können und Entscheidungen auf eine Weise treffen, die nachvollziehbar und transparent ist. Andererseits muss berücksichtigt werden, dass beim sachlich gebotenen Einsatz von Standardsoftware und -tools diese Algorithmen nicht beeinflussbar sind. Es gilt stetig abzuwägen, in welchem Umfang Programme und Tools mit ihren Funktionalitäten genutzt werden. Insbesondere sind Technologien, die auf Cloud-Diensten und „Künstlicher Intelligenz“ (KI / AI) basieren, zu prüfen.

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz und darauf basierenden Automatisierungstechnologien erfordert eine gesonderte ethische Bewertung ihrer weitreichenden Auswirkungen auf Gesellschaft und Individuum. Dabei müssen ethische Betrachtungen insbesondere die möglichen Folgen autonomer Systeme wahrnehmen, wie sie beispielsweise in automatisierter Kommunikation oder in automatisierten Verwaltungsvorgängen auftreten. Selbst wenn bestimmte Handlungen automatisiert ausgeführt werden können, hat der besondere – und je nach Setting nicht zu ersetzende – Wert eines menschlichen Agierenden in religiöser und kirchlicher Kommunikation eine herauszustellende Bedeutung.

Eine weitere ethische Dimension betrifft die ökologische Nachhaltigkeit digitaler Technologien. Derzeit wachsen Strom- und Wasserverbrauch für die notwendigen technischen Infrastrukturen exponentiell. Die Entwicklung und Implementierung nachhaltiger Technologien und eine kritische Auseinandersetzung mit deren Auswirkungen, einschließlich des Einsatzes von KI, sind wesentliche ethische Prüfsteine für eine zukunftsweisende Planung, um sowohl die ökologische Verträglichkeit als auch die langfristige Nachhal-

und Leitlinien

tigkeit der Initiativen innerhalb der Digitalstrategie zu gewährleisten. Die Bewahrung der Schöpfung ist ein grundlegender ethischer Leitsatz, der ebenso bedeutsam ist wie die individuelle Entfaltung und Befähigung des Menschen.

Die Umsetzung der Digitalstrategie erfordert die Entwicklung von Leitlinien, die im Einklang mit christlichen Werten der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland stehen und in ihrer technologischen Grundlegung die gemeinschaftlichen Bedürfnisse widerspiegeln und unterstützen.

Die folgenden Leitlinien zur Umsetzung der Digitalstrategie wurden erarbeitet:

3.2. Werte und Leitlinien

Die 10 Leitlinien für die digitale Transformation der Nordkirche bilden den strategischen Kompass für unsere Ebenen übergreifende Zusammenarbeit. Sie bieten einen verbindlichen Rahmen, um die vielfältigen digitalen Initiativen in der Nordkirche zu bündeln und zu einer kohärenten Gesamtstrategie zu entwickeln. Alle Ebenen tragen die Verantwortung, diese Leitlinien mit Leben zu füllen und die digitale Transformation der Nordkirche aktiv voranzutreiben.

Die Leitlinien positionieren die Nordkirche als innovative und zukunftsorientierte Kirche. Sie ermöglichen es uns, die Herausforderungen der Digitalisierung nicht nur zu bewältigen, sondern sie als Chance zu nutzen, um unsere kirchliche Arbeit zu modernisieren und für neue Zielgruppen attraktiver zu gestalten. Durch eine klare Ausrichtung und eine effiziente Nutzung von Ressourcen können wir die Reichweite unserer Botschaft erhöhen und weiterhin einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten.

Die Leitlinien fördern eine Kultur der Zusammenarbeit und des gemeinsamen Lernens. Sie ermöglichen es uns, die Stärken der verschiedenen Ebenen der Nordkirche zu bündeln und Synergieeffekte zu

nutzen. Indem wir die vielfältigen digitalen Initiativen miteinander vernetzen, können wir voneinander lernen und gemeinsam innovative Lösungen entwickeln. Auf diese Weise stärken wir die Resilienz der Kirche und stellen sicher, dass wir auch in Zukunft relevant bleiben.

Die Umsetzung der Leitlinien erfordert ein langfristiges Engagement und eine kontinuierliche Weiterentwicklung. Wir müssen bereit sein, neue Wege zu gehen und uns den vielfältigen Herausforderungen der digitalen Welt zu stellen.

In einer sich schnell verändernden Welt sind die 10 Leitlinien ein Ankerpunkt, der uns hilft, den Kurs zu halten. Sie sind ein Ausdruck unseres gemeinsamen Willens, die Nordkirche als eine lebendige und zukunftsorientierte Kirche zu gestalten.

1. ‚Digital First‘ innerhalb einer ausgewogenen Digitalisierung: Die Nordkirche verpflichtet sich, alle kirchlichen Themenfelder und Arbeitsbereiche konsequent auf ihre digitale Eignung zu prüfen und digitale Lösungen zu entwickeln, die den Anforderungen des digitalen Zeitalters gerecht werden.

Die Nordkirche verfolgt eine umfassende Digitalisierungsstrategie, die auf einer ausgewogenen Berücksichtigung digitaler und analoger Aspekte beruht. Alle (strategischen) Bereiche werden zukünftig im ersten Schritt konsequent auf ihre digitale Eignung geprüft und digitale Lösungen werden dort konsequent entwickelt, wo sie einen Mehrwert bieten. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, wie digitale Technologien dazu beitragen können, die kirchliche Arbeit zu unterstützen, die Teilhabe zu fördern und die Handlungsfähigkeit der Kirche im digitalen Zeitalter sicherzustellen.

2. Die Nordkirche versteht den digitalen Raum nicht als einen separaten Extraraum im Gegensatz zur realen Welt. Die Nordkirche versteht Di-

3. Ethik, Werte

igitalität als integralen Bestandteil aller heutigen Lebensvollzüge. Auch sämtliche kirchlichen Handlungen und religiöse Lebensvollzüge sind immer digital verwoben mit ihren analogen Entsprechungen.

Digitalisierung als kultureller Wandel: Die Nordkirche befindet sich in einem tiefgreifenden kulturellen Wandel, der durch die Digitalisierung geprägt ist. Traditionelle Denkmuster und Handlungsweisen müssen dabei hinterfragt und durch neue, digitale Perspektiven ergänzt werden. Die Nordkirche ist gefordert, sich aktiv und fortlaufend mit den Chancen und Herausforderungen der digitalen Welt auseinanderzusetzen und neue Formen der Gemeinschaft, Kasualien, kirchlichen Handlungen und Kommunikation zu entwickeln.

Dabei ist es wichtig, die spezifischen Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen zu berücksichtigen und digitale Angebote zu schaffen, die einen Mehrwert bieten. Die Seelsorge beispielsweise kann durch digitale Angebote wie Chatbots oder Videoberatung ergänzt werden, ohne die Bedeutung persönlicher Gespräche zu schmälern.

3. Die Nordkirche setzt sich dafür ein, dass digitale Innovationen innerhalb ihres Bereichs vorangebracht werden (leitend sind hierbei: Innovationskraft, Risikobereitschaft, Durchsetzungsvermögen, Führungskompetenz und Netzwerkfähigkeit).

Die Nordkirche versteht sich als aktive Treiberin der digitalen Innovation innerhalb der Kirchen. Sie lernt kontinuierlich von anderen Landeskirchen und internationalen ‚Best Practices‘, um eigene innovative Lösungen zu entwickeln. Mit gezielten Investitionen und einer klaren Vision für die digitale Zukunft strebt sie danach, den Rückstand zu anderen Landeskirchen aufzuholen und zu einer Vorreiterin in der digitalen Transformation zu werden .

4. Alle nordkirchlichen Digitalinitiativen fokussieren die Effektivität („Tun wir das Richtige?“) und die Effizienz („Tun wir das Richtige richtig?“) sowie eine um die Nutzer*innen-Bedürfnisse ihrer Mitglieder, Mitarbeitenden sowie Interessen- und Anspruchsgruppen (Stakeholder) zentrierte Entwicklung.



und Leitlinien

Der Fokus der Nordkirche liegt auf der Optimierung und Neuentwicklung effizienter und nutzerfreundlicher digitaler Prozesse und Angebote, anstatt alle vorhandenen Strukturen und Prozesse eins zu eins zu digitalisieren. So werden Ressourcen gebündelt und die digitale Nutzer*innenerfahrung in den Blick genommen und stetig verbessert.

5. Standardisierte und wiederkehrende Aufgaben werden konsequent durch KI-basierte Automatisierung ersetzt, um Mitarbeiter von Routineaufgaben zu entlasten. Die so gewonnenen Ressourcen werden in die Weiterentwicklung und Feinabstimmung der KI-Systeme, in die Entwicklung neuer KI-Anwendungen sowie in die Qualifizierung der Mitarbeiter für den Umgang mit diesen Technologien investiert.

Zusätzlich können Mitarbeiter*innen sich auf Aufgaben konzentrieren, die ein hohes Maß an Kreativität, sozialer Kompetenz und Entscheidungsfähigkeit erfordern. Die frei werdenden Ressourcen können für neue Tätigkeitsfelder, die Weiterbildung der Mitarbei-

ter*innen oder die Verbesserung von Stakeholderbeziehungen (Interessen- und Anspruchsgruppenbeziehungen) genutzt werden.

6. Die Nordkirche und ihre Ebenen fördern eine Kultur des Lernens und der Verantwortung und eine Innovationskultur für den digitalen Wandel.

Die Nordkirche entwickelt sich zu einer lernenden Organisation, in der Fehler nicht als Versagen, sondern als wertvolle Impulse für Veränderungen betrachtet werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden ermutigt, ihre Erfahrungen zu teilen und aktiv an der Gestaltung von Lösungen mitzuwirken. Fehler, die zu erheblichen Schäden führen, werden in geregelten Verfahren behandelt.

Durch die Förderung einer offenen Fehlerkultur und die Übernahme persönlicher Verantwortung wird eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung etabliert. So kann die Nordkirche ihre Innovationsfähigkeit stärken und sich den Herausforderungen der digitalen Zukunft erfolgreich stellen.



3. Ethik, Werte

7. Alle Ebenen der Nordkirche etablieren neben konsensualen Entscheidungsprozessen klar delegierte, an ihrer Fachlichkeit orientierte Umsetzungsprozesse. Die Nordkirche kombiniert konsensuale Entscheidungsfindungsprozesse auf strategischer Ebene Verantwortlichkeiten auf operativer Ebene.

Die Nordkirche fördert eine Kultur der Beteiligung, in der die Perspektiven aller relevanten Akteure, einschließlich ehrenamtlicher Mitarbeiter*innen, berücksichtigt werden. Strategische Entscheidungen werden konsensual getroffen, um eine breite Unterstützung zu gewährleisten. In der Umsetzungsphase werden klare Verantwortlichkeiten definiert, um eine effektive Umsetzung zu ermöglichen. Ehrenamtliche werden in die Umsetzungsprozesse eingebunden, indem ihnen beispielsweise spezifische Aufgaben übertragen werden, wenn sie ihren fachspezifischen Fähigkeiten und Interessen entsprechen.

Durch diese Kombination aus konsensualer Entscheidungsfindung und klarer Delegation werden fundierte Entscheidungen getroffen und eine hohe Akzeptanz in der gesamten Nordkirche sichergestellt.

8. Die Leitprinzipien der Digitalstrategie der Nordkirche sind: Sinn, Innovation, Orientierung, Lernen, Organisation

Die Leitprinzipien für die digitale Transformation der Nordkirche fördern eine sinnstiftende und innovative Arbeitskultur, die auf kontinuierliches Lernen und Vernetzung setzt.

9. Die Digitalstrategie der Nordkirche ist darauf ausgerichtet, die Nordkirche zu einer lernenden Organisation zu machen, die sich an verändernde Rahmenbedingungen anpassen kann. Sie berücksichtigt die bestehenden Spannungen zwischen verschiedenen Organisationslogiken und entwickelt flexible Lösungsan-

sätze, die es ermöglichen, schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren.

Die Digitalstrategie der Nordkirche fördert eine Kultur der Innovation, in der neue Ideen und Ansätze willkommen sind. Gleichzeitig gewährleistet sie die Einhaltung gesetzlicher und kirchlicher Vorgaben. Durch eine klare Definition von Spielräumen und die Schaffung von sicheren Umgebungen für Experimente wird eine Balance zwischen Ordnung und Agilität erreicht. Die Strategie erkennt an, dass Innovation oft mit einem gewissen Maß an Unsicherheit verbunden ist, und bietet die notwendigen Rahmenbedingungen, um diese Unsicherheit zu managen.

10. Datenbasierte Entscheidungen und Transparenz als Grundlage für strategisches Handeln der Nordkirche und Querschnittsaufgabe innerhalb der Digitalisierung. Die Nordkirche nutzt Daten als wertvolle Ressource, um fundierte Entscheidungen zu treffen und die Wirksamkeit ihrer digitalen Initiativen zu messen. Transparenz im Umgang mit Daten und die Einbeziehung aller Bezugsgruppen (Stakeholder) in datenbasierte Entscheidungsprozesse sind dabei von zentraler Bedeutung.

In einer zunehmend datengetriebenen Welt ist es für die Kirche essenziell, Daten effektiv zu nutzen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Querschnittsaufgabe datenbasierter Entscheidungen legt daher einen Fokus auf die folgenden Punkte:

- **Datenerhebung und -analyse:** Die Nordkirche schafft eine stabile Basis für die datengetriebene Entscheidungsfindung.
- **Datenkompetenz:** Die Mitarbeitenden werden in datenbezogenen Fähigkeiten geschult, um Daten effektiv zu interpretieren und zu nutzen.
- **Ethische Datennutzung:** Die Nordkirche verpflichtet sich zu einer verantwortungsvollen und

und Leitlinien

ethischen Datennutzung, die die Privatsphäre und die Rechte der Betroffenen respektiert.

- **Transparenz und Partizipation:** Die Ergebnisse der Datenerhebung und -analyse werden transparent kommuniziert und alle Bezugsgruppen (Stakeholder) in datenbasierte Entscheidungsprozesse einbezogen.

Indem die Nordkirche Daten als strategische Ressource nutzt und gleichzeitig die ethischen Grundsätze der Datennutzung wahrt, kann sie ihre digitale Transformation auf eine nachhaltige und verantwortungsvolle Weise vorantreiben.



4. Themen

4. Themen und Handlungsfelder

4.1. Vorbemerkung

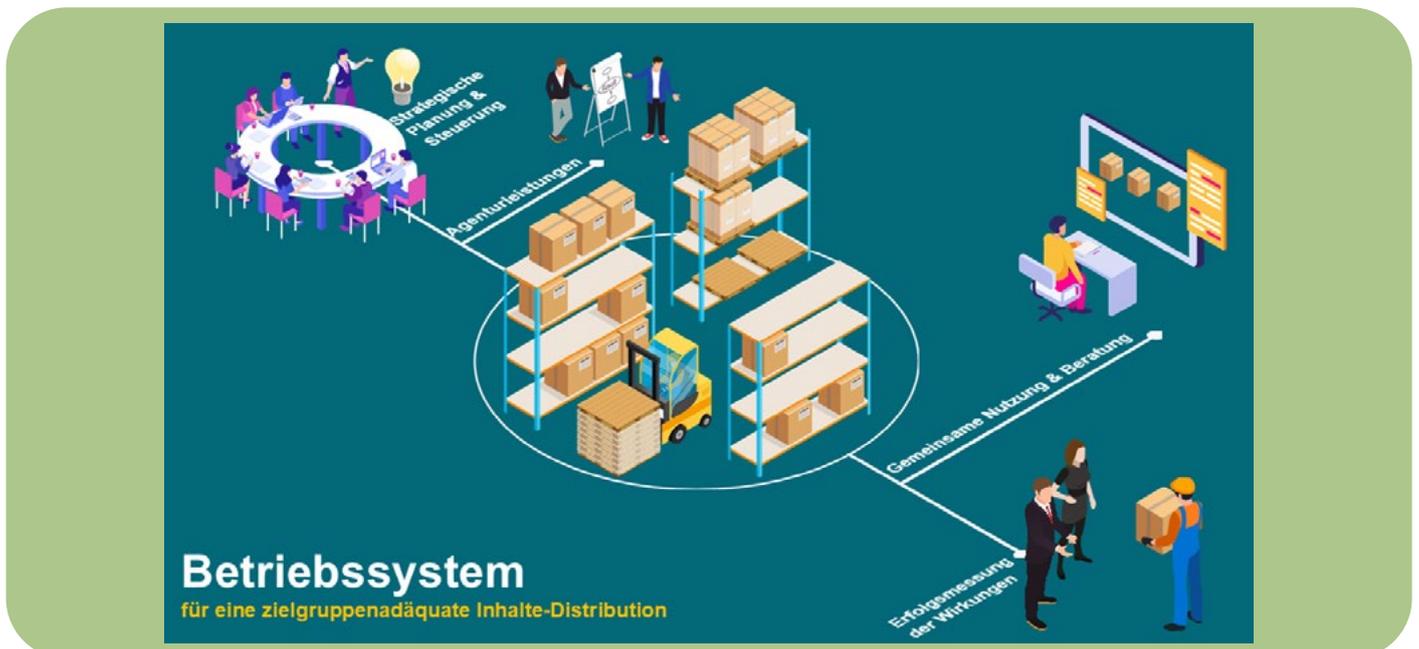
Die nachfolgend aufgeführten prioritären Maßnahmen sind als solche konzipiert und ausgearbeitet. Einem sofortigen Beginn zur Umsetzung der Maßnahmen steht nichts im Wege.

Darüber hinaus ist es erforderlich, die prioritären Maßnahmen kontinuierlich innerhalb der vier Handlungsfelder weiterzuentwickeln, aufgrund der gemachten Erfahrungen zu evaluieren und an den sich ggf. ändernden Bedarfen auszurichten. Hierfür empfiehlt es sich, initiiert von den handelnden Personen, regelmäßig zu prüfen, ob sich Rahmenbedingungen geändert haben und gegebenenfalls Nachjustierung bzw. Weiterentwicklung notwendig ist.

Besonders am Beispiel der prioritären Maßnahmen wird noch einmal deutlich, dass die Digitalstrategie der Nordkirche 2025+ nicht bei Null ansetzt. In der Nordkirche ist an verschiedenen Stellen und in sehr unterschiedlicher Intensität Digitalität lebendig. Eine nordkirchliche Digitalstrategie muss deshalb mehrere Pole ausbalancieren: Die wirtschaftliche Rentabilität schon vorhandener digitaler Handlungs-

felder soll nicht gefährdet werden, andererseits sind die Vorteile einer einheitlichen technischen Lösung erheblich. Gleiches gilt für Erfahrungen und Expertise im Umgang mit laufenden digitalen Installationen. Auch sie sollen genutzt und in eine Gesamtstrategie eingetragen werden. Zur Digitalstrategie gehören daher seit den ersten Entscheidungen langfristige Umstellungsfristen für eine Standardisierung, die in allen Fällen über den Abschreibungsfristen liegen. Es wird von Fall zu Fall abzuwägen sein, ob das Andocken von bestehenden Lösungen an eine Gesamtstrategie den Aufwand für Schnittstellen, Datenübertragungen, gesteigerten Supportaufwand etc. lohnt und daher dieser Weg beschritten wird, oder ob ein einmaliger Aufwand für eine Umstellung und damit verbundene Anpassung an die Standards der bessere Weg ist. Auch in diesem Fall bleiben Expertisen und Erfahrungen wertvoll.

Für alle hier vorgestellten und für weitere zukünftige Handlungsfelder sind Überlegungen zu einer möglichen Reichweite erhellend. Auch wenn digitale Kommunikation nach dem Paradigma des „World Wide Web“ prinzipiell ohne geografische und soziale Grenzen funktioniert, zeigen empirische Nutzer*innenda-





Strategische Planung

Kommunikationswerk

Die Inhalte orientieren sich konsequent an den Interessen und Bedürfnissen der Mitglieder (Mitgliederstudie der Nordkirche, KMU VI u.a.) und berücksichtigen mögliche regionale Unterschiede innerhalb der Landeskirche. In dieser Phase werden auch die Verantwortung für den Projekterfolg, die operative Umsetzung (z. B. für Kreation) und das gegebene Budget bestimmt sowie überprüfbare Kriterien für den gewünschten Kommunikationserfolg definiert.

ten häufig eine Begrenzung auf bestimmte lokale, regionale oder an anderen Faktoren ausgerichtete selektive Nutzungsgruppe. Umgekehrt kann es sinnvoll sein, den Kreis der Nutzer*innen digitaler Kommunikationsangebote intentional zu begrenzen und auf lokale Themen und Aufgaben zu zielen. Die hier skizzierten Gewinne einer digitalen Kommunikation in der Nordkirche sind daher nicht ausschließlich für die übergeordneten Institutionen, sondern auch für regionale und lokale Einheiten gewinnbringend.

4.2. Kommunikation

Zielsetzung

Im Handlungsfeld „Kommunikation“ wird die Generierung von inhaltlichen Ideen als Kernkompetenz der evangelischen Kirche eingeschätzt. Für die Entwicklung und Produktion wertiger Inhalte gilt dies nicht in gleichem Maße. Hier fehlt es meist an Budget und strategischem Konzept inklusive **Erfolgsüberprüfung**. Adressaten der Inhalte sind zudem meist kirchennahe und interne Zielgruppen. Es fehlt eine zielgruppenspezifische Ausgestaltung, die sich an den Interessen der Mitglieder orientiert und diesen so einen echten Mehrwert bietet. Es werden in erster Linie Kanäle verwendet, die der evangelischen Kirche vertraut sind, die inhaltlich zumeist ein sehr breites Spektrum umfassen und die ein aktives Bemühen der Mitglieder um die Inhalte voraussetzen.

Diese Situation trifft auf Mitglieder, die – wie wir aus der nordkirchlichen Mitgliederbefragung wis-

sen – häufig kaum noch Kommunikationsbedarfe formulieren können. Einzelne Aktionen bleiben eher Stückwerk, als dass sie einen ganzheitlichen Entwicklungs- und Verarbeitungsprozess erkennen lassen. Zudem finden keine systematische Erfolgsüberprüfung und kein ausreichender Lernprozess statt. Viele Mitglieder werden mit dieser bisherigen Art der Kommunikation nicht erreicht.

Das Potenzial wird vor allem deshalb nicht ausgeschöpft, weil es an strategischer Koordination und zielgruppenspezifischer Distribution mangelt. Es ist z. B. unwahrscheinlich, dass Social-Media-Inhalte, die nicht auf eine sehr spezielle Zielgruppe hin entwickelt und präzise ausgespielt werden, echte Wirkung entfalten können. Das sogenannte „Targeting“ (also die zielgenaue Ansprache) ist nur ein Bereich, den es zu professionalisieren gilt. Für eine zu Ende gedachte digitale Kommunikation, die die Mitglieder in den Fokus stellt, müssen die Inhalte im besten Fall proaktiv zu den Zielgruppen gebracht werden – so, wie es für Rezipierende in digitalen Zeiten längst eingeübt ist.

Entscheidung: Planung eines „Betriebssystems“ für digitale Kommunikation

Dazu gehört (1) die evidenzbasierte und mitgliederorientierte strategische Planung der Inhalte, (2) die professionelle Konzeption, (3) der Aufbau eines Inhalte-Pools („Hochregallager für Kommunikation“), (4) die proaktive und zielgruppenspezifische Inhalte-Distribution sowie (5) eine systematische Erfolgsüberprüfung:

4. Themen

1. Die **strategische Planung** künftiger Themen sollte auf Grundlage von empirischen Daten (z. B. Mitgliederbefragung/-typologie der Nordkirche, siehe Anlage 3, KMU VI) vorgenommen werden. Die evidenzbasierte Planung erfolgt frühzeitig und lässt neben der Operationalisierung in Form eines Jahresplans ausreichend Spielraum für nicht planbare Ereignisse und Themen. Die Inhalte orientieren sich konsequent an den Interessen und Bedürfnissen der Mitglieder und berücksichtigen mögliche regionale Unterschiede innerhalb der Landeskirche. Die Verantwortung für die strategische Planung liegt beim Kommunikationswerk. In dieser Phase werden auch die Verantwortung für den Projekterfolg, die operative Umsetzung (z. B. für Kreation) und das gegebene Budget bestimmt sowie überprüfbare Kriterien für den gewünschten Kommunikationserfolg definiert.
2. Während der **Konzeptionsphase** wird ein Prozess angeschoben, der das Wissen über die Zielgruppe, die inhaltlichen Angebote und die passenden Kommunikationskanäle zusammenführt. Neben der Verantwortung für Prozess und Projekterfolg müssen auch die operative Verant-

wortung für die Umsetzung und mögliche Unterstützungsbedarfe durch professionelle Kreativagenturen festgelegt werden. Bereits in der Konzeptionsphase ist für eine breite inhaltliche und sprachliche Anschlussfähigkeit der Inhalte zu sorgen.

Aus der 2023 durchgeführten Mitgliederbefragung der Nordkirche und aus einem parallel durchgeführten EKD-Projekt zur Entwicklung eines gesamt-kirchlichen Themenmanagements (siehe Anlage 2 – Auszug_EKD-Themenmanagement_2024) – an dem die Nordkirche beteiligt ist – wissen wir, dass sich die Mitglieder besonders für drei Themenbereiche interessieren: (1) Kirche (z. B. Kirchenjahr, Kasualien), (2) Persönliches (z. B. Trost, Trauer, Einsamkeit) und (3) Gesellschaftspolitik (z. B. soziale Gerechtigkeit, Stärkung der Demokratie, Klima). Diese drei Themenbereiche sollten in der Kommunikation priorisiert werden. Die entsprechenden Medienformate und Kommunikationskanäle sollten zielgruppenadäquat ausgewählt und ebenfalls aus den Mitgliederbefragungsdaten abgeleitet werden. Die Auswahl der Formate/Kanäle ist Aufgabe der landeskirchlichen Kommunikationsakteur*innen, nicht Aufgabe der



Konzeptionsphase

Führung von professionellen Kreativagenturen

Bereits in der Konzeptionsphase ist für eine breite inhaltliche und sprachliche Anschlussfähigkeit der Inhalte zu sorgen, nach Empirie fokussiert werden: (1) Kirche (z. B. Kirchenjahr, Kasualien), (2) Persönliches (z. B. Trost, Trauer, Einsamkeit) und (3) Gesellschaftspolitik (z. B. soziale Gerechtigkeit, Stärkung der Demokratie, Klima). Die entsprechenden Medienformate und Kommunikationskanäle werden zielgruppenadäquat ausgewählt. Die Kommunikation sollte dabei nicht reine Sachinformationen abbilden, sondern auf emotionalisierende, transparente und einladende Weise ansprechen, Dialogformate beinhalten und – sofern vorhanden – einen Bezug zu Angeboten vor Ort herstellen.



Inhalte-Distribution

Passgenaue Inhalte über die richtigen Kanäle

Die Inhalte müssen zielgruppenspezifisch und über den passenden Kanal im kommunikativen Ökosystem der Nordkirche angesteuert werden. Die Konzentration sollte dabei auf von der evangelischen Kirche kontrollierbare Kanäle gelegt werden (z. B. Social-Media-Kanäle, Websites). Im Bereich Social Media ist die konsequente Ausspielung der Inhalte mithilfe von bezahlten Anzeigen notwendig. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Inhalte auch eine ausreichende Reichweite erzielen und die passende Zielgruppe finden.

Mitglieder. Die Kommunikation sollte dabei nicht reine Sachinformationen abbilden, sondern auf emotionalisierende, transparente und einladende Weise ansprechen, Dialogformate beinhalten und – sofern vorhanden – einen Bezug zu Angeboten vor Ort herstellen. Auch dies gilt nicht pauschal, sondern muss passend aus der vorhandenen Empirie abgeleitet werden.

3. Es besteht kein Zweifel daran, dass innerhalb der Nordkirche schon jetzt vielfältige Inhalte vorliegen, die für eine künftige Mitgliederkommunikation genutzt werden können. Diese Inhalte können aus dem Kommunikationswerk, den Bischofskanzleien, einzelnen selbstständigen

und unselbstständigen Einrichtungen, den Kirchenkreisen oder auch der EKD, anderen Landeskirchen und der Diakonie stammen. Es gilt, einen **zentralen Inhalte-Pool** aufzubauen und diesen dauerhaft mit qualitativ hochwertigen Inhalten zu den festgelegten Themen zu befüllen. Die Verwaltung dieses Inhalte-Pools sollte innerhalb der Landeskirche beim Kommunikationswerk liegen. Dort werden die Inhalte bzw. deren Aufbereitung nach professionellen inhaltlichen, gestalterischen und formalen Kriterien einer Überprüfung unterzogen, um eine systematische Auswahl und kanalübergreifende Verbreitung zu ermöglichen. Die Voraussetzungen wurden dafür mit der Einrichtung eines

Digitaler Showroom

Einsicht in produzierte Inhalte und Beratung

Die Inhalte müssen darüber hinaus je nach Thema und Format so aufbereitet werden, dass sie auch für die Kanäle und Kontaktpunkte von anderen landeskirchlichen Akteur*innen (z. B. Gemeinden) genutzt werden können. Selbstverständlich spielen auch die natürliche Reichweite und weitere digitale Kanäle (Websites) in der gesamten Landeskirche eine wichtige Rolle.

Welche Inhalte für welche Themen in welchen Kanälen geeignet sind: dabei berät und unterstützt das Kommunikationswerk.



4. Themen

Content-Management-Systems bereits geschaffen. Das Kommunikationswerk verantwortet den Inhalte-Pool und stellt ihn den zugehörigen Gliederungen für die freiwillige Nutzung zur Verfügung.

4. In der Phase der **Inhalte-Distribution** erfolgt die inhaltliche und zeitliche Abstimmung der Kommunikationsmittel auf die verschiedenen Zielgruppen und Kanäle. Die Inhalte müssen zielgruppenspezifisch und über den passenden Kanal im kommunikativen Ökosystem der Nordkirche angesteuert werden. Die Konzentration sollte dabei auf von der evangelischen Kirche kontrollierbare Kanäle gelegt werden (z. B. Social-Media-Kanäle, Websites). Im Bereich Social Media ist die konsequente Auspielung der Inhalte mithilfe von bezahlten Anzeigen notwendig. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Inhalte auch eine ausreichende Reichweite erzielen und die passende Zielgruppe finden. Die Inhalte müssen darüber hinaus je nach Thema und Format so aufbereitet werden, dass sie auch für die Kanäle und Kontaktpunkte von anderen landeskirchlichen Akteur*innen (z. B. Gemeinden) genutzt werden können. Selbstverständlich spielen auch die natürliche Reichweite und weitere digitale Kanäle (Websites) in der gesamten Landeskirche eine wichtige Rolle. In Kapitel C werden mögliche Alternativen beschrieben.
5. Um den Kommunikationserfolg und damit den zweckmäßigen Einsatz der Ressourcen kontrollieren zu können, bedarf es einer **Erfolgsüberprüfung**. Diese sollte durch die prozessverantwortliche Partei verantwortet werden. Zum Beispiel kann das DPRG-Modell „Wirkstufen der Kommunikation“ angepasst zum Einsatz kommen. Der Vorteil dieses Modells ist die systematische Überprüfung des Kommunikationserfolgs unter Berücksichtigung relevanter Faktoren wie z. B. notwendiger Personaleinsatz, angestrebte Reichweite sowie Wahrneh-

mung, Meinung oder Emotion der Mitglieder. Alle Kommunikationsbemühungen sollten sich dabei konsequent an den Bedürfnissen der Mitglieder orientieren und damit positiven Einfluss auf die Stabilisierung der Mitgliedschaft nehmen. Die Erkenntnisse aus der Erfolgsüberprüfung sollten wiederum in die strategische Planung anschließender Kommunikationsmaßnahmen einfließen.

und Handlungsfelder

„Hochregallager“

Bereitstellung hochwertiger Inhalte

Vielfältige vorhandene und neue zielgruppenspezifische Inhalte für die digitale Mitgliederkommunikation werden in einem für alle zugänglichen zentralen digitalen „Hochregallager“ bereitgestellt und vom Kommunikationswerk verwaltet. Dort werden die Inhalte bzw. deren Aufbereitung nach professionellen inhaltlichen, gestalterischen und formalen Kriterien einer Überprüfung unterzogen, um eine systematische Auswahl und kanalübergreifende Verbreitung zu ermöglichen. Alle Kommunikator:innen aller Ebenen können die Inhalte innerhalb ihrer Medienarbeit nutzen.



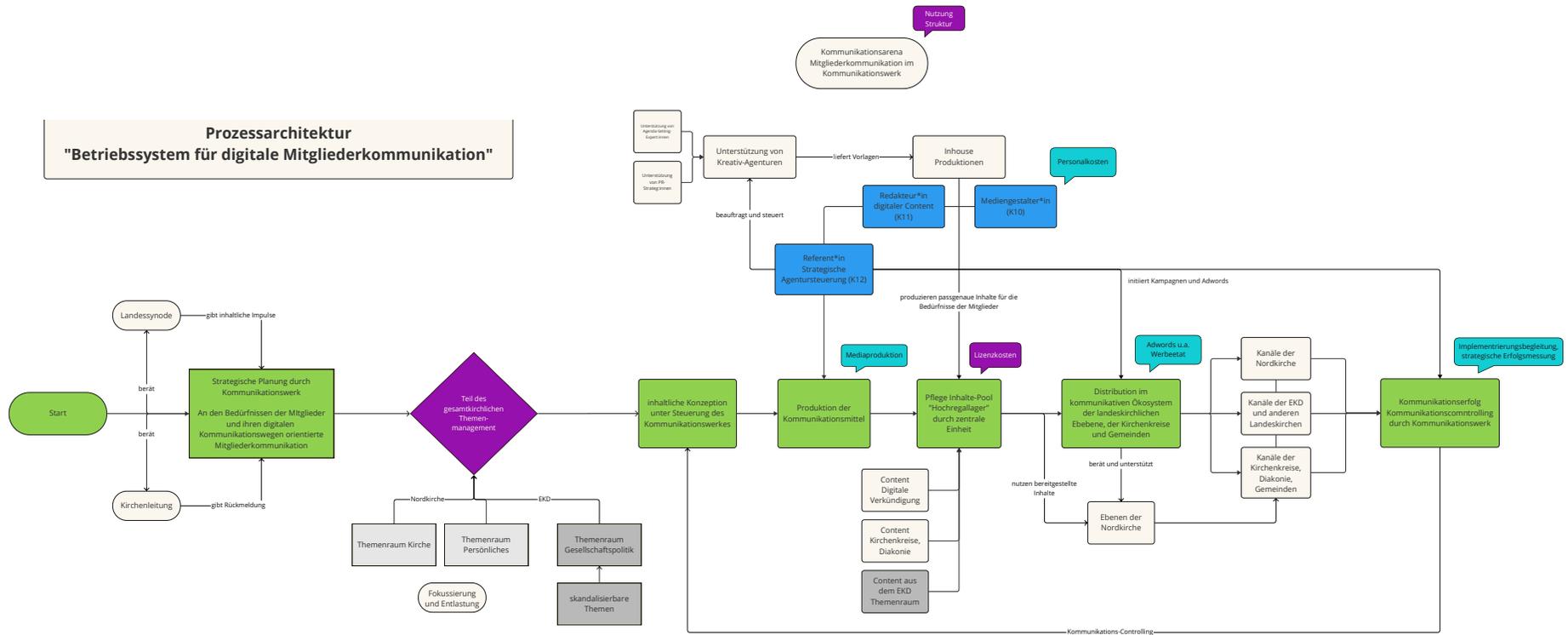
Erfolgsmessung

Messung der Kommunikationswirkung

Um den Kommunikationserfolg und damit den zweckmäßigen Einsatz der Ressourcen kontrollieren zu können, bedarf es einer Erfolgsüberprüfung. Diese sollte durch die prozessverantwortliche Partei verantwortet werden. Z. B. kann das DPRG-Modell „Wirkstufen der Kommunikation“ angepasst zum Einsatz kommen. Der Vorteil dieses Modells ist die systematische Überprüfung des Kommunikationserfolgs unter Berücksichtigung relevanter Faktoren wie z. B. notwendiger Personaleinsatz, angestrebte Reichweite sowie Wahrnehmung, Meinung oder Emotion der Mitglieder.



PROZESSARCHITEKTUR „BETRIEBSSYSTEM FÜR DIGITALE MITGLIEDERKOMMUNIKATION“



4. Themen

4.3. Verkündigung im digitalen Raum

4.3.1. Arbeitsauftrag 1: Konzept im Blick auf Verkündigung im digitalen Raum mit Nordkirchenbezug

Vorüberlegungen

Der ursprüngliche Arbeitsauftrag lautete: **Konzept für die Einrichtung einer digitalen Community**. Allerdings ist zu konstatieren, dass es bereits vielfältigste digitale „Verkündigungsaktivitäten“ im Bereich der Nordkirche oder mit Bezug zur Nordkirche auf unterschiedlichen Kanälen und Ebenen gibt. Dabei sind haupt- und ehrenamtliche Kirchenmitglieder individuell aktiv und sprechen Menschen an, die man als Communities verstehen könnte. Aber auch die Präsenz von Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und Einrichtungen im Internet hat „Verkündigungsanteile“ (neben Informationsanteilen), z. B. Gottesdienste, Andachten, geistliche Impulse, usw.

HINWEIS: Die Arbeitsgruppe ist der Überzeugung, dass auch die Thematik „Seelsorge im digitalen Raum“ innerhalb einer Gesamtdigital-Strategie der Nordkirche verankert sein muss, aber nicht zum Bereich „Verkündigung im digitalen Raum“ gehört.

Für die Vielfalt von „Verkündigungsaktivitäten“ im digitalen Raum ist charakteristisch:

a. Die Beiträge zur Verkündigung im Netz, von denen Menschen sich ansprechen lassen, zeichnen sich durch ihren *persönlichen und authentischen Charakter* aus. (Die) Kommunikation (des Evangeliums) im digitalen Raum ist tendenziell *nicht institutionell* und denkt *nicht in hierarchischen Strukturen*. Im Vordergrund stehen weder die Stimme der Institution noch die Ämter der Organisation noch

„offizielle“ Aussagen. Das Spektrum des Teilnahmeverhaltens reicht von „punktuell-passiv wahrnehmend“ bis „regelmäßig-längerfristig-aktiv“.

b. Darüber hinaus wird (zumindest teilweise) eine einlinige *Sender-Empfänger-Ausrichtung* überwunden. Eine besondere Dynamik der Kommunikation im Netz entsteht, weil Empfänger*innen zugleich Sender*innen sein können und Sender*innen sich auch als Empfänger*innen zur Verfügung stellen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass erfahrungsgemäß der/die Sender*in in Social Media fortlaufend Content in das Netzwerk schieben muss, mit dem er/sie sich zeigt und der die Zielgruppe interessiert und beschäftigt. Das wird aufgegriffen, kommentiert und verselbständigt sich immer wieder. Zwar kann Content inhaltlich wiederholt werden (Bibelsprüche, Zitate, Impulse), muss aber in Darstellung und Bebilderung jeweils an die aktuelle Zeit und die sich ständig verändernde Netz-Sprache angepasst werden und wird von den Sender*innen individuell verwertet und angeeignet. Eine Produktionshierarchie bleibt also trotz des grundsätzlich möglichen Sender*in-Empfänger*in-Austausches erkennbar.

c. Im Blick auf die Sender*in-Empfänger*in-Thematik gibt es deutliche Unterschiede in den *verschiedenen Kanälen*: Ein Blog verlangt eine ausführliche Auseinandersetzung mit einem Thema seitens der Sender*innen.

Beiträge auf Social Media brauchen eine höhere, regelmäßige Taktung, insbesondere die Videoproduktion ist aufwendig; eine Strategie ist unerlässlich, das Publikum ist Rezipient und kann auf den Content in unterschiedlicher Weise reagieren (Like o.ä. bis Kommentar und Diskussion).

Anderes gilt für geschlossene Gruppen und in der Chat-Kommunikation: Hier kann es sein, dass die Kommunikation der Zielgruppe überwiegt (Menge und Qualität), während der/die Herausgeber*in

und Handlungsfelder

der Pflicht zur Moderierung nachkommen muss. Auch dieser Aufwand ist nicht zu unterschätzen.

„Verkündigung im digitalen Raum“ ist also in besonderer Weise *Kommunikation* des Evangeliums – ein vielgestaltiger Austausch von (oft persönlichen) Ansichten, Einsichten, Fragen und Antworten, Erfahrungen und Geschichten zu Glaubensfragen im engeren und weiteren Sinne. Sie eröffnet zeitgleich die Möglichkeit, Menschen in anderer Weise zu erreichen, als es in der analogen Welt (z. B. in einer Kirchengemeinde) der Fall ist.

Hinzu kommt, dass auch ein Austausch über bestehende Adressatenkreise ermöglicht oder überhaupt erst angeregt wird. Zugleich bilden sich auch im Netz abgeschlossene Milieus und Echokammern.

Insgesamt folgt daraus: Verkündigung im digitalen Raum kann nicht institutionell „von oben“ kanalisiert oder organisiert werden.

Ergebnis:

Man wird sich nicht am Leitbild einer digitalen Community der Nordkirche orientieren können.

Modifizierung des Arbeitsauftrags

Im Rahmen einer nordkirchlichen Strategie für die Verkündigung im digitalen Raum muss es darum gehen, die bereits vielfältig vorhandenen Verkündigungsaktivitäten, die – durch was auch immer (z. B. geografisch durch eine Kirchengemeinde oder eine Kirchenregion oder durch Menschen, die in ihren Profilen zu erkennen geben, dass sie zur Nordkirche gehören) – einen Bezug zur Nordkirche haben, wahrzunehmen, zu fördern, zu vernetzen und dabei den *Nordkirchenbezug* erkennbar zu machen.

Daneben sollen Menschen, Kirchengemeinden und Einrichtungen angeregt, bestärkt und unterstützt werden, eigene Aktivitäten mit einem *erkennbaren Nordkirchenbezug* im Netz zu unterhalten.

FAZIT in Bezug auf den modifizierten Arbeitsauftrag 1

Folgende Voraussetzungen müssen geschaffen bzw. folgender Support muss verstärkt werden, damit gute Bedingungen für die Entstehung bzw. Förderung von Verkündigungsaktivitäten im digitalen Raum mit *erkennbarem Nordkirchenbezug* gegeben sind:

1. Im Rahmen der Mitglieder-Kommunikation muss ein Pool an Informationen und Impulsen zur Verfügung stehen, der von Netznutzer*innen direkt bzw. von Multiplikator*innen im Netz genutzt werden kann (z. B. Materialien, damit eigener Content schneller in einem schicken Design erstellt werden kann – etwa Titelbilder mit Nordkirche Kreuz, gemeinsame Profilbild-Rahmen, Designs für Sharepics, etc.).
2. Diejenigen, die im Namen und im Horizont der Nordkirche Verkündigung im digitalen Raum gestalten, brauchen Vernetzung und Austauschmöglichkeiten. („Konvent“ der digital Aktiven per Teams o.ä.) (siehe **Arbeitsauftrag 3**).
3. Für den Start und den Aufbau einer verkündigenden Präsenz im Namen und Horizont der Nordkirche brauchen Ehren- und Hauptamtliche Unterstützung und Ansprechpartner*innen (siehe **Arbeitsauftrag 3**).

4.3.2. Arbeitsauftrag 2:

Anerkennung digitaler Verkündigung als grundständiges kirchliches Handlungsfeld

Wenn es um die Anerkennung digitaler Verkündigung als grundständiges kirchliches Handlungsfeld geht, dann sind zwei Aspekte zu unterscheiden – die Anerkennung im Blick auf Personen, die einen Verkündigungsauftrag in der Kirche haben, und die Anerkennung im Blick auf Arbeitsfelder in Kirchengemeinden.

4. Themen

Die Arbeit von Personen mit Verkündigungsauftrag im digitalen Raum

Digitale Verkündigung ist als grundständiges kirchliches Handlungsfeld anerkannt, wenn Personen, die einen Verkündigungsauftrag in der Kirche haben, diesen Auftrag ganz selbstverständlich sowohl in der analogen wie auch in der digitalen Welt wahrnehmen.

Dazu müssen folgende Voraussetzungen geschaffen werden:

- a. Der Aspekt „Verkündigung im digitalen Raum“ wird im Zuge der Implementierung von gesetzlichen Regelungen zu Arbeitszeiten, Stellenbeschreibungen und Dienstvereinbarungen von Pastor*innen eingebracht. Die Verkündigung im digitalen Raum wird im Blick auf den Zeitaufwand selbstverständlich anerkannt. Stelleninhaber*innen entscheiden in eigener Verantwortung und transparent gegenüber ihrem Kirchengemeinderat sowie den ordinierten Kolleginnen und Kollegen über Art und Umfang der Verkündigung im digitalen Raum (so, wie sie das im analogen Raum auch tun). Inwiefern eine vergleichbare Ausweitung der Verkündigungsauftrags hin zur digitalen Verkündigung im Hinblick auf Kirchenmusiker*innen, Gemeindepädagog*innen etc. sinnvoll ist, muss geprüft werden.
- b. Die Befähigung zur Verkündigung im digitalen Raum ist Teil der Aus- und Fortbildung.
- c. Für die Wahrnehmung pastoraler Kernaufgaben im digitalen Raum werden die notwendigen Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt.
- d. Verkündigung im digitalen Raum ist unverzichtbarer Bestandteil im Verkündigungsdienst. Realistisch ist aber, dass Menschen, die mit der öffentlichen Verkündigung beauftragt werden, unterschiedlich begabt sind für die Verkündi-

gung im digitalen Raum. Das Engagement bei dieser Aufgabe muss daher Gegenstand individueller Entscheidungen im Rahmen der Dienstausübung bleiben.

- e. Besonders angesichts von unangemessenen Formen der Kommunikation und Reaktion im Netz (z.B. Shitstorms) gibt es Möglichkeiten für Akut-Hilfe sowie Supervision und Coaching.
- f. Eine zu entwickelnde Stellenkonstruktion (siehe **Arbeitsauftrag 3**) hätte die Aufgabe, Personen mit Verkündigungsauftrag für die Verkündigung im digitalen Raum zu motivieren und zu beraten (z. B. in rechtlichen und datenschutzrechtlichen Fragestellungen sowie im Blick auf Dienstgeräte, aber auch als Ideengeber*in und im Sinne von Umsetzungssupport).

Digitale Präsenz von Ehrenamtlichen bzw. den Gemeinden

Digitale Verkündigung ist als grundständiges kirchliches Handlungsfeld anerkannt, wenn klar ist, dass der Auftrag der Kirchengemeinde, dafür Sorge zu tragen, „*dass das Evangelium den Menschen in ihrem Bereich verkündigt wird*“ (Artikel 19 Satz 1 Verfassung), auch die Verkündigung im digitalen Raum betrifft.

Dabei sind folgende Gesichtspunkte wichtig:

- a. Kirchengemeinden können auf verschiedene Weise im digitalen Raum aktiv und somit präsent sein. Dabei wird unterschieden zwischen Informationen und/oder (werbenden) Hinweisen auf Veranstaltungen einerseits und Verkündigung andererseits.
- b. In einer Kirchengemeinde sollen die Angebote der Verkündigung im analogen und im digitalen Raum nicht gegeneinander ausgespielt werden, sondern sich ergänzen.

und Handlungsfelder

- c. Eine besonders an der lokalen Kirchengemeinde orientierte Form der Verkündigung im digitalen Raum ist die Gestaltung von digitalen Andachts- und Gottesdienstformaten. Hier liegt für Kirchengemeinden eine große Chance.
- d. Für die jeweiligen Bereiche obliegt es dem Kirchengemeinderat, Personen zu finden, um Beiträge zu veröffentlichen und zu verantworten. Es kann beispielsweise ein eigener Ausschuss gebildet werden, um Leitlinien und eine auf die Orts-gemeinde angepasste Strategie zu entwerfen und zu realisieren.
- e. Bei Beiträgen, die explizit einen verkündigenden Charakter aufweisen, ist der Kirchengemeinderat gemeinsam mit dem/der Pastor*in für die inhaltliche Ausgestaltung verantwortlich. Es ist zu überlegen, ob hierfür eine eigene Art der Beauftragung vonnöten ist, sofern die Verkündigung im Namen der Kirchengemeinde (und nicht privat) geschieht – vergleichbar mit Prädikant*innen im analogen Raum.
- f. Der Kirchengemeinderat stellt die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen für Verkündigung und Präsenz im digitalen Raum zur Verfügung, sowie für Fort- und Weiterbildungen.
- g. Es muss hinreichend Unterstützungsangebote für Verkündigung im digitalen Raum in Kirchengemeinden geben. Dies kann z. B. in Form von Weiterbildungen und Coachings geschehen, aber auch durch vorgefertigte Beiträge, die frei-verfügbar repostet oder eingebunden werden können. Insgesamt müssen Qualitätsstandards gesetzt und eingehalten werden.
- h. Eine zu entwickelnde Stellenkonstruktion (siehe **Arbeitsauftrag 3**) hätte die Aufgabe, Kirchengemeinden für Verkündigung und Präsenz im digitalen Raum zu motivieren und zu beraten.

FAZIT in Bezug auf Arbeitsauftrag 2

Verkündigung im digitalen Raum bietet sowohl für Kirchengemeinden wie auch für Haupt- und Ehrenamtliche, die im Verkündigungsdienst tätig sind, viele Chancen. Digitale Aktivitäten und analoge Angebote können und sollen sich gegenseitig ergänzen und befruchten. Deshalb ist es wichtig, pastorale Arbeit im digitalen Raum als selbstverständlichen Teil der Kommunikation des Evangeliums im Rahmen des Verkündigungsdienstes und der kirchengemeindlichen Arbeit anzuerkennen. Gute und ausreichende Aus- und Weiterbildungsangebote für diese Form pastoral-gemeindlicher Arbeit unterstreichen die Selbstverständlichkeit, sichern Qualität und regen zur Kreativität an. Die Verankerung von Verkündigung im digitalen Raum in konkreten Stellenbeschreibungen vor Ort schafft den nötigen Freiraum und die nötige Anerkennung für die Arbeit. Ein gut ausgebautes System von Unterstützungsmöglichkeiten für Kirchengemeinden hilft bei der Umsetzung.

Dafür bedarf es einer Lobbyarbeit auf allen Ebenen der Nordkirche. Es ist zu prüfen, ob in der Verfassung bzw. in der Kirchengemeindeordnung als Aufgabe der Kirche(-ngemeinde) auch die „Verkündigung im digitalen Raum“ benannt werden sollte.

4.3.3. Arbeitsauftrag 3: Stellenstruktur (multiprofessionell und mit Pfarrstellen) für die Verkündigung im digitalen Raum mit einem konzeptionellen Auftrag und klarer Dienstbeschreibung auf landeskirchlicher Ebene

Entsprechend der Aufgaben in Bezug auf a) die Vernetzung und Erkennbarkeit digitaler Verkündigungsaktivitäten auf Ebene der Nordkirche, b) die digitale Präsenz von Pastor*innen und anderen zur Verkündigung beauftragten Personen in interaktiven Formaten und c) die Präsenz von Kirchengemeinden mit geistlichen Impulsen und einladenden Auftritten im Internet muss eine Stellenstruktur für

4. Themen

die „Verkündigung im digitalen Raum“ geschaffen werden. Die folgende Formulierung der Stellenbeschreibung sowie der Kostenplanung ist Basis für eine Ausschreibung der Stelle.

Ziel der Stelle(n)

Die Nordkirche kommt ihrem Auftrag, das Evangelium in Wort und Tat zu verkündigen, auch im digitalen Raum nach. Sie fördert daher Aktivitäten zur „Verkündigung im digitalen Raum“ mit erkennbarem Bezug zur Nordkirche.

Die Kommunikation des Evangeliums im digitalen Raum erfolgt nicht institutionell, sondern zeichnet sich durch ihren persönlichen und authentischen Charakter aus. „Verkündigung im digitalen Raum“ ist ein interaktiver Austausch von Ansichten und Einsichten, Fragen und Antworten, Erfahrungen und Geschichten zu Glaubensfragen im engeren und weiteren Sinne. Sie erfolgt durch einzelne Personen, Kirchengemeinden und Einrichtungen, die sich mit ihrem jeweiligen Fokus und Auftrag im digitalen Raum bewegen.

Die bereits vielfältig vorhandenen Aktivitäten zur „Verkündigung im digitalen Raum“, werden wahrgenommen, gefördert und vernetzt. Menschen, Kirchengemeinden und Einrichtungen werden angeregt, bestärkt und unterstützt, eigene Aktivitäten zur „Verkündigung im digitalen Raum“ zu unterhalten. Gute und ausreichende Aus- und Weiterbildungsangebote für diese Form pastoral-gemeindlicher Arbeit unterstreichen die Selbstverständlichkeit, sichern Qualität und regen zur Kreativität an. Ziel ist die Förderung der Vielfalt an Angeboten als Vielfalt an Zugängen zu Kirche. Dabei wird der Bezug zur Nordkirche erkennbar gemacht.

Aufgabe der Stelle(n)

Die Stelle unterstützt diejenigen, die bereits aktiv digitale Verkündigungsformate unterhalten oder die

digitale Verkündigungsformate gestalten wollen. Sie stärkt die Vielfalt der digitalen Präsenz und macht den Bezug zur Nordkirche erkennbar. Sie vernetzt gezielt die Aktiven im digitalen Raum, begleitet und qualifiziert sie. Sie wirkt allgemein auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für digitales kirchliches Handeln hin.

Anbindung der Stelle(n)

Die Stellenstruktur ist in die bestehenden Teams „Mitgliederkommunikation“ und „Digitale Kommunikation“ unter dem Dach des Kommunikationswerks der Nordkirche eingebunden. Sie nutzt dabei die wissenschaftlich fundierte Expertise über die Mitglieder der Nordkirche und erweitert die landeskirchliche Mitgliederkommunikation. Im Team „Digitale Kommunikation“ als Querschnittsfunktion im Kommunikationswerk greift sie auf eine qualifizierte digitale Infrastruktur sowie etablierte und aktive digitale Netzwerke der Nordkirche zu, nutzt und erweitert sie.

In Zusammenarbeit mit dem Team „Interne Kommunikation“ und der „Evangelischen Medienakademie“ im Kommunikationswerk werden aktive Netzwerke der Nordkirche genutzt und Anforderungen an Qualifizierung und Wissensvermittlung bedient.

Die Stellenstruktur wird fachlich mit weiteren Einrichtungen der Aus-, Fort- und Weiterbildung ab (Predigerseminar und Pastoralkolleg, Evangelische Akademie der Nordkirche), sowie dem Landeskirchenamt (Digitalisierungsbeauftragter und Rechtsdezernat), den Hauptbereichen (Gottesdienst und Gemeinde), den Kirchenkreisen und dem Beauftragten für den Datenschutz der EKD abgestimmt.

Sie hält Kontakt zu bundesweiten Digital-Netzwerken.

und Handlungsfelder

Aufgabenbeschreibung

Die Stellen unterstützen diejenigen, die im Namen und im Horizont der Nordkirche „Verkündigung im digitalen Raum“ gestalten, durch:

1. **Stärkung** der digitalen Präsenz:
 - a. Zurverfügungstellung von **Content**: Informationen und Impulse für digitale Verkündigungsformate wie z. B. vorgefertigte Beiträge, die freiverfügbar verwendet werden können. (hier: *Schnittstelle zur Teilstrategie Kommunikation*)
 - b. **Erkennbarkeit** digitaler Verkündigungsaktivitäten auf Ebene der Nordkirche (Materialien, durch die der Bezug zur Nordkirche erkennbar wird – etwa Titelbilder mit Nordkirchen-Kreuz, gemeinsame Profilbild-Rahmen, Designs für Sharepics, etc.)
2. **Vernetzung** der Aktiven im digitalen Raum:
 - a. Schaffung von **Austauschmöglichkeit** für digital aktive Ehren- und Hauptamtliche („Konvent“ der in digitalen Verkündigungsformaten Aktiven).
 - b. Bildung einer **Ansprechstelle** bei Problemen (Shitstorm, digitales Stalking, unangemessene Inhalte etc.) mit Möglichkeit für Supervision und Coaching (im Hinblick auf unangemessene Formen der Kommunikation und Reaktion im Netz).
3. **Qualifizierung** der Akteur*innen:
 - a. **Befähigung** (Motivation und Beratung) der Pastor*innen und anderer zur Verkündigung beauftragten Personen für digitale Verkündigungsformate (insbesondere als Teil der Aus- und Fortbildung im Vikariat und in den ersten Amtsjahren).
 - b. **Beratung** (als Ideengeber*in und im Sinne von Umsetzungssupport) der ehren- und hauptamtlichen Personen, Kirchengemeinden und Einrichtungen für den Start und den Aufbau einer verkündigenden digitalen Präsenz.
 - c. **Fortbildungsangebote** auch in IT-technischen und rechtlichen Fragestellungen (Urheber-/Medien-/Datenschutz-recht).
4. Verbesserung der **Rahmenbedingungen** für digitales kirchliches Handeln:
 - a. **Lobbyarbeit** auf allen Ebenen der Nordkirche zur Anerkennung digitaler Arbeit als grundständiges kirchliches Handlungsfeld (Präsenz in Konventen, Regionaltreffen etc.).
 - b. **Begleitung kritischer Themen** wie „KI in Verkündigungsformaten“, „Werbung in Verkündigungsformaten“, „nordkirchliche Standards für Verkündigungsformate“, „digitale Kirchenmitgliedschaft“, „digitale Spendenmöglichkeiten“ u.v.m.

4. Themen

4.4. Bildung (und Kultur)

4.4.1. Prozess und Beratungsverlauf, Ergebnis, Begründung

Ziel:

Die Nordkirche strebt die Entwicklung und Einführung einer Bildungsplattform, bzw. eines Bildungsportales an, um digitales, bzw. digital gestützte Bildungsarbeit innerhalb ihrer Gemeinschaft zu fördern.

Die Plattform soll als Angebot zur Erweiterung der Ressourcen für die kirchliche Bildungsarbeit dienen, insbesondere für Organisationen und Einzelpersonen ohne bisherigen Zugang zu einer digitalen Bildungsinfrastruktur, um deren Partizipation und Integration in zeitgemäße Bildungskonzepte zu fördern und zu vernetzen.

Status:

Im Team der Teilstrategie „Bildung und Kultur“ wurden diverse Ansätze zur Umsetzung thematisiert und diskutiert. Die Plattform „Moodle“² wird als zentrale Ressource für digitale Bildungsarbeit favorisiert, da sie eine adaptive, zugängliche und benutzerfreundliche Lernumgebung bietet. Ergänzend zum Kernsystem Moodle als kursbasiertes Lern-Management-System (LMS) soll ein Netzwerk von Ressourcen etabliert werden. Durch die Verlinkung mit externen Bildungsressourcen und partner * innen wird das Lernangebot diversifiziert, was die Bildungseffizienz und -wirksamkeit steigern soll. Durch diesen Ansatz soll die Plattform zu einem erweiterten Netzwerk von kirchlichen Bildungsangeboten beitragen und als Teil eines umfassenden Bildungsökosystems fungieren.

² Moodle ist ein weltweit führendes, freies und Open-Source-LMS, das für seine Flexibilität, Skalierbarkeit und Anpassungsfähigkeit bekannt ist. Weitere Informationen: moodle.de

Für die erfolgreiche Implementierung und nachhaltige Nutzung der Bildungsplattform sind folgende technische Anforderungen essenziell:

- **Server und Hosting:** Die Plattform erfordert eine robuste Serverinfrastruktur mit Skalierbarkeitsoptionen, um eine hohe Verfügbarkeit und Leistung zu gewährleisten.
- **Sicherheit und Datenschutz:** Es sind umfassende Sicherheitsmaßnahmen einschließlich SSL-Verschlüsselung, Datenschutzkonformität und regelmäßige Updates notwendig, um die Datenintegrität und Nutzer*innen zu schützen.
- **Zugänglichkeit:** Die Plattform muss barrierefrei und auf einer Vielzahl von Geräten und Browsern nutzbar sein, um allen Nutzer*innen den Zugang zu ermöglichen.

und Handlungsfelder

- Erweiterbarkeit und Integration: Unterstützung für die Integration externer Tools und Ressourcen durch offene APIs und Plugins, um eine flexible und erweiterbare Lernumgebung zu schaffen.
- Wartung und Support: Einrichtung eines zuverlässigen Supportsystems und Planung für regelmäßige Wartungsarbeiten sind essenziell, um die langfristige Stabilität und Aktualität der Plattform zu sichern.

Das Team der Teilstrategie „Bildung und Kultur“ empfiehlt, für die grundlegende Etablierung des Systems die Kooperation mit Drittanbietern. Für die Administration der Kurse, das Erarbeiten von inhaltlichen und graphischen Standards der Plattform, die Nutzer*innenverwaltung, die Unterstützung von Lehrenden (bspw. in Form von Tutorials und Schulungen), die stetige Weiterentwicklung der Plattform (bspw. durch Integration externer Tools) sowie die Bewerbung der Plattform innerhalb der Nordkirche sollten interne personelle Ressourcen aufgebaut werden.



4. Themen

4.4.2. Zeitplanung

Der Aufbau einer Bildungsplattform ist ein Prozess, der langfristig angelegt sein muss. Für die Phasen der Umsetzung, die vor dem regulären Start angelegt sind, sollten zwischen 8-10 Monaten für Projektinitialisierung, Strategieentwicklung, technische Umsetzung, Pilotierung, Review / Anpassung, und Roll-out eingeplant werden.

4.4.3. Notwendige Klärungen vor Beginn

moodle-nordkirche.de

Gegenwärtig besteht bereits eine Moodle-basierte Plattform im Verantwortungsbereich des Hauptbereichs Generationen und Geschlechter und des Pädagogisch-Theologischen Instituts (PTI) der Nordkirche, mit einzelnen Kursen zu den Themen „Schule, Gemeinde und Religionspädagogik“, „Gottesdienst und Gemeinde“ sowie „Generationen und Geschlechter“ (Frauenwerk, Junge Nordkirche, Männerforum etc.).³

Diese Plattform ist derzeit strukturell nicht nachhaltig gefestigt, bietet jedoch das Potenzial, als zentrales System im Sinne des Auftrages der Teilstrategie „Bildung und Kultur“ ausgebaut zu werden.

Zu klären ist, ob die vorhandene Plattform ausgebaut oder eine neue Plattform aufgebaut werden soll.

³ vgl. moodle-nordkirche.de
(Zugriff: 05.03.2024).

4.4.4. Erwartete Ressourcen (Personal- und Sachaufwendungen)

Plattformadministration

Aufgaben:

Verwaltung und Wartung der Plattform, Sicherstellung eines reibungslosen Betriebs und der Systemintegrität, Aktualisierung und Implementierung neuer Funktionen und Sicherheitsmaßnahmen. Verwaltung von Nutzer*innen, Zugriffsrechten und Sicherheitsrichtlinien. Technischer Support und Schulung für Nutzer*innen. Zusammenarbeit mit IT-Teams und externen Anbietern zur Optimierung der Plattform.

Medienpädagog*in

Aufgaben:

Entwicklung und Durchführung von Bildungsangeboten, die den Einsatz digitaler Medien in der Bildung fördern. Unterstützung von Lehrenden und Lernenden bei der Erstellung und Durchführung von Kursen auf oder mit der Plattform. Konzeptionierung von Selbstlernkursen. Evaluation und Weiterentwicklung digitaler Lehr- und Lernkonzepte der Plattform.

und Handlungsfelder

4.4.5. Ausführungen zu grundlegenden Funktionalitäten von Moodle:

Design und Nutzer*innenerfahrung (UX)

Das Design und die Nutzer*innenerfahrung (UX) bei Moodle können auf vielfältige Weise angepasst werden, um eine ansprechende, benutzerfreundliche und effektive Lernumgebung zu schaffen. Diese Anpassungen ermöglichen es, die Plattform an die visuelle Identität einer Institution anzupassen und die Bedienung intuitiver zu gestalten, was zu einer besseren Lernerfahrung führt. Schlüsselemente der Anpassung sind:

Themes:

– Moodle ermöglicht die Nutzung und Anpassung von Themes, die das grundlegende Design und Layout der Plattform bestimmen. Ein Theme kann Farben, Schriftarten, Layouts und andere visuelle Elemente umfassen, die die gesamte Benutzeroberfläche beeinflussen.

Navigation:

– Moodle erlaubt die Erstellung benutzerdefinierter Menüs und die Anpassung der Navigationsstruktur, um Nutzer*innen den Zugriff auf wichtige Ressourcen und Kurse zu erleichtern.

Kursformate:

– Das Format eines Kurses bestimmt, wie Kursinhalte strukturiert und präsentiert werden.

Zugänglichkeit:

– Moodle unterstützt verschiedene Einschreibemethoden, um den Zugang zu Kursen zu verwalten. Diese **können individuell für jeden Kurs konfiguriert werden:**

- *Selbsteinschreibung:* Nutzer*innen können sich selbst in Kurse einschreiben, eventuell mit einem Einschreibeschlüssel, den nur berechnigte Nutzer*innen erhalten.

- *Manuelle Einschreibung:* Lehrkräfte oder Administrator*innen schreiben Nutzer*innen manuell ein.
- *Gastzugang:* Ermöglicht Nutzer*innen den Zugriff auf Kursinhalte, ohne eingeschrieben zu sein, was für öffentlich zugängliche Kurse nützlich sein kann.
- *Nutzer*innengruppen / Cohorts:* Ermöglicht die automatische Einschreibung von Nutzer*innen, die zuvor definierten Gruppen zugeordnet wurden.
- *Anfrage Paywall:* In Moodle gibt es keine eingebaute Funktion, die eine Paywall für Kurse standardmäßig implementiert. Diese Funktionalität kann durch verschiedene Ansätze implementiert werden (E-Commerce-Plugin, externe E-Commerce-Plattform, Zugangscode).

Feedback:

– Feedback von Nutzer*innen ist entscheidend, um das Design und die UX kontinuierlich zu verbessern. Feedbackschleifen lassen sich gezielt durch entsprechende Plugins erstellen.

Plugins

Plugins erweitern die Funktionalität und Anpassungsfähigkeit von Moodle erheblich. Ein Plugin in Moodle ist eine Softwarekomponente, die hinzugefügt wird, um neue Funktionen bereitzustellen oder bestehende Funktionen zu erweitern, ohne den Kerncode des Systems zu verändern. Plugins tragen dazu bei, die Benutzererfahrung für Lehrende, Lernende und Administrator*innen durch benutzerfreundlichere Oberflächen, personalisierte Lernpfade und effizientere Verwaltungsprozesse zu verbessern. Darüber hinaus

4. Themen

bieten sie Möglichkeiten zur Integration mit externen Systemen und Diensten, was eine nahtlose digitale Lernökosphäre schafft.

Es ist möglich, Microsoft 365 in die Infrastruktur von Moodle einzubinden. Dies ermöglicht Zugriff auf Microsoft-Dienste wie OneDrive und Teams direkt in Moodle. Für die Umsetzung ist die Installation eines speziellen Moodle-Plugins erforderlich.⁴ Gegenwärtig stehen ca. 2.100 Plugins zur Verfügung.⁵ Es können zusätzlich kostenpflichtige Plugins von Drittanbietern integriert werden.

4.5. Verwaltung

Die Kirchenleitung hat im Rahmen der Beauftragung einer Digitalstrategie drei prioritäre Maßnahmen konkret benannt, wie in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt wurde.

Die Verwaltungsprozesse, die zwischen den kirchlichen Ebenen stattfinden oder auch innerhalb der Körperschaften, sind zum Teil schon auf einem hohen Digitalisierungsgrad umgesetzt, doch an vielen Stellen fehlen noch (Teil-)Prozesse, die weiterhin analog und mit Medienbrüchen versehen, bearbeitet werden.

Da diese Stützprozesse, sobald sie digitalisiert sind, andere Digitalisierungsmaßnahmen unterstützen oder erst ermöglichen, wurde in einem vierten Teilprojekt „Verwaltung“ hierfür ein Vorgehen erarbeitet. Die konkrete Beauftragung der Projektgruppe, das Vorgehen und die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

4.5.1. Zielsetzung für das Teilprojekt Verwaltung

Die AG Verwaltung der Nordkirche, die im Rahmen des Zukunftsprozesses an der Entbürokratisierung und der Verschlinkung der Verwaltungen arbeitet, hat am 8. Januar 2024, beauftragt von der AG Digitalisierungsstrategie, für dieses Teilprojekt eine Unterarbeitsgruppe (UAG digitale Verwaltungsprozesse) eingesetzt, in der Vertreter*innen des Landeskirchenamtes und der Kirchenkreise⁷ die Aufgaben des Teilprojektes bearbeitet haben.

Die Zielsetzung für die Teilstrategie (UAG digitale Verwaltungsprozesse) wurde von der AG Verwaltung wie folgt formuliert:

— **Digitalisierung auf allen Ebenen:** Mit der Digitalisierung der Verwaltungsprozesse soll die Verwaltung auf allen Ebenen der Nordkirche effizient (durch vereinheitlichte und standardisierte Prozesse) und ressourcenschonend (möglichst ohne Reibungsverluste) arbeiten.

4, <https://learn.microsoft.com/de-de/microsoft-365/lti/moodle-plugin-configuration?view=o365-worldwide> [Zugriff: 12.03.2024].

5 Stand: 05.03.2024, siehe: moodle.org/plugins.

6 Space Invaders (1978) war neben „Pac Man“ eines der Spiele, die die frühe Entwicklung der Videospiele geprägt haben. https://de.wikipedia.org/wiki/Space_Invaders

7 Mitglieder sind: G. Rath (KK Lübeck-Lauenburg), P. Scheckerka (KK Hamburg-Ost), T. Lüdke (KK Dithmarschen), S. Boehland (LKA Kiel), D. Möller (LKA Kiel), T. Kock (LKA Kiel), C. Splieth (KK Nordfriesland)

und Handlungsfelder

- **Beschränkung auf Kernprozesse:** Die UAG soll Kernprozesse identifizieren, und für diese Vorschläge zur Umsetzung erarbeiten.
- **Konkretisierung im Sommer:** Erste Vorschläge sollen dazu „möglichst“ in der 1. Jahreshälfte 2024 vorliegen

4.5.2. Ergebnisse und Begründung

Im Teilprojekt wurde zunächst eine Übersicht über die Verwaltungsprozesse erstellt, in der diese geordnet und ihren Zwecken entsprechend strukturiert wurden. Diese Übersicht ermöglicht eine gezielte Entwicklung der Prozesse entlang der Ziele „Digitalisierung“ und „Standardisierung“ und damit insgesamt der Effizienzsteigerung. Außerdem wird dem **gestiegenen Anspruch der Zusammenarbeit aller Ebenen und Organisationseinheiten Rechnung getragen; die gemeinschaftlich beschlossene Zusammenarbeitsplattform M365 spielt hier eine entscheidende Rolle.**

Abschließend wurde ein Licht auf die innovativen und kreativen Potenziale geworfen, die in Zukunft verstärkt in den Blick genommen werden sollen.

Die **Verwaltungsprozesse wurden in drei Kategorien** geordnet:

- **die Hauptprozesse**, die weitestgehend in **Fachverfahren** abgebildet werden (können), die von allen Kirchenkreisen und der Landeskirche genutzt werden;
- **die Zusammenarbeitsprozesse**, die in Zukunft **mithilfe von M365** digital und voll integriert innerhalb der Organisationen sowie auch übergreifend gemeinsam verabredet werden können und sollen;
- **die Individualprozesse**, die als innovatives Potenzial gesehen werden und die es gilt, sichtbar und nutzbar für alle zu machen sowie die

Entwicklung solcher Ideen leichter, schneller und besser zu ermöglichen.

Die Erstellung dieser Struktur hat es dem Teilprojekt ermöglicht, **unterschiedliche Handlungsstrategien abzuleiten**, je nachdem, zu welcher Kategorie die Verwaltungsprozesse gehören:

a. **Handlungsmaxime für die Hauptprozesse**

ist, die schon vorhandenen **Fachverfahren weiterzuentwickeln**, so dass alle dort begründeten Prozesse möglichst vollständig digital und möglichst für alle standardisiert in der Software abgebildet werden. Beispielhaft sei die Finanzsoftware Navision (in Zukunft Business Central (BC)) erwähnt. Wenn alle Prozesse standardisiert eingerichtet sind und die rechtlichen Vorschriften berücksichtigen; wenn standardisierte Berichte für die Gremien und weitere immer aktuell und den Bedarfen entsprechend zur Verfügung stehen; wenn die Weiterentwicklung gemeinsam und damit standardisiert betrieben wird, dann erhöht das die Transparenz, Vergleichbarkeit und auch die Effizienz in der Zusammenarbeit und der Prozesse in hohem Maße. Individualitäten, die in einer Software abgebildet werden, erhöhen den Pflegeaufwand; Prozesse mit Medienbrüchen, die individuell gestaltet sind, führen zu unterschiedlich konfigurierten Datenbanken und Systemen.

In der Folge können neue innovative Module, die entwickelt werden, nicht ohne Weiteres von allen genutzt werden, sondern sie bleiben denen vorbehalten, die sie entwickelt haben. Damit weichen die Prozesse und Arbeitsweisen immer mehr voneinander ab, alle Kirchenkreise und das Landeskirchenamt müssen eigene Aufwände betreiben, um Neuerungen aufzunehmen, neue Bedarfe einzuarbeiten etc.

Die **Handlungsmaxime für diese Hauptprozesse in den Fachverfahren lautet:** die Ex-

4. Themen

pert*innen, die jetzt schon Ebenen übergreifend an diesen Prozessen in guten Strukturen zusammenarbeiten, sollten stark mandatiert werden, um nicht nur die Digitalisierung, sondern vor allem die Standardisierung voranzutreiben. Schon erfolgreiche Innovationsgruppen sollten gestärkt werden, die Vereinheitlichung ist hier der Schlüssel zur Effizienz.

Agilität im Projekt I:

Schon während der Projektzeit wurde an dem Thema auch „operativ“ gearbeitet: Gemeinsam wird derzeit nach einer neuen Software für das Personalmanagement und die Personalverwaltung gesucht. Unter Federführung des Dezernats DAR und mit Mitwirkung der Kirchenkreise und dem Digitalisierungsbeauftragten des LKA wurde gemeinsam an der Auswahl, der Recherche und den Verhandlungen mit einem Anbieter gearbeitet. Ziel ist die Ablösung des derzeit noch von der Mehrheit genutzten Personalverfahrens durch ein neues modernes Fachverfahren, das modular digitale Prozesse bereitstellt, die in Zukunft

von allen als Standard angewendet werden sollen. Kirchenkreise, die diese Verfahren schon einsetzen, stellen ihre Erfahrungen zur Verfügung und das LKA bringt einen Rahmenvertrag auf den Weg, um insbesondere die Kosten zu reduzieren.

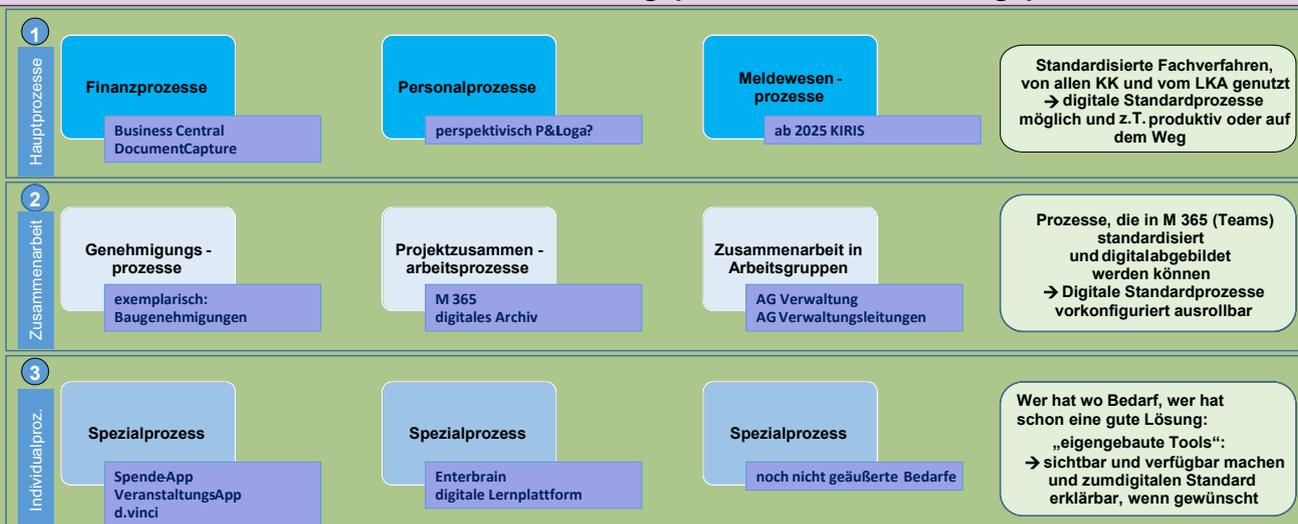
Agilität im Projekt II:

Zwei Beispiele, in denen sich jeweils zwei Kirchenkreise auf eine **enge Zusammenarbeit** geeinigt haben, jedoch mit unterschiedlichen Organisationsformen (Fusion von zwei Abteilungen in einem der beiden Kirchenkreise und gemeinsame Abteilungsleitung bei Beibehaltung der zwei dezentralen Teams), wurden „ausgewertet“ und **lessons learned** formuliert. Das Sichtbarmachen von Erfahrungen in der Zusammenarbeit durch die Zusammenführung von Aufgaben und damit in der Veränderung von Prozessen ist lehrreich für weitere Kooperationen im Verwaltungsbereich, die in Zukunft entstehen werden.

Die Erfahrungen sind vor allem wichtig, **da eine heterogene IT-Architektur, Unterschiedlichkeit in Prozessen und Arbeitsweisen die**

In der folgenden Übersicht werden die Verwaltungsprozesse so geordnet beispielhaft dargestellt:

Übersicht über Kirchliche Verwaltungsprozesse / Unterstützungsprozesse



1

- **Beschreibung** der jeweiligen Situation und der Handlungsideen der Standard-Fachverfahren: **Auftragsschärfung!**
- **Exemplarisch** den Einstieg in das neue Personal-Fachverfahren unterstützen
- **Exemplarisch: lessons learned** aus zwei Kooperationsprojekten: Herausforderung und Gewinn von digitalen Standardverfahren und –prozessen

➔ **Standards und Digitalisierung:**
gemeinsame IT-Verfahren, gemeinsame grundlegende Konfiguration, bei Ermöglichung der Abbildung von Individualität in der Prozessdefinition vor Ort

Zusammenführung sehr aufwändig, kulturell anspruchsvoll und vor allem teuer machen!

Das Abschreiben von Investitionen in digitale Infrastruktur, neue Lizenzkäufe, Migrationskosten etc. können relevante Gründe sein, solche Projekte aufzuschieben oder sie nicht umzusetzen.

- b. Für die **Zusammenarbeitsprozesse** außerhalb von Fachverfahren gilt es zunächst zu erarbeiten, für welche Prozesse im Rahmen einer „Governance“ in der Zusammenarbeitsplattform M365 digital zusammenarbeitet werden soll. Im zweiten Schritt geht es darum, diese Prozesse zu modellieren und in Teams (ggf. mit weiteren Modulen) zu hinterlegen, damit die Zusammenarbeit auch wiederum für alle gleich abläuft. **Beispielhaft hierfür hat das Teilprojekt den Prozess der kirchenaufsichtlichen Genehmigung für Bauprojekte** entwickelt. Der Vorteil und damit auch die Herausforderung sind, dass dieser Prozess alle drei Ebenen in unserer Landeskirche miteinander in Arbeit bringt und bisher weitestgehend analog verläuft. Bei diesen Prozessen ist der Aspekt der Digitalisierung zunächst im Fokus, die Standardisierung muss mitgedacht werden. Doch es geht weniger darum, viele bereits vorhandene digitale Prozesse zu vereinen, sondern um eine Neugestaltung.

Agilität III:

Unter der Federführung vom Dezernat B wurde begonnen, mit Beteiligung von Vertreter*innen aus Kirchenkreisen und einer Kirchengemeinde sowie mit Unterstützung technischer Expertise und User-Knowhow über Teams, einen ersten

Prototyp eines Ebenen übergreifenden Zusammenarbeitsprozesses zu modellieren. Im besten Fall soll dieser Prozess später als Beispiel für weitere Prozesse dienen. Er wäre ein erster Standardprozess in der M365-Umgebung.

- c. Für die **Individualprozesse** gilt es zunächst, **die schon vorhandenen guten „kleinen“ Lösungen sichtbar zu machen und ggf. Verfügbar für alle.** Gute Ideen in der dezentralen Fläche sollen eine Möglichkeit haben, vorgeschlagen, beraten und entwickelt zu werden. Hier geht es um einen **weiteren Ausbau der digitalen Verwaltungscommunity, um das Ermöglichen des Austauschs, das Zusammenbringen und Fördern guter Ideen.** Es gibt an vielen Stellen gute Lösungen für digitale Prozesse, die schon umgesetzt wurden. Zum Beispiel gibt es gute digitale Lösungen für das Recruiting, für die Gremienverwaltung, das Spendenmanagement, die Veranstaltungsorganisation, für die Unterstützung von Gemeindeprozessen und vieles mehr. Doch diese Lösungen sind nicht allen bekannt, diese Themen werden an vielen Orten noch analog oder hybrid bearbeitet, für einige Themen gibt es mehrere unterschiedliche Lösungen, die unabhängig voneinander entwickelt wurden.

Agilität IV:

Für die zweite Jahreshälfte 2024 sollen neue „DiNo-Tage“ geplant werden. Das greift ein Format auf, das schon zweimal erfolgreich durchgeführt wurde und nun für die Innovationsbewegung wieder aufgenommen werden soll. Bei diesen Digitalen Nordkirchentagen stellen sich

- **Beschreibung** der zukünftigen Rolle von Teams und anderen Anwendungen von M 365 für die Zusammenarbeit:

Bei welchen Gelegenheiten wollen wir standardisiert, d.h. mit einer gemeinsamen Governance innerhalb von M 365 zusammenarbeiten?

- **Exemplarisch:** Den Hauptprozess der Baugenehmigungen über 3 Ebenen definieren und digitalisieren (fachliche und Teams-Expertise gemeinsam modellieren und probieren den Prozess aus)

➔ **Digitalisierung first mit gemeinsamer „Governance“** für die Zusammenarbeit und **Standards** bei ausgewählten Prozessen

Digital- und Verwaltungsexpert*innen gegenseitig gute Lösungen vor und beraten sie. So werden diese Lösungen sichtbar gemacht und können auch anderen zur Verfügung gestellt werden.

Es sollen auch gemeinsame Bedarfe ermittelt und ggf. gemeinsame Entwicklungen verabredet werden.

4.5.3. Notwendige Klärungen

In der kurzen Zeit, die das Teilprojekt gearbeitet hat, wurden noch weitere Aspekte beraten, die für die Digitalisierung und Standardisierung von Verwaltungsprozessen relevant bzw. gar von entscheidender Bedeutung sind.

Es gibt **kritische Erfolgsfaktoren**, die als Rahmgebung darüber entscheiden, welche Chance eine solche Transformation hin zu einer digitalen Verwaltung hat. In der folgenden Übersicht sind diese Faktoren geordnet zusammengestellt:

Die Faktoren zeigen deutlich, dass digitale Verwaltungsprozesse, die von allen einheitlich angewandt werden, Voraussetzungen unterliegen, die zum Teil außerhalb der Entscheidungskompetenz der Verwaltungen liegen. Es braucht technische und rechtliche Voraussetzungen, die als Grundlage dienen. Dies erscheint dem Teilprojekt als lösbar.

Die organisatorischen/strukturellen Faktoren – und darin liegen auch kulturelle Gegebenheiten – sind die größte Herausforderung.

Diese Rückmeldung wurde dem Teilprojekt auch bei einer ersten Vorstellung der Zwischenergebnisse im März 2024 gegeben, es war das Thema, das am meisten diskutiert wurde:

Wie sehr und wie konsequent ist Digitalisierung und vor allem Standardisierung möglich, wenn die Kirchenkreise und die Landeskirche jeweils individuell entscheiden können, ob sie bei jeder neuen Entwicklung mitgehen und ob sie die Standardprozesse anwenden?

Es wird also wichtig sein, im Rahmen der Digitalstrategie **gemeinsam die Rahmenbedingungen zu vereinbaren** und zu setzen. Und es wird mindestens genauso wichtig sein, gute digitale Lösungen, userfreundliche digitale Prozesse und wirklich vorteilbringende Ideen zu entwickeln, denn darüber wird am ehesten Akzeptanz erfolgen.

Eine Zusammenfassung an unbedingt erforderlichen Grundlagen und Maßnahmen für die weitere Arbeit, hat das Teilprojekt wie folgt formuliert:

1. Zeitplanung (ggf. mit Teilschritten)

Das Teilprojekt hat ambitioniert mit den Agilitätspaketen (oben beschrieben) begonnen, um schon während der Projektzeit Effekte in der Zusammenarbeit und Zielerreichung zu erlangen. Auf dem Weg hat die Alltagsrealität zu einer gewissen Ernüchterung geführt, da alle Mitglieder des Teilprojektes sich zusätzlich zu den bestehenden Aufgaben Zeit genommen haben. Operativ sind die Agilitätspakete deswegen nicht so fortgeschritten, wie zu Beginn gedacht. Digi-

3

- **Erhebung** der kleinen individuellen gut integrierten Lösungen in allen Kirchenkreisen und der Landeskirche
- **Sichtbarmachen und Verfügbarmachen** der Lösungen für Interessierte
- **Neue DiNo-Tage** im 3. oder 4. Quartal → das digitale Netzwerk, die Community wiederbeleben
- **Bereitstellung von Fördermitteln für gute Ideen und Ressourcen** für den Aufbau und die Betreuung der Community

➔ **Digitalisierung first:** das Innovationspotenzial aus dem Layer hervorlocken und verstärken

alisierung und Standardisierung brauchen Kapazitäten und Kontinuität, kein „Nebenbei“. Die Anfänge sind gut und motiviert, alle Beteiligten zeigen ein hohes Maß an Einsatz und Engagement. Es braucht für die Weiterarbeit die oben benannten Mandate und Verstärkungen, außerdem Personalressourcen, die diese Aufgaben professionell und dauerhaft wahrnehmen (s. Punkt 5)

2. Erwartete Ressourcen (Personal- und Sachaufwendungen)

Für die Aufgaben der Digitalisierung und Standardisierung von Verwaltungsprozessen braucht es zum einen die oben erwähnten verstärkten Mandate von schon gut funktionierender Zusammenarbeit.

Um dieses Ziel aber mit Kraft und in einem erforderlichen zeitlichen Rahmen voranzutreiben, braucht es eine hauptamtliche Ressource, die wiederum mit einem starken Mandat ausgestattet, den Prozess/das Projekt verantwortet.

Dazu braucht es Knowhow in den Bereichen agiles Projektmanagement

- IT und Digitalisierung
- Prozessgestaltung
- Change Management (kulturell)
- Stakeholder und Netzwerk Management

Diese Ressource sollte gut eingebettet/vernetzt mit den Verantwortlichen für die Digitalstrategie sein, außerdem einbezogen in die AG Verwaltung und in die AG der Verwaltungsleitenden der Kirchenkreise.

Der Umfang der Ressource ist abhängig davon, wie die Digitalstrategie insgesamt auf- und umgesetzt werden soll und wie die zeitlichen Vorgaben sein werden:

1. Eine **erste Schätzung der benötigten Personalressourcen** für oben beschriebene Aufgaben. Zu prüfen ist, ob die Bereitstellung dieser Ressource über vorhandene Expert*innen in den Kirchenkreisen erfolgen kann.
2. Die Personal- und Sachressourcen für die weitere Entwicklung der **Kategorie „Hauptprozesse“** sind weitestgehend in den jeweiligen Haushalten der Kirchenkreise und der Landeskirche vorhanden. Die Fachverfahren sind in Betrieb, Lizenzen sind vorhanden, Entwicklungsbudgets gibt es. Es werden aller Voraussicht nach Kosten für einzelne Module, Projektkosten usw. anfallen. Das ist aktuell noch nicht bezifferbar.
3. Für die **Kategorie „Zusammenarbeit“** sind die Kosten und ihre Verteilung von M365 grundsätzlich beschlossen und in den Haushalten berücksichtigt. Während des Teilprojekts hat sich gezeigt, dass das Abbilden von gemeinsamen Prozessen Zeit und Knowhow erfordert. Beides ist in den Kirchenkreisen und im Landeskirchenamt nicht in ausreichendem Maße vorhanden. Hierfür braucht es personelle externe oder interne Unterstützung. Gerade das Einrichten von Teams als zentrale Zusammenarbeitsplattform ist lohnend, damit die Prozesse auch eine hohe Akzeptanz finden.

Kritische Erfolgsfaktoren

- **technisch:**
 - Weitestmögliche Integration aller Anwendungen (BC und Teams, Single sign on, Schnittstellenminimierung)
 - Datenschutz und IT-Sicherheit sind technisch geregelt
- **rechtlich:**
 - Keine Papiererfordernis in Gesetzen und Verordnungen
 - Akzeptieren: alle digitalen Genehmigungsprozesse sind rechtssicher
- **organisatorisch/strukturell:**
 - Herstellung von Verbindlichkeit muss diskutiert und verabredet werden → gemeinsame Prozesse erfordern ein neues Miteinander der Kooperation und des Zurücksteckens eigener Wünsche sowie der Abstimmung über Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse
 - Steuerung der weiteren Standardisierung und Digitalisierung von Verwaltungsprozessen ist eine kontinuierliche Aufgabe
 - Organisatorischer Aufbau: angemessene Ressourcenausstattung, agil, flexibel, bedarfsorientiert

4. Für die **Initialisierung und die Definition von weiteren Prototypen** sollten **Kosten für externe Unterstützung** einkalkuliert werden.

Das **Tempo bei der Entwicklung von neuen, guten und digitalen Lösungen** ist sehr **unterschiedlich** in den Kirchenkreisen und der Landeskirche. Je nach Dringlichkeit und Bedarf sind einzelne Entwicklungen schon im Einsatz. Um diese „**first mover**“ in ihren Bemühungen um moderne Verwaltungsprozesse **zu unterstützen**, sollte überlegt werden, wie sie in Übergangszeiten für gemeinsame Lösungen nicht benachteiligt und damit demotiviert werden.

Es gibt zwei Ansatzpunkte für die Kompensation:

- Entlastung bei der gemeinschaftlichen Finanzierung einer neuen Standardlösung bis zum Ende der Abschreibungsfrist der eigenen Entwicklung (Investitionssicherheit)
- Erstattung von Entwicklungskosten, sobald die eigene Entwicklung zum Standard in der Nordkirche vereinbart wird (Investitionsanreiz).

Was wir brauchen:

1

- **Stärkere Mandate für die Arbeitsgruppen:** „mehr Standards in den digitalen Prozessen“ 

2

- **Gemeinsame Governance** in M 365
- **Erprobungsraum** für neue digitale Prozesse mit der Bereitschaft, rechtliche Vorgaben anzupassen 

3

- **Ermöglichen des Innovationsschubs:** agil, flexibel, netzwerkend, gefördert → **Bereitstellung von Mitteln** für die Umsetzung von guten Ideen, für die Veranstaltung von Netzwerktagen, Hackathons, Prototypentwicklungen etc. 

Digitalisierung und Standardisierung von Verwaltungsprozessen sind kontinuierliche Aufgaben. Es braucht:

- ein starkes Mandat
- eine professionelle Steuerung und Kommunikation
- eine angemessene Ressourcenausstattung

und Handlungsfelder

4.6. Weitere Themenfelder

Die vorgenannten prioritären Maßnahmen sind wichtige Elemente innerhalb der vier identifizierten Handlungsfelder. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an Themenfeldern, die im Rahmen der konsequenten Digitalisierung der Nordkirche in den kommenden Jahren umgesetzt werden müssen.

Manche der nachfolgend genannten Themenfelder werden bereits in einigen Kirchenkreisen praktiziert. Hier wird es wichtig werden, bereits funktionierende Digitalprojekte und Themenfelder in der Breite der Nordkirche sichtbar zu machen, einheitlich und gemeinsam umzusetzen und so voneinander zu profitieren (s. Kapitel 4.5)

Die nachfolgende Sammlung möglicher Themenfelder dient als Anregung und soll den Umfang deutlich machen, erhebt jedoch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Unter Einbeziehung bestehender und funktionierender Digitalprojekte in verschiedenen Kirchenkreisen und der Landeskirche müssen die Themen konkret ausgearbeitet und allen zur Nutzung angeboten werden. Die einzelnen Themen lassen sich nicht immer trennscharf den Handlungsfeldern zuordnen.

4.6.1. Kommunikation

Website und Website Management

- Modernes Design, Benutzerfreundlichkeit, barrierearm
- einheitliche Unterstützung für Gemeinden durch Web-Baukasten oder Kooperation mit anderen Gliedkirchen, die solche Unterstützungsangebote bereits etabliert haben

Erstellung von digitalen grafischen Inhalten

- Entwicklung von Grafiken, Videos und Texten, die von Kirchengemeinden für die Verbreitung christlicher Botschaften genutzt werden können (siehe auch 4.2.)
- Kooperation mit fundus.media (EKD Basis)

Digitale bzw. hybride Veranstaltungen und Gottesdiensten

- Identifizierung, Weiterentwicklung und Multiplikation von Modellen
- Unterstützung im Hinblick auf Technik und Didaktik

Medienproduktion

- Produktion von Audio- und Videoinhalten für Gemeindegruppen und -kreise zur Stärkung des nordkirchlichen Profils

GemeindeApp

- Angebot und Einführung einer GemeindeApp für Kirchengemeinden zur Förderung der Kommunikation und Gemeinschaft wie z. B. Communi, Churchpool, u. ä.

4.6.2. Bildung und Kultur

Digitale Chor- und Musikprojekte

- Nutzung digitaler Technologien zur Koordination und Aufführung von Musikprojekten
- Digitales Gesangbuch (Kooperation mit Cantico App auf EKD Basis)
- Digitalisierte Noten für Chöre und Orgel-Spielende

4. Themen

Schulungsangebote und flächendeckende Weiterbildung von Kirchengemeinden

- Zielgruppenorientierter Einsatz von Social Media
- Kommunikation per Website und Newsletter
- Rechtliches zum Umgang mit digitalen Medien
- Medienkompetenz - Vermittlung von Fähigkeiten zur kritischen Nutzung und Bewertung von Medieninhalten und digitalen Informationen
- uvm.

4.6.3. Verkündigung im digitalen Raum

Seelsorge im digitalen Raum

Auf- und Ausbau eigener Angebote zur seelsorgerlichen Betreuung über digitale Kanäle wie „schreiben statt schweigen“

- Unterstützung von KI in der Seelsorge
- Kooperation mit „Digitales Haus der Seelsorge“ (EKD Basis)
- **Jugendarbeit online**
- Angebote für Kinder und Jugendliche über digitale Medien
- Kooperation mit jugendarbeit.online
- **Podcasting**
- Erstellung und Verbreitung von Podcasts zu kirchlichen Themen.
- Bündelung und Förderung von bestehenden Angeboten im Raum der Nordkirche
- **Digitale Trauerbegleitung**
- Unterstützung für Trauernde über das Internet

4.6.4. Verwaltung

Online-Fundraising und Digitale Spenden

- Möglichkeiten und Tools für Online-Spenden
- Unterstützungsplattform (Crowdfunding) für gemeinsam finanzierte Projekte

Digitalisierung der Gemeindeverwaltung

- Flächendeckender Einsatz eines umfassenden Tools zur Gemeindeverwaltung, wie z. B. Churchtools, Churchdesk
- Anmeldung/Verwaltung von Kasualien auf digitalem Wege
- Anmeldung und Kommunikation mit Kindergärten/Kita
- Organisation von Veranstaltungen
- Mitarbeitendenkommunikation

Einsatz von KI in der IT

- Unterstützung von Supportanfragen, z. B. in Helpdesktools
- Kooperation mit Pilotprojekt der EKIBA

5. Umsetzungsmodell

Für die Umsetzung einer Digitalstrategie bedarf es neben einer Ausstattung mit ausreichenden finanziellen Mitteln und der personellen Unterstützung, auch einer **strukturellen Zusammenarbeit** der verschiedenen Ebenen. Die Geschwindigkeit des digitalen Wandels, als auch die damit steigende Komplexität erfordern eine enge Zusammenarbeit sowie eine **Bündelung** der Ressourcen.

Die gemeinsame Digitalstrategie **betrifft alle Ebenen** und sowohl die hauptamtlichen als auch die ehrenamtlich Mitarbeitenden.

Im vorliegenden Umsetzungsmodell wurde bewusst auf die hierarchische Linienzuordnung verzichtet, um einerseits von möglichst viel fachlicher Expertise zu profitieren und andererseits die verschiedenen Ebenen der Nordkirche einzubinden.

5.1. Fachteam Digitalisierung

Das Umsetzungsmodell konzentriert sich in der Darstellung auf die Zusammenarbeit zwischen der Landeskirche mit ihren Hauptbereichen sowie den Kirchenkreisen und stellt die organisationale Anbindung als Ebenen übergreifende fachliche Querschnittsaufgabe dar.

Im Mittelpunkt steht das **Fachteam Digitalisierung** der Nordkirche sowie die gemeinsame Steuerung der mit der Digitalstrategie verbundenen Handlungsfelder. Der Vorsitz liegt bei **der Digitaldirektor*in**.

Zum Fachteam Digitalisierung gehören alle Personen, die im Rahmen der Umsetzung der Digitalstrategie ein Projekt verantworten. In der Abbildung sind dies die Kommunikationsdirektor*in der Nordkirche, Leitende der Hauptbereiche und der Verwaltung sowie die Leiter*in der Fachstelle M365. Darüber hinaus können bedarfsweise Verantwortliche aus anderen Bereichen, wie z. B. Datenschutz und IT-Sicherheit sowie Recht oder Finanzen eingebunden werden.

Die Mitglieder des Fachteams Digitalisierung berichten über die Fortschritte bei der Umsetzung der Digitalstrategie in denen von ihnen verantworteten Bereichen. Mit Hilfe dieser Einzelberichte wird der Kirchenleitung regelmäßig über die Erreichung der Ziele der Digitalstrategie berichtet.

Unterstützt wird das Fachteam Digitalisierung durch eine Kompetenzgruppe, der eine fachlich wichtige Funktion zukommt. Diese soll mit ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden mit exzellenter Digital-Expertise aus der ganzen Nordkirche besetzt werden.

Gemeinsam haben alle Beteiligten ein Interesse daran, die Themen der Digitalstrategie bestmöglich umzusetzen.

5.2. Digitaldirektor*in

Die Kirchenleitung beruft die Digitaldirektor*in, beschließt die Digitalstrategie und stellt in Abstimmung mit den verantwortlichen Gremien die Finanzierung sowie benötigte Ressourcen zur Verfügung.

Zu den Aufgaben der Digitaldirektor*in gehören insbesondere:

- **Umsetzung und Weiterentwicklung der Digitalstrategie:** Sie/er ist **verantwortlich** dafür, die gemeinsame **Digitalstrategie umzusetzen** und diese darüber hinaus fortlaufend **weiterzuentwickeln**. Sie/er arbeitet eng mit dem Fachteam Digitalisierung und der Kompetenzgruppe zusammen, um eine klare digitale Strategie weiterzuentwickeln und sicherzustellen, dass diese effektiv umgesetzt wird.
- **Koordination von digitalen Projekten:** Die Digitaldirektor*in koordiniert und befördert digitale Projekte in der Nordkirche, die die Digitalstrategie der Nordkirche unterstützen.

5. Umsetzungsmodell

- **Analyse von digitalen Trends und Technologien:** Die Digitaldirektor*in hält sich über aktuelle Entwicklungen im Bereich der digitalen Technologien auf dem Laufenden und identifiziert Möglichkeiten zur Integration neuer Technologien in die Geschäftsprozesse. Er gibt Anstöße zu Innovationsprozessen und unterstützt innovative Projekte.
- **Überprüfung der Zielerreichung:** Sie/er analysiert regelmäßig die Zielerreichung der digitalen Aktivitäten und identifiziert Bereiche, die verbessert werden können. Idealerweise geschieht dies im Fachteam, um einen ganzheitlichen Blick zu gewährleisten. Um dies tun zu können, werden bei jedem Projekt gemeinsam mit der/dem Projektverantwortlichen Indikatoren vereinbart.
- Weiterentwicklung der **rechtlichen Rahmenbedingungen:** Grundlage ist das verabschiedete IT-Gesetz vom 26.05.2023.

Über den Stand der Umsetzung sowie Entwicklungen bei der Digitalstrategie wird der Kirchenleitung regelmäßig und der Landessynode einmal jährlich berichtet.

Neben den strategischen und operativen Aufgaben kommt der Digitaldirektor*in eine zentrale Vernetzungsaufgabe zu. Vernetzung muss im Kontext des Fachteams Digitalisierung wahrgenommen werden, aber auch darüber hinaus mit den Personen aus den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden, um die Digitalstrategie auf breiter Ebene umzusetzen, gelingende Digitalprojekte sichtbar zu machen, Ideen zu fördern und voneinander zu lernen.

Darüber hinaus ist die Vernetzung mit den Gliedkirchen und der EKD von zentraler Bedeutung.

5.3. Steuerungszyklus

Der Steuerungszyklus der Digitalisierungsstrategie beginnt mit der Strategischen Planung. In dieser

Phase werden gemeinsam mit dem Fachteam Digitalisierung die Ziele operationalisiert. Dabei wird ein Digitalisierungsportfolio erstellt, das als Fahrplan für zukünftige Projekte und Initiativen dient. Die strategische Planung zielt darauf ab, klare Prioritäten zu setzen und Ressourcen effizient zu verteilen, um die digitale Transformation der Organisation voranzutreiben.

Nach der strategischen Planung folgen die **Konzeption und Prozessoptimierung**. In diesem Schritt werden die detaillierte Ausarbeitung und Implementierung von Projekten und Prozessen vorangetrieben. Das Innovationsmanagement ist hier von zentraler Bedeutung, da es neue, kreative Ansätze zur Verbesserung bestehender Abläufe identifiziert und fördert. Durch die Implementierung innovativer Lösungen wird die Effizienz der Arbeitsprozesse gesteigert und die Anpassungsfähigkeit der Organisation an technologische Veränderungen erhöht. Fachabteilungen sind hierbei aktiv involviert, um sicherzustellen, dass die Lösungen auf ihre spezifischen Bedürfnisse abgestimmt sind.

Die nächste Phase, **Projektsteuerung**, konzentriert sich auf die operative Umsetzung der geplanten Digitalisierungsprojekte. In diesem Schritt werden Projekte überwacht und gesteuert, indem regelmäßige Statusberichte erstellt und Risiken aktiv gemanagt werden. Die Projektsteuerung stellt sicher, dass alle Projekte im Einklang mit den strategischen Zielen verlaufen und gesetzte Fristen und Budgets eingehalten werden. Durch systematische Überwachung und Evaluierung wird die Umsetzung kontinuierlich angepasst, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

Nach Abschluss der Projekte erfolgt die **Erfolgsüberprüfung der Gesamtstrategie**. Diese Phase ist entscheidend für die Bewertung des Erfolgs der umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen. Das Fachteam analysiert die Projektstatusberichte und bewertet, inwieweit die ursprünglichen strategi-

5. Umsetzungsmodell

schon Ziele erreicht wurden. In dieser Phase werden auch mögliche Schwächen oder Bereiche mit Verbesserungsbedarf identifiziert. Diese Erkenntnisse dienen als Grundlage für die Entwicklung neuer Strategien und die Weiterentwicklung der bestehenden Maßnahmen.

Der Zyklus endet mit der **Bewertung und Nachsteuerung**, in der die Erkenntnisse aus der Erfolgsüberprüfung genutzt werden, um die Strategien zu aktualisieren und anzupassen. Neue Zielvorgaben werden definiert, und es findet eine fundierte Diskussion über notwendige strategische Anpassungen statt. Diese kontinuierliche Schleife gewährleistet, dass die Digitalisierungsstrategie flexibel bleibt und sich an veränderte Bedingungen anpassen kann, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

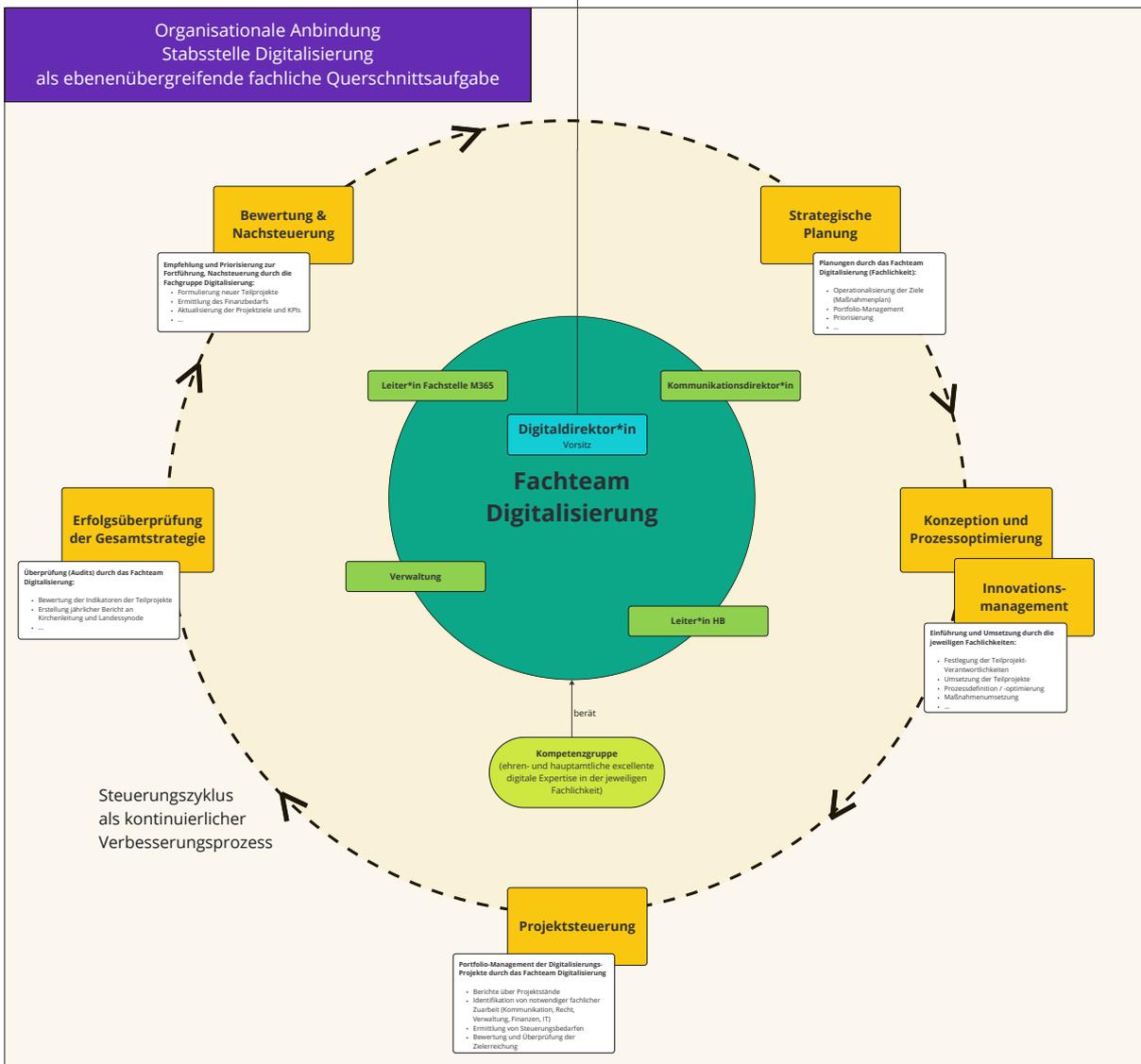
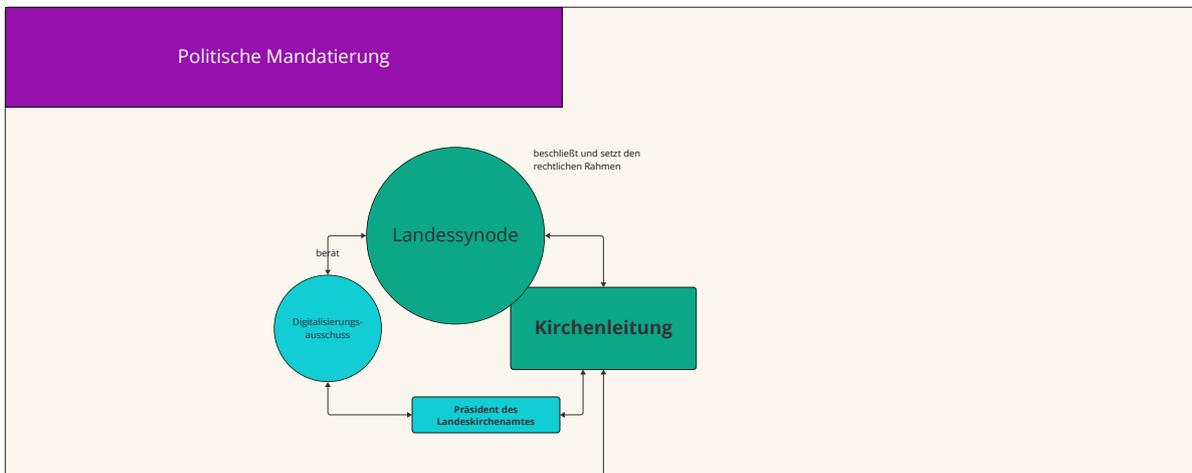
Insgesamt stellt dieser Steuerungszyklus einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess dar, der sicherstellt, dass die Organisation auf dem neuesten Stand der Technik bleibt und ihre Digitalisierungs-

strategie regelmäßig überprüft und optimiert wird, um den Anforderungen einer sich ständig wandelnden digitalen Landschaft gerecht zu werden.

Neben einer Digitalstrategie bedarf es auch einer gut aufgebauten **digitalen Infrastruktur**. Sie ermöglicht es effizienter zu arbeiten, Innovationen voranzutreiben und auf digitaler Ebene zu interagieren.

Eine digitale Infrastruktur umfasst die technologischen Grundlagen, die benötigt werden, um digitale Prozesse und Dienste zu unterstützen. Sie bildet das Rückgrat für die digitale Transformation einer Organisation wie die Nordkirche. Die digitale Infrastruktur besteht aus verschiedenen Komponenten, darunter Hardware, Software, Netzwerke, Datenbanken und Cloud-Services.





5. Umsetzungsmodell

5.4. Organisationale Zuordnung der vorhandenen und zukünftigen Stellen

Die Anbindung der Digitaldirektor*in wird als Modell einer Stabsstelle der Kirchenleitung mit dem Dienstsitz in Kiel organisiert.

Die in den prioritären Maßnahmen genannten Stellen werden in den fachlich zuständigen Bereichen eingerichtet und verantwortet. Der Hauptgrund dafür ist, dass in den entsprechenden Fachbereichen (wie dem Kommunikationswerk oder den Hauptbereichen) die notwendige Expertise für die Umsetzung und ein bereits etabliertes Netzwerk vorhanden sind, die für eine erfolgreiche Arbeit unerlässlich sind. Die Ergebnisse der Maßnahmen werden über die Digitaldirektor*in den Gremien im regelhaften Bericht geliefert.

Die vernetzte Zusammenarbeit mit der Digitaldirektor*in, die für die Umsetzung und Weiterentwicklung der Digitalstrategie verantwortlich ist, erfolgt im Rahmen des Fachteams Digitalisierung.

5.5. Kontinuierliche Evaluation und Weiterentwicklung der Digitalstrategie der Nordkirche 2025+

Die vorliegende Digitalstrategie ist bewusst zunächst ausgelegt auf die Jahre 2025 bis 2027, da notwendige Entwicklungen darüber hinaus aus heutiger Sicht nicht absehbar und konkret planbar sind.

Die Digitalstrategie ist kein Projekt. Das wäre nicht zielführend und fernab jeder Realität. Aufgrund der permanenten und immer schneller werdenden Entwicklungen wird die Digitalisierung in der Nordkirche nie abgeschlossen sein.

So wird es bei der Digitalstrategie Änderungen und Anpassungen geben müssen, die durch die Digitaldirektor*in/und das Fachteam Digitalisierung rechtzeitig erkannt und eingebracht werden müssen.

Änderungen an der Digitalstrategie werden durch die kirchenleitenden Gremien beschlossen.

5.6. Projektplanung

Die Projektplanung bis Ende 2024 sieht vor, dass nach Abstimmung der Vorlage zur Digitalstrategie für die Nordkirche im Kollegium am 20.08.2024, die Vorlage der Kirchenleitung am 11.10.2024 zur Entscheidung vorgelegt wird.

Ein Bericht auf der Tagung der Landessynode zur Information und Kenntnisnahme ist für die Tagung vom 21.11.2024 bis 23.11.2024 vorgesehen.

Nach Beschluss der Digitalstrategie kann ab Januar 2025 die Phase der Umsetzung beginnen.

6. Ressourcen

Für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen sind zunächst die bereits von Kirchenleitung und Finanzausschuss im November 2023 bewilligten Personal- und Sachressourcen zu berücksichtigen. Neben einer nach Bedarfsanalyse notwendigen Aufstockung der personalen Grundausstattung, mit der ein „Normalbetrieb“ einer digitalen Organisation gewährleistet wird, ist dabei insbesondere die Stelle einer „Digitaldirektor*in“ zu nennen. Diese Stelle wird vollständig aus landeskirchlichen Mitteln finanziert, obwohl die Aufgabe und der Nutzen dieser Stelle keineswegs auf die landeskirchliche Ebene beschränkt sind, sondern der Nordkirche in allen ihren Teilen und Ebenen zugutekommen (siehe zur Rolle und Aufgabenbeschreibung dieser Person auch 5. Umsetzungsmodell).

Die Ressourcenfrage wird hier also vorrangig hinsichtlich der sogenannten prioritären Digitalmaßnahmen geklärt werden:

- Um die von der Kirchenleitung beschlossenen prioritären Digital-Maßnahmen ins Laufen zu bringen, werden aus dem Anteil der Landeskirche, Bereich Leitung und Verwaltung, für den Zeitraum von drei Jahren ab Beginn der Maßnahmen (geplant 1.1.2025 bis 31.12.2027) bis zu 2,8 Mio. € zur Verfügung gestellt und **aus der freien Rücklage des Haushaltes Verteilung** finanziert.
- Diese Anschubfinanzierung geschieht in der Erwartung, dass eine prioritäre Aufgabe Aufgabe des/der Digitaldirektor*in sein wird, über strategische Ausrichtungen eine tragfähige Gesamtfinanzierung ab 2028 über alle beteiligten Körperschaften zu erarbeiten.
- Eine (alleinige) Folgefinanzierung durch die Landeskirche ab 2028 ist finanziell nicht tragbar und ausgeschlossen.

Die Finanzierung der Digitaldirektor*in aus dem Haushalt Leitung und Verwaltung bleibt unberührt.

Daneben hat auch die AG Verwaltung, ohne ein prioritäres Digitalprojekt, Bedarfe für eine effiziente Weiterarbeit angemeldet:

Für die beschriebenen Digitalisierungsmaßnahmen im Verwaltungsbereich gibt es bisher kein gemeinsames Budget. Hierfür wird eine Personalressource kalkuliert, wiederum für eine Startphase von 3 Jahren. Für die Veranstaltungen, externe Dienstleistungen insbesondere für die Definition der Prozesse in M365 und die Unterstützung von kurzfristigen innovativen Maßnahmen sollten Sachkosten in Höhe von 250.000 Euro zur Verfügung gestellt werden. Kosten in Höhe von 386 T € für den Zeitraum von drei Jahren ab Beginn der Maßnahmen (geplant 1.1.2025 bis 31.12.2027) können nicht zusätzlich aus landeskirchlichen Mitteln bereitgestellt werden und sollen daher über den Mandanten 14 **Gesamtkirchlicher Haushalt** gedeckt werden.

Impressum

Herausgeber

Kommunikationswerk
Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland (Nordkirche)
Königstr. 54
22767 Hamburg

Tel. +49 40 306 20 1100

E-Mail: info@kommunikation.nordkirche.de
www.kommunikationswerk-nordkirche.de

Verantwortlich

Kommunikationsdirektor Michael Birgden

Autoren

Michael Birgden, Kommunikationswerk
Prof. Dr. Bernd-Michael Haese, Landeskirchenamt
Thorsten Kock, Landeskirchenamt
Mathias Lenz, Landeskirchenamt
Prof. Dr. Roland Rosenstock, Universität Greifswald
Pirco Scheckerka, Kirchenkreis Hamburg-Ost
Joachim Stängle, stängle consulting, Herrenberg
Prof. Dr. Peter Unruh, Landeskirchenamt

Schlussredaktion

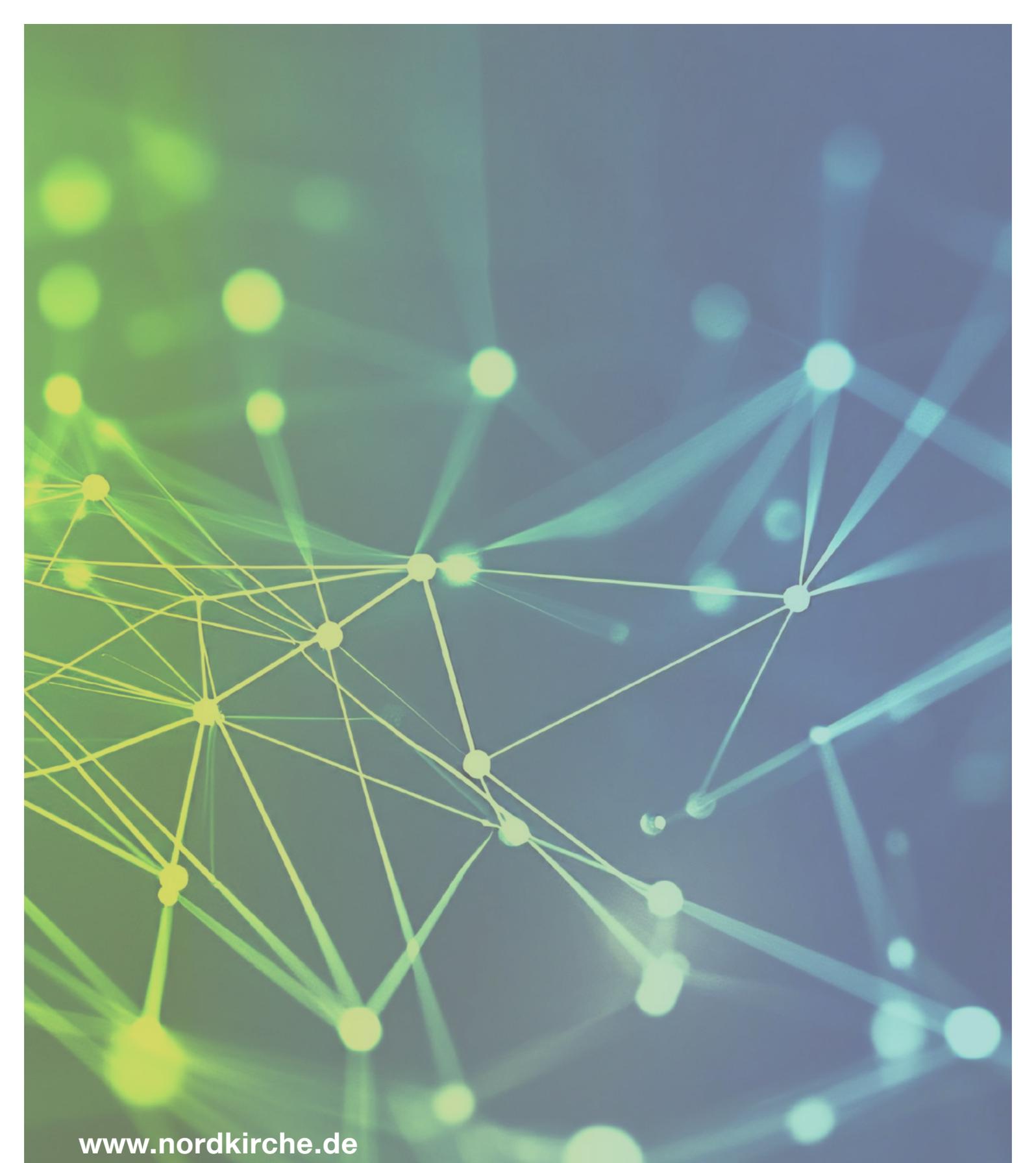
Maren Warnecke

Grafik

Christine Matthies

Illustrationen

freepik.com



www.nordkirche.de



Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland