



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen
und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

2 | Mai 2020

Recht & Steuern

Ehrenamt im Fokus - In der Coronakrise braucht die Gesellschaft freiwilliges Engagement

Management & Organisation

Einführung von Verwaltungsleitungen als pastorales Change Projekt - Erkenntnisse aus dem Erzbistum Paderborn und weiteren Bistümern

Energie & Umwelt

Umweltmanagement in einer Klimaschutzorganisation - Eulen nach Athen tragen?

Facility- & Immobilienmanagement

Kirchliche Liegenschaften: Mehr aus Energie machen

Informationstechnologien

Verwalten, Vernetzen, Vereinfachen - Projekt „Pfarrverwaltungssoftware“ im Erzbistum Hamburg

Personalmanagement

Mindful Leadership - Achtsamkeit als Führungskompetenz

Corona Special

Jede Krise beinhaltet auch neue Chancen - Deutschland hat sich über Nacht neu erfunden



Was ist für die kirchliche Verwaltung nach der Corona-Krise anders als vorher?

Einschätzungen zu Digitalisierung und neuen Formen der Zusammenarbeit

Ein Beitrag von Prof. Dr. Thomas de Nocker, Dr. Jörn Suermann und Maximilian Warmbrunn



Prof. Dr. Thomas de Nocker lehrt Strategisches Management an der FOM-Hochschule und leitet das Beratungsinstitut 2denare.



Dr. Jörn Suermann berät bei 2denare Kirchenverwaltungen und entwickelt Corona-Schutzkonzepte für Pfarreien.



Maximilian Warmbrunn studiert kath. Theologie und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Münster.

Corona-Krise heißt Ausnahmezustand, auch für die Abläufe in der kirchlichen Verwaltung. Während ganze Landeskirchenämter und Ordinariate ins Homeoffice verlagert wurden, mussten die Strukturen geschaffen und angepasst werden, damit auf diese Weise das gemeinsame Arbeiten möglich ist. Gleichzeitig war es erforderlich, die Mitarbeitenden in den Pfarreien, den Schulen und sonstigen Einrichtungen dabei zu unterstützen, auf neuen Wegen ihren Aufgaben nachkommen zu können.

Dieser Beitrag wagt trotzdem einen Blick in die Zukunft. Dabei bedient er sich des Erfahrungswissens von zehn Führungskräften kirchlicher Verwaltungen aus verschiedenen Bistümern und Landeskirchen. Ihre Einschätzungen und Prognosen sind wie Mosaiksteine, die in der Zusammenschau einen Ausblick auf die Eingangsfrage geben können: Was ist für die kirchliche Verwaltung nach der Corona-Krise anders als vorher?

Sie alle haben in ihrer Arbeit einen engen Bezug zu Fragen der Digitalisierung, schauen aber aus unterschiedlicher Perspektive darauf: Als IT-Leiter, als digitalaffiner Finanzler bzw. Controller oder als Organisations- bzw. Personalentwickler. Allen zehn Experten wurden neun identische Fragen gestellt, die pointiert mit maximal 280 Zeichen beantwortet werden sollten. Die Antworten spiegeln dabei jeweils die subjektive und persönliche Einschätzung der Befragten wider. Sie können nicht als Aussagen der jeweiligen Bistümer oder Landeskirchen gewertet werden.

Denen, die sich zur Teilnahme an der Umfrage bereiterklärt haben und ihr Wissen teilen, gebührt ein herzlicher Dank. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund der hohen aktuellen Arbeitsbelastung und der äußerst kurzfristigen Anfrage.

Durch die Corona-Krise haben sich besonders für Führungskräfte neue Herausforderungen erge-

ben, die schnell zu einer hohen Drucksituation geführt haben: Anfangs waren dies vor allem Entscheidungen für das Absagen von Veranstaltungen, die kommuniziert und umgesetzt werden mussten - und dies bei gleichzeitiger Restrukturierung interner Prozesse durch adhoc Digitalisierungserfordernisse.

Derzeit zeigt sich aber auch, dass die Corona-Krise Chancen bietet. Ein Beispiel dafür ist die Digitalisierung, die aktuell in der Kirche eher eine „Zwangsdigitalisierung“ ist. Wo gestern Homeoffice, Videokonferenzen und Arbeiten in Clouds zurückhaltend ausgeprägt waren, wird heute vielen klar, dass ein (Arbeits-)Leben „nach Corona“ ohne diese Tools nicht mehr funktionieren wird.

Denn neben neuen englischen Vokabeln lernen viele nun auch die Vorteile der Digitalisierung kennen, die sich eben nicht nur auf den Bereich der social media

Fragen	Antworten von Markus Kappes, Bereichsleiter Bistumsinterne Organisation, Erzbistum Berlin	Antworten von Sebastian Schrage, Fachbereichsleiter Zentrale Dienste, Erzbistum Paderborn	Antworten von Frank Siemen, Bereichsleiter IT und Datensicherheit, Erzbistum Paderborn	Antworten von Fabian Spier, Referatsleiter Haushalt und Rechnungswesen, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers	Antworten von Thomas Wagner, Abteilungsleiter IT, Erzbistum Hamburg
Homeoffice ist aktuell oftmals Pflicht. Von wo wird gearbeitet, wenn die Corona-Krise vorbei ist?	Physische Präsenz und Zusammenarbeit in Teams vor Ort ist ein Wert an sich und für viele Prozesse mindestens ebenso wichtig, wenn nicht Voraussetzung. Jede Verlagerung der Work-Life-Balance heißt aber die Arbeitswelt des Arbeitsplatzes.	Wir lernen im Augenblick, dass der Arbeitsort und Arbeitszeit auch für viele Sachbereiche flexibel sein kann. Diese Erfahrung wird für die Zeit nach der Corona-Krise eine große Rolle spielen und ermöglicht uns in neuen Dimensionen zu denken.	Wir haben bereits etablierte Verfahren für die Nutzung von Homeoffice. Anfangs lag der Fokus auf der Unterstützung von Familien. Innerhalb haben viele Mitarbeiter die Möglichkeit für eine fokussierte Aufgabenbearbeitung. Das wird nach der Krise deutlich zunehmen.	Der Anteil an Homeoffice-Wünschen Arbeitenden wird zunehmen. Die 2. vorhandene Angabe eines Kontrollverlustes auf Führungsebene werden durch die aktuelle Situation abgebaut. Trotzdem wird der Grad der Arbeitsplätze wieder das Büro sein.	Ich denke, dass der Anteil der Homeoffice-Arbeitenden größer sein wird. Wir werden IT-Unterstützung auf größere Mobbildarstellungen einsetzen. Allerdings müssen wir schauen, was das im Blick auf Arbeitszeit und -sicherheit heißt. Hier gibt es Herausforderungen.
Videokonferenzen sind für momentan sehr neu, aber oft Alltag. Welche Rolle wird diese Kommunikationstechnik zukünftig haben?	Zur Zeit findet an vielen Stellen die Ausstattung mit dem notwendigen Equipment statt. Je nach Länge der zwangswise Nutzung und dem damit einhergehenden Gesundheits- und Überforderungsrisiko wird diese Instrumente zukünftig verstärkt eingesetzt, besonders in Flächeneinheiten.	Videokonferenzen werden noch stärker im Alltag Einzug halten. Sie ermöglichen einfache, schnelle und unkomplizierte Zusammenarbeit, unabhängig von Raum und Ort.	Sicherung von Ressourcen (Zeit, Ressourcen) waren schon vorher wichtig für Kirche. Der nun gezielte Umgang mit neuen Kommunikationstechniken wird zu einer selbstverständlichen Nutzung führen. Es sind mehr Besprechungsformate mit eingebauter Konfliktbewältigung.	Der Wunsch nach mehr Möglichkeiten von Videokonferenzen wird sich vor Corona erhöhen. Trotzdem wird künftig nicht auf persönliche Treffen verzichtet werden. Videokonferenzen werden weiter genutzt werden oder es werden Einzelfälle, die nicht anwesend können, abgenommen.	Webkonferenzen und Videokonferenzen werden zunehmend als sehr wertvoll angesehen. Das Format fordert deutlich mehr Energie von Experten und stellt eine höhere Belastung der IT dar, was nicht genutzt, wahrscheinlich aber nur, was es nicht anders geht.
Corona verlangt räumlichen Abstand bei der Arbeit, was aber oft Alltag. Welche Rolle wird diese Kommunikationstechnik zukünftig haben?	Kommunikation mit Abstand heißt technisch betrachtet in erster Linie Digitalisierung. Damit muss über Plattformen, Abstimmung und Phasen hinweg räumliche Funktionen. Ist eine Verknüpfung der IT-Systeme. Hier sind Überforderung bzw. zentrale Entscheidungen notwendig.	Die kommenden Rahmenbedingungen der kirchlichen Verwaltung verlangen nach weiterer Zentralisierung. Das bedeutet aber nicht, zentralisiert auch räumliche Funktionen, sondern konzentriert auch in dezentralen, aber gemeinsamen agierenden Teams.	Zentrale Dienste (Dienstleistungsstellen) für eine lokale Nutzung (Büroarbeit) wird zentral entwickelt und bereitgestellt. Vor Ort werden Inhalte und Angebote verfügbar sein. Lokale Angebote sind durch Konfigurationen zu berücksichtigen.	Zentrale IT-Angebote helfen, Menschen optimal zu unterstützen. Eine Zentralisierung der IT ist auch ohne Corona angehen. Alle anderen Entscheidungen betrifft das nicht.	Sowohl als auch: Wir müssen zentrale wichtige Dienste bereitstellen, damit dezentral damit gearbeitet werden kann. Technisch ist es gerade mit Blick auf Datensicherheit und Informationsmanagement wichtig, dass nicht überall das Rad neu erfunden werden muss.
Homeoffice verändert die neue Form der Kommunikation und Zusammenarbeit in der Organisation?	Schwer, weil ich nicht.	Als eingetragene Kommunikations- und KooperationspartnerInnen können nicht die soziale Kompetenz einer Kaffeemaschine im Unternehmen ersetzen. Hierfür müssen wir neue Möglichkeiten in unserer Organisation entwickeln.	Die Zentrale braucht ein klares Profil von Dienstleistungen (Zentrale Dienste für alle) und der weiteren notwendigen Aufsicht (EDV). Zentraler Service ist Detailarbeit und eine intensive Abstimmung mit vielen Bereichen im Erzbistum.	Gerade für die im kirchlichen Bereich gestiegenen Gemeinschaft gilt es, Mechanismen zu entwickeln, diese auch auf Distanz tragfähig zu erhalten. Die eine Kulturveränderung nur langfristig beobachtet werden kann, ist eine künftige Beteiligung aktuell schwierig.	Ich hoffe sehr, dass wir weg kommen von anderen E-Mail-Ketten mit zahllosen WG AW AW WG etc. Wenn es nach mir geht, verlagere ich Teamkommunikation auf andere Plattformen (Teams, WebEx, etc.) und werde nur noch genutzt für Abwesenheits- und Formalkompetenz.
Was ist für die Führung in der kirchlichen Verwaltung wichtig, wenn alle Mitarbeitenden räumlich verstreut sind?	Vertrauen, Kommunikation, Feedback.	Klare Strukturen, Aufgaben- und Verantwortungsgebiete und auf das Team passende Plattformen zur Zusammenarbeit.	Prozesse müssen klar definiert sein, damit Mitarbeitende flexibel reagieren und zuarbeitende Daten für z. B. (Informations)verfügbarkeit und (Controlling). Dienste müssen darüber unabhängig verfügbar sein. Lokale Angebote sind durch Konfigurationen zu berücksichtigen.	Vertrauen und Steuerung der Zielvereinbarungen werden das Führungswort sein, wenn es um die Führungswörter gehen.	Im Kontakt bleiben, Beziehung gestalten, Kommunikation direkt und persönlich führen, regelmäßig virtuell oder mal zusammenkommen, Vertrauen und Zuhören schenken. Regelmäßige Bedürfnisse erkennen, Rhythmus und Messungen setzen.
Was sind momentan die drei größten Herausforderungen in der Digitalisierung der kirchlichen Verwaltung?	1. Zusammenführung von Daten aus unterschiedlichen Systemen, Identifizierung und Auswertung. 2. Einbindung von Ehrenamtlichen in die Informations- und Kommunikationssysteme. 3. Vernetzung und Vernetzung von Systemen über selbständige Kooperationsformate.	1. Hierarchie statt Agilität. 2. Schwerfällige Prozesse mit vielen Medienbrüchen und 3. Annehmende Medienkompetenz bei Mitarbeitenden und Führungskräften.	1. Digitalisierung in Verwaltung und in der Pastoral sind im Sinne eines gleichzeitigen Servicegedankens gemeinsam zu entwickeln. 2. Intensivierung digitaler Arbeit von getrennten Körperschaften ermöglichen. 3. Personalentwicklung auf allen Ebenen (u.a. Bistumsleitung).	1. Mangelnde Standardisierung von Prozessen 2. Fehlende einheitliche Infrastruktur 3. Zu wenig Kapazitäten bei Dienstleistungen	1. Digitale Grundausbildung des Personals 2. Einbindung eines modernen Betriebsrats, das die Schichtarbeitende Rechnung trägt 3. Digitalisierungsteil des Personals in 10 Jahre aufrufen
Zur derzeitigen „Zwangsdigitalisierung“ gibt es keine Alternative. Was muss passieren, damit dieser Pfad auch nach der Krise weitergegangen wird?	Digitalisierung wird aktuell als Chance für die individuelle Gesundheit und den Betrieb bzw. Notwendigkeit der Verwaltung begriffen. Nach der Krise muss diese Motivation durch eine andere, künftige Motivation ersetzt werden.	Die Mitarbeitenden im Augenblick, dass es gar nicht so schwer ist sich auf neue Arbeitsweisen einzulassen und erleben die Vorteile der Digitalisierung. Gerade diese Vorteile sind herauszuheben und als Promotoren für den weiteren Weg einzusetzen.	(Erfolgs)storys finden und teilen. Digitales Verschaufeln: Angebote professionisieren. Druck auf Anbieter wegen des Datenschutzes. Ausbauen: Monopole, Digitalisierung als Strategie und (Dienstleistungs-)instanzen: z. B. durch CDO (Chief Digital Officer), der die Dinge verbindet.	„Lessons learned“ aus der aktuellen Situation auf Organisationsebene durchführen. Aktuell erleben viele die Vorteile der Digitalisierung, werden aber der Prozess weitergehen.	Digitalisierung braucht Ressourcen. Werden diese nicht bereitgestellt, gerät Digitalisierung schnell in eine Sackgasse. Die derzeitige Hardware-Ausstattung reicht aus, aber es fehlt an Personal und ungeeignet, um zielgerichtete Herausforderungen digital zu bewältigen.
Was sind aufgrund der Erfahrungen der Corona-Krise die Erfolgsfaktoren für Organisationsgesetze, bei denen Digitalisierung eine wichtige Rolle spielt?	Die Erkenntnis der Dringlichkeit und Notwendigkeit führt zu einer ungewöhnlichen Bereitschaft, die zugrundeliegenden Prozesse und Strukturen zu verändern und individuelle Kompromisse im Sinne des Gesamtsystems einzugehen.	Einfach mal machen und ausprobieren, anstatt weit zu planen und detaillierten Prototyping und eine echte Lernkultur sind dabei das Schlüssel zum Erfolg.	Alle mitnehmen mit großer Transparenz. Das beinhaltet die Chance zu einer Kulturveränderung gegenüber Veränderungen. Als Führungskraft müssen sich (mitmachen) und offen mit eigenen Bedenken umgehen. Zeigen, dass man in der Krise auch positiv an die Zukunft denkt.	1. Unterstützung seitens der Führungsebene 2. Anfragen, auch wenn die ersten 5% Reaktionszeit nicht so gut geht 3. Nicht alle Mitarbeitenden mit massiven Prozessänderungen befassen 4. Sukzessive anfragen 5. Zielsetzungen anfragen 6. Zielsetzungen anfragen	Ein wesentlicher Erfolgsfaktor: Machen ist es, wenn wir können. Ein Erfolg mit etwas wagen, begreifen und Erfahrungen sammeln.
Wird die Corona-Krise vorbei ist, wie wird man dann rückblickend die Arbeit der kirchlichen Verwaltung in der aktuellen Ausnahmesituation beschreiben?	Die kirchliche Verwaltung hat dazu beigetragen, dass die Kirche eine wertvolle, vor allem aber eine offene Kirche bleibt. Die interne Organisation wird als Dienstleister erkannt, der die Grundlagen für effiziente und verantwortungsvolle Verwaltungstransparenz schafft.	Wir waren technisch und organisatorisch gut vorbereitet. Ich hoffe, unsere Mitarbeitenden und Kunden haben das auch so wahrgenommen und fühlen sich in dieser Situation gut mitgenommen und unterstützt.	Erfolgreich, was jedoch nicht in kurzer Zeit ging und möglich wurde. Büro kann Heimat sein, „gefällt hat. Entscheidend war: z. B. teilweise – war eine echte Hausaufgabe. Es gab sehr große Unterschiede in den Abteilungen in Bezug auf Ausstattung und Know-How.	Funktionbereiche unter Berücksichtigung der Gesundheit aller Mitarbeitenden.	Kirchliche Verwaltung zeigt sich gerade jetzt als sehr flexibel, anpassend und zielgerichtet.

Durch die Corona-Krise haben sich besonders für Führungskräfte neue Herausforderungen ergeben.

beschränken: örtliche und zeitliche Flexibilität, Effizienz in der Datenverarbeitung und fokussierte Aufgabenbearbeitung sind hier die Hauptmerkmale.

All das sind Dinge, die man traditionell zunächst nicht flächendeckend mit kirchlicher Verwaltung assoziiert, in der eine Gremiensitzung doch häufig der Videokonferenz vorgezogen wird.

Umso stärker werden jetzt diejenigen Landeskirchen und Bistümer von den aktuellen Entwicklungen beeinflusst, die der Digitalisierung bisher zurückhaltend gegenüberstanden.

Vier Thesen

Die Ausgangssituation in den verschiedenen Bistümern und Landeskirchen ist verschieden. Aber trotz aller Unterschiede und individuellen Schwerpunkte lassen sich einige Aspekte und Tendenzen in der Zusammenschau der Antworten erkennen, die in vier Experten-Antworten zusammengefasst werden können:

- Die Positiv-Erfahrung des digitalen Arbeitens wird sich im Organisationsgedächtnis verhaften. Damit besteht eine kulturelle Basis für eine nachhaltige Digitalisierung in den Bistümern und Landeskirchen. Ob und inwieweit diese Chance für ein neues Arbeitsverständnis genutzt wird oder ob ein Zurückkehren in bisherige Strukturen erfolgt, entscheidet sich maßgeblich durch die kulturellen Botschaften der obersten Führungsebene sowie deren organisatorischen und infrastrukturellen Richtungsweisungen.
- Die Bereitschaft und der Wunsch, zukünftig vermehrt digital und von zu Hause zu arbeiten werden zunehmen. Familienfreundlichkeit kann nur schwer weiter alleinige Begründung für Homeoffice sein. Was sich in der Krise als erfolgreich herausgestellt hat, will übernommen werden, erworbene Kompetenzen beibehalten und ausgebaut. Dabei wird digitale Arbeiten nicht als Ersatz,

sondern als Ergänzung zu bestehenden Strukturen verstanden werden und dort als sinnvoll erachtet, wo Ressourcen, wie beispielsweise Reisezeiten, gespart werden können.

- Persönliche Kommunikation braucht es auch zukünftig, aber nicht überall. Gegebene und gestaltbare Grenzen digitalen Arbeitens sind zu reflektieren. Die Erfahrungen aus der Corona-Zeit bieten jedem Bistum und jeder Landeskirche hierzu eine wohl einmalige Datenlage – kulturell wie infrastrukturell. Das social distancing zeigt die Bedeutung physischer Nähe für Kommunikation, Kreativität und Zusammenarbeit im Team auf. Nichts kann die „soziale Kompetenz einer Kaffeemaschine ersetzen“: Videotelefonie kennt keine Zufälligkeitenbegegnungen und -gespräche. Auch bestehen bisher wenig Erfahrungen im Einsatz von Kreativitätstechniken im digitalen Miteinander. Digitalisierung kann sich nicht einseitig auf Hardware-Ausstattung kapriziert werden. Sie er-

Fragen	Antworten von Jan Zähringer, Abteilungsleiter Finanzen, Bistum Dresden-Meißen	Antworten von Wilfried Prior, Referent für Personalentwicklung, Bistum Osnabrück	Antworten von Alwin Vrohings, IT-Projektleiter, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern	Antworten von Christoph Kubina, Fachstellenleiter Controlling, Bistum Münster	Antworten von Michael Seufert, Bereichsleiter IT, Bistum Würzburg
Homeoffice ist aktuell oftmals Pflicht. Was wird gearbeitet, wenn die Corona-Krise vorbei ist?	Sicher werden wir wieder gern in die Büros zurückkehren. Der soziale Kontakt ist uns wichtig. Allerdings werden Homeoffice, Telefon- und Videokonferenzen sowie weitere moderne Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit einen höheren Stellenwert haben als früher.	Das Homeoffice wird auch in Zukunft die Ausnahme sein. Die informelle Vernetzung eines gemeinsamen Arbeitsplatzes ist digital nicht zu ersetzen.	Wir haben bereits vor der Corona-Krise die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten. Ich gehe davon aus, dass die Nutzung von Homeoffice künftig ansteigen wird. Wichtig ist und bleibt, dass wir feste Zeiten einhalten, so alle Mitarbeitenden zusammenkommen.	Meine Einschätzung ist, dass wir nach der Krise weitestgehend wieder im Büro arbeiten werden. Allerdings zeigt die aktuelle Situation, dass es für einen sehr großen Teil der Tätigkeiten durchaus möglich ist regelmäßig im Homeoffice zu arbeiten.	Homeoffice wurde vor der Corona-Krise von unserer Personalabteilung nur sehr selten definiert. Mit Corona wurde nun sehr viele Mitarbeiter die Arbeit aus dem Homeoffice ermöglicht. Und wir merken es funktioniert sehr gut. Diese Erfahrung wird die Krise überdauern.
Videokonferenzen sind für momentan viele neu, aber oft Alltag. Welche Rolle wird diese Kommunikationsform zukünftig haben?	Videokonferenzen können uns künftig helfen Zeit und Geld zu sparen. Zeit und Geld auf Dienstreisen, aber auch eine neue, effektivere Strukturierung der damit verbundenen Durchführung des Meetings. Dennoch, auch in Zukunft wird es das direkte Gespräch nicht komplett ersetzen können.	Die Krise gibt die digitalen Arbeitsmöglichkeiten besser ein. In der Regel wird trotzdem in Zukunft face-to-face gearbeitet werden. Videokonferenzen werden diese Arbeit aber ergänzen.	Die Bedeutung von Videokonferenzen wird zunehmen. Es wird ein normales Werkzeug für die tägliche Arbeit sein bzw. werden.	Wir sehen momentan, dass es funktioniert. Gegenüber persönlichen Konferenzen und Besprechungen bringt sie zum Teil sogar Vorteile und wird deshalb zukünftig sicherlich häufiger in Erwägung gezogen.	Das Thema Videokonferenz war vor Corona nicht sehr beliebt. Hier machen viele Mitarbeiter nur erste Erfahrungen. Künftig wird wohl zu manche steigende Begeisterung durch eine Video-Konferenz ersicht.
Corona verlangt räumlichen Abstand bei der Arbeit, was man eigentlich direkt ablehnen könnte. Wie trägt diese Zentralisierung oder Dezentralisierung?	Corona bringt uns vielfach bisher sicher geläufige Prozesse und Organisationsstrukturen zu hinterfragen. Damit verbunden ist sicher auch eine Zentralisierung von Unternehmensprozessen, aber auch eine Dezentralisierung der Verantwortung für Konsequenzen.	Zentralisierung oder Dezentralisierung ist eine Frage des Steuerungskonzeptes einer Organisation und nicht einer Krise. In Zukunft werden wir – wie bisher schon – besser beraten.	Meines Erachtens wird das keine oder nur sehr geringen Einfluss auf die Frage Zentralisierung oder Dezentralisierung haben.	Auf die Antwort zu dieser Frage lassen sich aus meiner Sicht keine Rückschlüsse aus der aktuellen Situation ziehen.	Ohne die Zentralisierung von Daten und Anwendungen wäre die IT heute nicht mehr denkbar. Wo die Mitarbeiter sitzen, spielt hierbei aber keine Rolle.
Inwieweit verändert die neue Form der Kommunikation und Zusammenarbeit die Organisationskultur?	Die Zusammenarbeit wird künftig sicher mobiler und flexibler. D.h. weniger Anwesenheitsdenken und mehr Ergebnisorientierung. Neue Wege gehen, um alle Herausforderungen zu lösen. Aber auch das Lernen, um neue Techniken und Arbeitsweisen zu adaptieren, wird an Bedeutung gewinnen.	Das ist nicht nicht erkennbar. Eine Erfahrung ist: Gut eingetragene Kanäle der Zusammenarbeit funktionieren auch jetzt. Eine andere: Ein hohes Maß an Selbstorganisation und Substanzialität schafft Raum für kreative Lösungen. Die es dann aber zu vereinfachen gilt.	Die Kirche wird ein Stück moderner. Es wird sichtbar, dass die neue Form der Kommunikation in vielen Bereichen gewaltig oder sogar besser ist. Die neuen Medien verlangen eine bessere Vorbereitung und mehr Flexibilität, was schneller Entscheidungen zur Folge haben könnte.	Es zeigt sich, dass unsere Organisationskultur – Teil der Organisationskultur – in dieser Zeit besonders trägt: man rückt, zumindest teilweise, nah zueinander und ist schärfer aufeinander. Was aber beschreibt, werden wir bei anderen Teilen der Organisationskultur, z. B. den Arbeitsformen, sicherlich nachdenken und überdenken.	Klare Absätze und Prozesse sind das A und O. Hier werden wir das ein oder andere sicherlich noch verbessern müssen.
Was ist für die Führung in der kirchlichen Verwaltung wichtig, wenn alle Mitarbeitenden räumlich verstreut sind?	Es ist wichtig Verantwortung abzugeben und das Vertrauen zu haben, dass die Mitarbeiter diese Verantwortung erfüllen können. Gleichzeitig ist wichtig, dass man als Führungskraft mobil präsent ist, um sich weiteren Ziele abzusuchen und als Ansprechpartner zu agieren.	Gute Vernetzung, die die Fakten zusammenfasst. Zu Osm haben wir zudem einen Brief an alle Kollegen in der Pastoral geschrieben, der auf sehr große Resonanz gestoßen ist, weil die Mitarbeiterinnen sich gegenseitig und einmütig lobten.	Vertrauen, klare Zielvorgaben und Vorleben einer offenen Kommunikationskultur. Nicht Anwesenheit zählt, sondern Arbeitsergebnisse.	Feste Vereinbarungen zur regelmäßigen Kommunikation, z. B. auch per Videotext, eine „virtuelle“ gemeinsame Tür und Abstimmung klarer Ziele für die Arbeit.	In meinen Augen ist die größte Herausforderung, dass die Führung den Kontakt zu den Mitarbeitern nicht verliert.
Was sind momentan die drei größten Bausteine in der Digitalisierung der kirchlichen Verwaltung?	1. IT-Ausstattung: nicht überall stehen die notwendigen Mittel zur Verfügung. 2. Organisationskultur: Digitalisierung führt häufig zu schnellen Änderungen, nicht immer sind die dafür notwendigen Strukturen vorhanden. 3. Bereitschaft zur Neugier: hier gilt es mehr auszubilden.	1. Heterogenität der Kompetenzen. 2. zureichende Arbeitsmittel, die zugleich der Dynamik der Digitalisierung standhalten. 3. Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit in der Vernetzung.	1. Erkennen der Möglichkeiten der Digitalisierung / fehlendes Wissen. 2. Die Bereitschaft, sich auf was Neues einzulassen / Angst vor Veränderungen. 3. Traditionelle Strukturen / Führungsvorhaben.	1. Die Förderung des Verständnisses für und von Digitalisierung / die Entwicklung von Digitalisierungs- 2. die klare Definition von und das Denken in Prozessen und 3. die notwendige große Veränderung der vorhandenen Strukturen.	Es ist eine große Herausforderung, eine Vielzahl von Themen gleichzeitig zu bewältigen. Die größte Bausteine ist die Einführung eines DMS bzw. der digitalen Akte.
Zur derzeitigen „Zwangsdigitalisierung“ gibt es keine Alternative. Was muss passieren, damit dieser Platz auch nach der Krise weitergegeben wird?	Hier gilt es eben den Punkt „Neugier“ aufzugreifen. Neugier, neue Wege in der täglichen Arbeit zu gehen und ausprobieren, obwohl sicher geläufige Arbeits- und Strukturen noch passen oder anders bessere Ergebnisse erzielt werden können.	Zunächst ist zu klären, wo ein digitales Umfeld ist, wir basieren auch organisational primär auf direkten menschlichen Kontakten. Digitalisierung muss den Richtung tragen. Mitarbeitergespräche werden auch in Zukunft nicht digital geführt, organisatorische Absprachen aber schon.	1. Nutzen des jetzt vorhandenen Moments. 2. Klarstellung, wer mit der Krise zu bestehen ist. 3. Aufgeben der Vorhaben – hier wäre eine Digitalisierung passen. 3. Den Mitarbeitenden die Chance bieten Digitalisierung aktiv zu gestalten.	Dur Wille, den Platz weiterzugeben muss vorhanden sein und die individuellen Faktoren, die die „Zwangsdigitalisierung“ ermöglicht haben, müssen erkannt werden.	Ich fürchte die Pandemie wird uns ein ganzes Jahr begleiten. In dieser Zeit, so glaube ich, haben wir den Kipp-Punkt überdauern. Die Digitalisierung wird von alleine weitergehen.
Was sind aufgrund der Erfahrungen der Corona-Krise die Erfolgsfaktoren für Organisationsregeln, bei denen Digitalisierung eine wichtige Rolle spielt?	Wichtige Erfolgsfaktoren sind: eine entsprechende Fehlerkultur zu implementieren und bereit zu sein, täglich neu zu lernen, unabhängig von Funktion und hierarchischer Ebene. Dabei ist auch wichtig kontinuierlich zu diskutieren und zu hinterfragen.	Konsequente bereitwillige und zielgerichtet entwickelte Arbeitsmittel, Steuerung mit nur einem Minimum an Hierarchie, konsequente Förderung des eigenen Engagements.	1. Organisational Change Management. 2. Klare, nachvollziehbare Ziele / Erklären, warum müssen wir uns ändern. 3. Agile Projekte, die schneller Ergebnisse generieren 4. Einbindung / Einbeziehung aller Mitarbeitenden 5. Transparente / offene Kommunikation 6. Vorleben der Strukturen	Der Wille etwas verändern zu wollen. Entscheidungsbefugnis an den zentralen Stellen und klare Ziele für das Organisationsprojekt.	Keine Antwort.
Wenn die Corona-Krise vorbei ist, wie wird man dann rückblickend die Arbeit der kirchlichen Verwaltung in der aktuellen Ausnahmesituation beschreiben?	Heute anders, spannend, mobil, anders als sonst und doch irgendwie gewohnt: alles in einer Ausnahmesituation.	Sicher zu sagen: vielleicht. Die Zeit hat Zusammenarbeit und überweiches Engagement verleiht und uns neue Wege finden lassen.	Unvergleichbar vor der IT-Digitalisierung ist es schnell wieder gelungen einen (normalen) Arbeitsalltag zu etablieren. Themen, die in der Vergangenheit nicht möglich erschienen, wurden ohne Diskussion umgesetzt. Wir haben uns auf das Wesentliche konzentriert.	Engagiert, flexibel und menschlich-freundlich.	Ich hoffe, man wird rückblickend sagen, dass die Vernetzung gerade in der speziellen Krisensituation eine gute Job gemacht hat. Auch wenn im normalen Alltag häufig über die Vernetzung gesprochen wird.

Derzeit zeigt sich aber auch, dass die Corona-Krise Chancen bietet. Ein Beispiel dafür ist die Digitalisierung.

fordert neben kultureller Bereitschaft und digitaler Kompetenz auch Achtsamkeit in Bezug auf Entfremdung und Kommunikationsverluste.

■ Für die IT-Infrastruktur bzw. die IT-Dienste ist die Corona-Krise in den Bistümern und Landeskirchen ein realer Stresstest: Verwaltung und Pastoral haben einen nachhaltigen Eindruck zum Digitalisierungsgrad ihres Arbeitsbereiches, zur Performance der IT-Infrastruktur sowie zur Serviceorientierung der IT-Dienste erhalten. Deutlicher als bisher werden die IT-Dienste nach der Pandemie daran gemessen, dass es ihre Aufgabe ist, die IT-Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, auf der inhaltlich gearbeitet werden kann. Der Erwartungswert umfasst neben angemessener Hard- und Software auch das Bereitstellen allgemeingültiger Prozesse und Standards für die Pastoral, wie beispielsweise zum Datenschutz, damit diese nicht allerorts zu erarbeiten sind. Für diese Aufgaben sind IT-Dienstleistungen

für die Pastoral zentral aus einer Hand aufzubauen und zu etablieren, unabhängig ob als Dienstleistungsverbund oder Abteilungsverbund in der Verwaltung.

Durch digitales Arbeiten können bestehende Hierarchien abgeflacht und die Organisation Kirche agiler gemacht werden. So entsteht ein neuer Treiber für Innovation und Kreativität in kirchlicher Verwaltung. Statussymbole wie Sitzplatzpositionen in Besprechungen, die organisationalen Hierarchien manifestieren, sind in Videokonferenzen nicht erlebbar.

Hiervon beeinflusst, konzentriert sich digitale Kommunikation oftmals stärker an Zielen und Inhalten als reale. Das Arbeiten im Homeoffice reduziert die kurzfristige Rücksprache mit dem Vorgesetzten. Dies bedeutet für den Einzelnen mehr Entscheidungsverantwortung. Wird diese von der Führungskraft zugelassen und vom Mitarbeitenden wahrgenommen, kann aus anfänglicher Entscheidungslast ein Gestaltungspotential hervorgehen. Aus diesen Thesen und Entwicklungen

heraus ergeben sich unter anderem folgende Herausforderungen:

- Im Bereich der technischen Umsetzung braucht es flächendeckend moderne Hardware, die den Anforderungen für digitales Arbeiten entspricht. Darüber hinaus braucht es einheitliche Software inklusive Schnittstellen und effizientes Datenmanagement. Denn digitales Arbeiten funktioniert nur, wenn alle mitmachen (können).
- Die „Unternehmenskultur“ in kirchlicher Verwaltung muss vermehrt die analoge und digitale Welt miteinander vernetzen. Dies setzt eine Anpassung der Führungs- und Kommunikationsstrukturen an das digitale Arbeiten voraus. Konkret zeigt sich dies im Vertrauen auf Personen, die dezentral und digital wirken, sowie in einem zielorientierten Arbeiten mit klaren Absprachen.
- Alle müssen bereit sein, sich auf neue Dinge und Fragestellungen einzulassen. Personalentwicklung ist entscheidend

für eine effiziente Zusammenarbeit unter Einbeziehung der digitalen Möglichkeiten, Weiterbildung ist wichtig für Themen wie Arbeitsschutz und IT- / Datensicherheit.

Fazit

Es zeigt sich, dass die aktuelle „Zwangsdigitalisierung“ nachhaltig kirchliche Verwaltung beeinflussen wird. Besonders dort werden neue, digitale Wege der Kommunikation und Zusammenarbeit interessant, wo effektiv Zeit und Geld z. B. für Dienstreisen gespart werden können und sich so die Effizienz der Verwaltung deutlich erhöht.

Dieser Aspekt erhält nicht zuletzt dadurch Brisanz, dass das Kir-

chensteueraufkommen in Folge der erwarteten Rezession merklich sinken und so zu tiefen Einschnitten in den Bistums- und Landeskirchenhaushalten führen wird. Notwendige Investitionen in die IT-Infrastruktur mögen zum Teil beträchtlich sein, könnten aber an anderen Stellen deutlich Kosten senken.

Nicht nur der finanzielle Aspekt wird aber entscheidend dafür sein, inwiefern digitale Arbeit praktiziert und gelebt wird. Der Faktor Mensch spielt hierbei eine wichtige Rolle. Denn es gibt Aspekte des menschlichen Lebens, die sich nicht digitalisieren lassen.

So ist die Kaffeepause via Videotelefonie in Zeiten von social distancing nicht vergleichbar mit den

spontan sich bietenden Gelegenheiten beim small talk an der erwähnten Kaffeemaschine. Zudem wird nicht jede/r in jeder Phase des Arbeitslebens gerne Homeoffice machen wollen. Denn die familiären und räumlichen Verhältnisse des Zuhauses müssen diese Form des Arbeitens zulassen.

Entscheidend wird also sein, Angebote und Infrastruktur für digitales Arbeiten zu schaffen und eine Kultur zu pflegen, die Flexibilität durch Vertrauen ermöglicht. Das durch die aktuellen Veränderungen entstehende Momentum kann helfen, Bedenken aus dem Weg zu räumen und die Bereitschaft, vermehrt digitale Medien zu nutzen, fördern. Die vielen positiven Antworten aus den Bistümern und Landeskirchen senden hier ermutigende Signale.

CORONA



Fle·xi·bi·li·tät = mobiler Zugriff auf Dokumente



KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH

Team Kirche / Wohlfahrt

Telefon: 0800 0010050

info.kirche.wohlfahrt@dde.kyocera.com

www.kirche.wohlfahrt.kyocera.de



Was ist für die kirchliche Verwaltung nach der Corona-Krise anders als vorher? Experteneinschätzungen zu Digitalisierung und neuen Formen der Zusammenarbeit

Autoren: Thomas de Nocker; Jörn Suermann; Maximilian Warmbrunn

Die Corona-Krise heißt Ausnahmezustand. Für die Abläufe in der Kirche bedeutet dies, dass fast nirgendwo physische Nähe bei der Zusammenarbeit möglich ist. Während ganze Landeskirchenämter und Ordinariate ins Homeoffice verlagert wurden, mussten die Strukturen geschaffen und angepasst werden, damit auf diese Weise das gemeinsame Arbeiten möglich ist. Gleichzeitig war es erforderlich, die Mitarbeitenden in den Pfarreien, den Schulen und sonstigen Einrichtungen dabei zu unterstützen, auf neuen Wegen ihren Aufgaben nachkommen zu können.

Zum aktuellen Zeitpunkt (Mitte April 2020) ruhen weite Teile des gesellschaftlichen Lebens in Deutschland. Ein Ende der Corona-Pandemie ist nicht abzusehen und es zeigt sich die Überzeugung, dass die Corona-Krise Vieles nachhaltig verändern wird.

Dies gilt wahrscheinlich auch für die kirchliche Verwaltung. Wie diese Veränderungen im Detail aussehen, kann heute niemand mit Sicherheit sagen.

Dieser Text wagt trotzdem einen Blick in die Zukunft. Dabei bedient er sich des Erfahrungswissens von zehn anerkannten Experten. Ihre Einschätzungen und Prognosen sind wie Mosaiksteine, die in der Zusammenschau einen Ausblick auf die Eingangsfrage geben können: Was ist für die kirchliche Verwaltung nach der Corona-Krise anders als vorher?

Zu Wort kommen zehn Leitungskräfte der kirchlichen Verwaltung aus verschiedenen Bistümern und Landeskirchen. Sie alle haben in ihrer Arbeit einen engen Bezug zu Fragen der Digitalisierung, schauen aber aus unterschiedlicher Perspektive darauf: Als IT-Leiter, als digitalaffiner Finanzler bzw. Controller oder als Organisations- bzw. Personalentwickler. Allen zehn Experten wurden neun identische Fragen gestellt, die pointiert mit maximal 280 Zeichen beantwortet werden sollten. Die Antworten spiegeln dabei jeweils die subjektive und persönliche Einschätzung der Befragten wider. Sie können nicht als Aussagen der jeweiligen Bistümer oder Landeskirchen gewertet werden.

Den umseitig aufgeführten Experten, die sich zur Teilnahme an der Umfrage bereiterklärt haben und ihr Wissen teilen, gebührt ein herzlicher Dank. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund der hohen aktuellen Arbeitsbelastung und der äußerst kurzfristigen Anfrage.

Durch die Corona-Krise haben sich besonders für Führungskräfte viele Herausforderungen ergeben, die schnell zu einer hohen Drucksituation führen können: Anfangs waren dies vor allem Entscheidungen für und die Organisation von Absagen geplanter Veranstaltungen - bei gleichzeitiger Restrukturierung der internen Prozesse durch adhoc Digitalisierungserfordernisse. Hinzu kommen persönliche Fragen: Welchen Einfluss wird die Krise auf mein Leben haben? Wie geht es mit der Arbeit weiter? Wie steht es um meine Gesundheit und die derer, die mir am Herzen liegen?

Als besonders herausfordernd zeigt sich, dass alle auf Sicht fahren müssen und niemand abschätzen kann, für welchen Zeitraum mit welchen Einschränkungen zu rechnen ist. Wann die Krise beendet ist, kann niemand mit Sicherheit sagen, auch nicht, welche Schritte konkret aus ihr herausführen.

Es zeigt sich aber auch, dass die Krise Chancen bietet. Ein Beispiel dafür ist die Digitalisierung, die aktuell in der Kirche eher eine „Zwangsdigitalisierung“ ist. Wo gestern Homeoffice, Videokonferenzen und Arbeiten in Clouds zurückhaltend ausgeprägt war, wird heute vielen klar, dass ein (Arbeits-)Leben „nach Corona“ ohne diese Tools nicht mehr funktionieren wird. Denn neben neuen englischen Vokabeln lernen viele nun auch die Vorteile der Digitalisierung kennen, die sich eben nicht nur auf den Bereich der *social media* beschränken: örtliche und zeitliche Flexibilität, Effizienz in der Datenverarbeitung und fokussierte Aufgabenbearbeitung sind hier die Hauptmerkmale.

All das sind Dinge, die man traditionell zunächst nicht flächendeckend mit kirchlicher Verwaltung assoziiert, in der eine Gremiensitzung doch häufig der Videokonferenz vorgezogen wird. Umso stärker werden jetzt diejenigen Landeskirchen und Bistümer von den aktuellen Entwicklungen beeinflusst, die der Digitalisierung bisher zurückhaltend gegenüberstanden.

Trotz aller Unterschiede und individuellen Schwerpunkte lassen sich einige Aspekte und Tendenzen in der Zusammenschau der Antworten erkennen, die in vier Thesen zusammengefasst werden können:

- 1) Die Positiv-Erfahrung des digitalen Arbeitens wird sich im Organisationsgedächtnis verhaften. Damit besteht eine kulturelle Basis für eine nachhaltige Digitalisierung in den Bistümern und Landeskirchen. Ob und inwieweit diese Chance für ein neues Arbeitsverständnis genutzt wird oder ob ein Zurückkehren in bisherige Strukturen erfolgt, entscheidet sich maßgeblich durch die kulturellen Botschaften der obersten Führungsebene sowie deren organisatorischen und infrastrukturellen Richtungsweisungen.
- 2) Die Bereitschaft und der Wunsch zukünftig vermehrt digital und von zu Hause zu arbeiten werden zunehmen. Familienfreundlichkeit kann nur schwer weiter alleinige Begründung für Homeoffice sein. Was sich in der Krise als erfolgreich herausgestellt hat, will übernommen werden, erworbene Kompetenzen beibehalten und ausgebaut. Dabei wird digitales Arbeiten nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung zu bestehenden Strukturen verstanden werden und dort als sinnvoll erachtet, wo Ressourcen, wie beispielsweise Reisezeiten, gespart werden können.
- 3) Gegebene und gestaltbare Grenzen digitalen Arbeitens sind zu reflektieren. Die Erfahrungen aus der Corona-Zeit bieten jedem Bistum und jeder Landeskirche hierzu eine wohl einmalige Datenlage - kulturell wie infrastrukturell.
 - a. Das Social Distancing zeigt die Bedeutung physischer Nähe für Kommunikation, Kreativität und Zusammenarbeit im Team auf. Nichts kann die „soziale Kompetenz einer Kaffeemaschine ersetzen“: Videotelefonie kennt keine Zufälligkeitsbegegnungen und -gespräche. Auch bestehen bisher wenig Erfahrungen im Einsatz von Kreativitätstechniken im digitalen Miteinander. Digitalisierung kann sich nicht einseitig auf Hardware-Ausstattung kapriziert werden. Sie erfordert neben kultureller Bereitschaft und digitaler Kompetenz auch Achtsamkeit in Bezug auf Entfremdung und Kommunikationsverluste.
 - b. Für die IT-Infrastruktur bzw. die IT-Dienste ist die Corona-Krise in den Bistümern und Landeskirchen ein realer Stresstest: Verwaltung und Pastoral haben einen nachhaltigen Eindruck zum Digitalisierungsgrad ihres Arbeitsbereiches, zur Performanz der IT-Infrastruktur sowie zur Serviceorientierung der IT-Dienste erhalten. Deutlicher als bisher werden die IT-Dienste nach der Pandemie daran gemessen, dass es ihre Aufgabe ist, die IT-Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, auf der inhaltlich gearbeitet werden kann. Der Erwartungswert umfasst neben angemessener Hard- und Software auch das Bereitstellen allgemeingültiger Prozesse und Standards für die Pastoral, wie beispielweise zum Datenschutz, damit diese nicht allorts zu erarbeiten sind. Für diese Aufgaben sind IT-Dienstleistungen für die Pastoral zentral aus einer Hand aufzubauen und zu etablieren, unabhängig ob als Dienstleitungsverbund oder Abteilung in der Verwaltung.
- 4) Durch digitales Arbeiten können bestehende Hierarchien abgeflacht und die Organisation Kirche agiler gemacht werden. So entsteht ein neuer Treiber für Innovation und Kreativität in kirchlicher Verwaltung. Statussymbole wie Sitzplatzpositionen in Besprechungen, die organisationale Hierarchien manifestieren, sind in Videokonferenzen nicht erlebbar. Hiervon beeinflusst konzentriert sich digitale Kommunikation oftmals stärker an Zielen und Inhalten als reale. Das Arbeiten im Homeoffice reduziert die kurzfristige Rücksprache mit dem Vorgesetzten. Dies bedeutet für den Einzelnen mehr Entscheidungsverantwortung. Wird diese

von der Führungskraft zugelassen und vom Mitarbeitenden wahrgenommen, kann aus anfänglicher Entscheidungslast ein Gestaltungspotential hervorgehen.

Aus diesen Thesen und Entwicklungen heraus ergeben sich unter anderem folgende Herausforderungen:

- 1) Im Bereich der technischen Umsetzung braucht es flächendeckend moderne Hardware, die den Anforderungen für digitales Arbeiten entspricht. Darüber hinaus braucht es einheitliche Software inklusive Schnittstellen und effizientes Datenmanagement. Denn digitales Arbeiten funktioniert nur, wenn alle mitmachen (können).
- 2) Die „Unternehmenskultur“ in kirchlicher Verwaltung muss vermehrt die analoge und digitale Welt miteinander vernetzen. Dies setzt eine Anpassung der Führungs- und Kommunikationsstrukturen an das digitale Arbeiten voraus. Konkret zeigt sich dies im Vertrauen auf Personen, die dezentral und digital wirken sowie in einem zielorientierten Arbeiten mit klaren Absprachen.
- 3) Alle müssen bereit sein, sich auf neue Dinge und Fragestellungen einzulassen. Personalentwicklung ist entscheidend für eine effiziente Zusammenarbeit unter Einbeziehung der digitalen Möglichkeiten, Weiterbildung ist wichtig für Themen wie Arbeitsschutz und IT- / Datensicherheit.

Es zeigt sich, dass die aktuelle „Zwangsdigitalisierung“ nachhaltig kirchliche Verwaltung beeinflussen wird. Besonders dort werden neue, digitale Wege der Kommunikation und Zusammenarbeit interessant, wo effektiv Zeit und Geld z. B. für Dienstreisen gespart werden können und sich so die Effizienz der Verwaltung deutlich erhöht. Dieser Aspekt erhält nicht zuletzt dadurch Brisanz, dass das Kirchensteueraufkommen in Folge der erwarteten Rezession merklich sinken und so zu tiefen Einschnitten in den Bistums- und Landeskirchenhaushalten führen wird. Notwendige Investitionen in die IT-Infrastruktur mögen zum Teil beträchtlich sein, könnten aber an anderen Stellen deutlich Kosten senken.

Nicht nur der finanzielle Aspekt wird aber entscheidend dafür sein, inwiefern digitale Arbeit praktiziert und gelebt wird. Der Faktor Mensch spielt hierbei eine wichtige Rolle. Denn es gibt Aspekte des menschlichen Lebens, die sich nicht digitalisieren lassen. So ist die Kaffeepause via Videotelefonie in Zeiten von social distancing nicht vergleichbar mit den spontan sich bietenden Gelegenheiten beim small talk an der erwähnten Kaffeemaschine. Zudem wird nicht jede/r in jeder Phase des Arbeitslebens gerne Homeoffice machen wollen. Denn die familiären und räumlichen Verhältnisse des Zuhauses müssen diese Form des Arbeitens zulassen.

Entscheidend wird also sein, Angebote und Infrastruktur für digitales Arbeiten zu schaffen und eine Kultur zu pflegen, die Flexibilität durch Vertrauen ermöglicht. Das durch die aktuellen Veränderungen entstehende Momentum kann helfen, Bedenken aus dem Weg zu räumen und die Bereitschaft, vermehrt digitale Medien zu nutzen, fördern. Die vielen positiven Antworten aus den Bistümern und Landeskirchen senden hier ermutigende Signale.

Veröffentlichung geplant in der KVI im Dialog im Mai 2020, vorliegend nur der Arbeitsstand des Manuskriptes für den internen Gebrauch.

Verwaltungsexperte Fragestellung	Markus Kappes Bereichsleiter Bistumsinterne Organisation, Erzbistum Berlin	Christoph Kubina Fachstellenleiter Controlling, Bistum Münster
1. Homeoffice ist aktuell oftmals Pflicht. Von wo wird gearbeitet, wenn die Corona-Krise vorbei ist?	Physische Präsenz und Zusammenarbeit in festen und variablen, manchmal zufälligen Teams vor Ort ist ein Wert an sich und für viele Prozesse mindestens förderlich, wenn nicht Voraussetzung. Jede Verbesserung der Work-Life-Balance hebt aber die Attraktivität des Arbeitsplatzes.	Meine Einschätzung ist, dass wir nach der Krise weitestgehend wieder im Büro arbeiten werden. Allerdings zeigt die aktuelle Situation, dass es für einen sehr großen Teil der Tätigkeiten durchaus möglich ist regelmäßig im Homeoffice zu arbeiten.
2. Videokonferenzen sind für momentan viele neu, aber oft Alltag. Welche Rolle wird diese Kommunikationsform zukünftig haben?	Zur Zeit findet an vielen Stellen die Ausstattung mit dem notwendigen Equipment statt. Je nach Länge der zwangsweisen Nutzung und dem damit einhergehenden Gewöhnungs- und Übungsgrad wird dieses Instrument zukünftig sicher verstärkt eingesetzt, besonders in Flächenbistümern.	Wir sehen momentan, dass es funktioniert. Gegenüber persönlichen Konferenzen und Besprechungen bringt sie zum Teil sogar Vorteile und wird deshalb zukünftig sicherlich häufiger in Erwägung gezogen.
3. Corona verlangt räumlichen Abstand bei der Arbeit, wo man eigentlich direkte Nähe gewohnt war. Was folgt daraus: Zentralisierung oder Dezentralisierung?	Kommunikation mit Abstand heißt <u>technisch betrachtet</u> in erster Linie Digitalisierung. Damit diese über Bistümer, Abteilungen und Pfarreien hinweg reibungslos funktioniert, hilft eine Vereinheitlichung der IT-Systeme. Hier sind übergreifende bzw. zentrale Entscheidungen notwendig.	Auf die Antwort zu dieser Frage lassen sich aus meiner Sicht keine Rückschlüsse aus der aktuellen Situation ziehen.
4. Inwieweit verändert die neue Form der Kommunikation und Zusammenarbeit die Organisationskultur?	Schwierig, weiß ich nicht.	Es zeigt sich, dass unsere Dienstgemeinschaft - Teil der Organisationskultur - in dieser Zeit besonders trägt: man rückt, zumindest gedanklich, nah zusammen und ist achtsam aufeinander. Wie oben beschrieben, werden wir bei anderen Teilen der Organisationskultur, z. B. den Arbeitsformen, sicherlich nachhaltige Veränderungen wahrnehmen.
5. Was ist für die Führung in der kirchlichen Verwaltung wichtig, wenn alle Mitarbeitenden räumlich verstreut sind?	Vertrauen, Kommunikation, Feedback.	Feste Vereinbarungen zur regelmäßigen Kommunikation, z. B. auch per Videochat, eine "virtuelle" stets offene Tür und Abstimmung klarer Ziele für die Arbeit.
6. Was sind momentan die drei größten Baustellen in der Digitalisierung der kirchlichen Verwaltung?	1. Zusammenführung von Daten aus unterschiedlichen Systemen, deren Bewertung und Auswertung. 2. Einbindung von Ehrenamtlichen in die Informations- und Kommunikationssysteme. 3. Vereinheitlichung und Vereinfachung von Systemen über selbstständige Körperschaften hinweg.	1. Die Förderung des Verständnisses für und von Digitalisierung / die Entwicklung von Digitalkompetenz, 2. die klare Definition von und das Denken in Prozessen und 3. die notwendige große Veränderung der vorhandenen Strukturen.
7. Zur derzeitigen „Zwangsdigitalisierung“ gibt es keine Alternative. Was muss passieren, damit dieser Pfad auch nach der Krise weitergegangen wird?	Digitalisierung wird aktuell als Chance für die individuelle Gesundheit und den Betrieb bzw. Notbetrieb der Verwaltung begriffen. Nach der Krise muss diese Motivation durch eine andere kurzfristige Motivation ersetzt werden.	Der Wille, den Pfad weiterzugehen muss vorhanden sein und die individuellen Faktoren, die die "Zwangsdigitalisierung" ermöglicht haben, müssen erkannt werden.
8. Was sind aufgrund der Erfahrungen der Corona-Krise die Erfolgsfaktoren für Organisationsprojekte, bei denen Digitalisierung eine wichtige Rolle spielt?	Die Erkenntnis der Dringlichkeit und Notwendigkeit führt zu einer ungewöhnlichen Bereitschaft, die zugrundeliegenden Prozesse und Strukturen zu verändern und individuelle Kompromisse im Sinn des Gesamtsystems einzugehen.	Der Wille etwas verändern zu wollen, Entscheidungsfähigkeit an den zentralen Stellen und klare Ziele für das Organisationsprojekt.
9. Wenn die Corona-Krise vorbei ist, wie wird man dann rückblickend die Arbeit der kirchlichen Verwaltung in der aktuellen Ausnahmesituation beschreiben?	Die kirchliche Verwaltung hat dazu beigetragen, dass die Kirche eine vernetzte, vor allem aber eine offene Kirche bleibt. Die Interne Organisation wird als Dienstleister erkannt, der die Grundlagen für effizientes und verantwortungsvolles Verwaltungshandeln schafft.	Engagiert, flexibel und menschenfreundlich.

Verwaltungsexperte Fragestellung	Wilfried Prior Referent für Personalentwicklung, Bistum Osnabrück	Sebastian Schrage Fachbereichsleiter Zentrale Dienste und Projektleiter für die Fusion der Gemeindeverbände Mitte, Erzbistum Paderborn
1. Homeoffice ist aktuell oftmals Pflicht. Von wo wird gearbeitet, wenn die Corona-Krise vorbei ist?	Das Homeoffice wird auch in Zukunft die Ausnahme sein. Die informelle Vernetzung eines gemeinsamen Arbeitsplatzes ist digital nicht zu ersetzen.	Wir lernen im Augenblick, dass der Arbeitsort und Arbeitszeit auch für viele Sachbearbeiter flexibel sein kann. Diese Erfahrung wird für die Zeit nach der Corona-Krise eine große Rolle spielen und ermöglicht uns in neuen Dimensionen zu denken.
2. Videokonferenzen sind für momentan viele neu, aber oft Alltag. Welche Rolle wird diese Kommunikationsform zukünftig haben?	Die Krise übt die digitalen Arbeitsmöglichkeiten besser ein. In der Regel wird trotzdem in Zukunft face-to-face gearbeitet werden. Videokonferenzen werden diese Arbeit aber ergänzen.	Videokonferenzen werden noch stärker im Alltag Einzug halten. Sie ermöglichen einfache, schnelle und unkomplizierte Zusammenarbeit, unabhängig von Raum und Ort.
3. Corona verlangt räumlichen Abstand bei der Arbeit, wo man eigentlich direkte Nähe gewohnt war. Was folgt daraus: Zentralisierung oder Dezentralisierung?	Zentralisierung oder Dezentralisierung ist eine Frage des Steuerungskonzeptes einer Organisation und nicht einer Krise. In Zukunft werden wir - wie bisher schon - beides brauchen.	Die kommenden Rahmenbedingungen der kirchlichen Verwaltung verlangen nach weiterer Zentralisierung. Das bedeutet aber nicht zwingend auch räumliche Nähe, sondern funktioniert auch in dezentralen, aber gemeinsam agierenden Teams.
4. Inwieweit verändert die neue Form der Kommunikation und Zusammenarbeit die Organisationskultur?	Das ist noch nicht absehbar. Eine Erfahrung ist: Gut eingespielte Kanäle der Zusammenarbeit funktionieren auch jetzt. Eine andere: Ein hohes Maß an Selbstorganisation und Subsidiarität schafft Raum für kreative Lösungen, die es dann aber zu vernetzen gilt.	Alle eingesetzten Kommunikations- und Kollaborationsplattformen können nicht die soziale Kompetenz einer Kaffeemaschine im Unternehmen ersetzen. Hierfür müssen wir neue Möglichkeiten in unserer Organisation entwickeln.
5. Was ist für die Führung in der kirchlichen Verwaltung wichtig, wenn alle Mitarbeitenden räumlich verstreut sind?	Gute Vernetzung, die die Fäden zusammenlaufen lässt. Zu Ostern haben wir zudem einen Brief an alle Kolleg*innen in der Pastoral geschrieben, der auf sehr große Resonanz gestoßen ist, weil die Mitarbeiter*innen sich gesehen und ermutigt fühlten.	Klare Strukturen, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche und auf das Team passende Plattformen zur Zusammenarbeit.
6. Was sind momentan die drei größten Baustellen in der Digitalisierung der kirchlichen Verwaltung?	1. Heterogenität der Kompetenzen, 2. zuverlässige Arbeitsmittel, die zugleich der Dynamik der Digitalisierung standhalten, 3. Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit in der Vernetzung.	1. Hierarchie statt Agilität, 2. schwerfällige Prozesse mit vielen Medienbrüchen und 3. fehlende Medienkompetenz bei Mitarbeitern und Führungskräften.
7. Zur derzeitigen „Zwangsdigitalisierung“ gibt es keine Alternative. Was muss passieren, damit dieser Pfad auch nach der Krise weitergegangen wird?	Zunächst ist zu klären, wo ein Digitales sinnvoll ist; wir basieren auch organisational primär auf direkten menschlichen Kontakten. Digitalisierung muss dem Rechnung tragen. Mitarbeitergespräche werden auch in Zukunft nicht digital geführt, organisatorische Absprachen aber schon.	Die Mitarbeiter erleben im Augenblick, dass es gar nicht so schwer ist sich auf neue Arbeitsweisen einzulassen und erleben die Vorteile der Digitalisierung. Genau diese Vorteile sind herauszuarbeiten und als Promotoren für den weiteren Weg einzusetzen.
8. Was sind aufgrund der Erfahrungen der Corona-Krise die Erfolgsfaktoren für Organisationsprojekte, bei denen Digitalisierung eine wichtige Rolle spielt?	Konsequent bereitgestellte und zielgerichtet entwickelte Arbeitsmittel, Steuerung mit nur einem Minimum an Hierarchie, konsequente Förderung dezentralen Engagements.	Einfach mal machen und ausprobieren, anstatt ewig zu planen und diskutieren! Prototyping und eine echte Lernkultur sind dabei die Schlüssel zum Erfolg.
9. Wenn die Corona-Krise vorbei ist, wie wird man dann rückblickend die Arbeit der kirchlichen Verwaltung in der aktuellen Ausnahmesituation beschreiben?	Schwer zu sagen; vielleicht: Die Not hat Zusammenarbeit und ideenreiches Engagement vertieft und uns neue Wege finden lassen.	Wir waren technisch und organisatorisch gut vorbereitet. Ich hoffe, unsere Mitarbeiter und Kunden haben das auch so wahrgenommen und fühlten sich in dieser Situation gut mitgenommen und unterstützt.

Verwaltungsexperte Fragestellung	Michael Seufert Bereichsleiter IT, Bistum Würzburg	Frank Siemen Bereichsleiter IT und Datensicherheit, Erzbistum Paderborn
1. Homeoffice ist aktuell oftmals Pflicht. Von wo wird gearbeitet, wenn die Corona-Krise vorbei ist?	Homeoffice wurde vor der Corona-Krise von unserer Personalabteilung nur sehr defensiv genehmigt. Mit Corona wurde nun sehr vielen Mitarbeitern die Arbeit aus dem Homeoffice ermöglicht. Und wir merken es funktioniert sehr gut. Diese Erfahrung wird die Krise überdauern.	Wir haben bereits etablierte Verfahren für die Nutzung von Homeoffice. Anfangs lag der Fokus auf der Unterstützung von Familien. Inzwischen nutzen viele Mitarbeitenden die Möglichkeit für eine fokussierte Aufgabebearbeitung. Das wird nach der Krise deutlich zunehmen.
2. Videokonferenzen sind für momentan viele neu, aber oft Alltag. Welche Rolle wird diese Kommunikationsform zukünftig haben?	Das Thema Videokonferenz war vor Corona nicht sehr beliebt. Hier machen viele Mitarbeiter nun erste Erfahrungen. Künftig wird wohl so manche tagesfüllende Dienstreise durch eine kurze Videokonferenz ersetzt.	Schonung von Ressourcen (Zeit, Reisekosten) waren schon vorher wichtig für Kirche. Der nun geübte Umgang mit neuen Kommunikationsformen wird zu einer selbstverständlicheren Nutzung führen. Es wird mehr Besprechungsräume mit eingebauter Konferenztechnik geben.
3. Corona verlangt räumlichen Abstand bei der Arbeit, wo man eigentlich direkte Nähe gewohnt war. Was folgt daraus: Zentralisierung oder Dezentralisierung?	Ohne die Zentralisierung von Daten und Anwendungen wäre die IT heute nicht mehr denkbar. Wo die Mitarbeiter sitzen, spielt hierbei aber keine Rolle.	Zentrale Dienste (Servicestruktur) für eine lokale Nutzung. Basistechnik wird zentral entwickelt und bereitgestellt. Vor Ort werden Inhalte und Angebote eingepflegt und angeboten.
4. Inwieweit verändert die neue Form der Kommunikation und Zusammenarbeit die Organisationskultur?	Klare Abläufe und Prozesse sind das A und O. Hier werden wir das ein oder andere sicherlich noch verbessern müssen.	Die Zentrale braucht ein klares Profil von Dienstleistung (Zentrale Dienste für alle) und der weiterhin notwendigen Aufsicht (EGV). Dahinter steckt viel Detailarbeit und eine intensive Abstimmung mit vielen Bereichen im Erzbistum.
5. Was ist für die Führung in der kirchlichen Verwaltung wichtig, wenn alle Mitarbeitenden räumlich verstreut sind?	In meinen Augen ist die größte Herausforderung, dass die Führung den Kontakt zu den Mitarbeiter nicht verliert.	Prozesse müssen klar definiert sein, damit Mitarbeitende flexibel einsetzbar sind und auswertbare Daten für z. B. Effizienzbetrachtungen verfügbar sind (Controlling). Dienste müssen räumlich unabhängig verfügbar sein. Lokale Aspekte sind durch Konfigurationen zu berücksichtigen.
6. Was sind momentan die drei größten Baustellen in der Digitalisierung der kirchlichen Verwaltung?	Es ist eine große Herausforderung, eine Vielzahl von Themen gleichzeitig zu bewältigen. Die größte Baustelle ist die Einführung eines DMS bzw. der digitalen Akte.	1. Digitalisierung in Verwaltung und in der Pastoral sind im Sinne eines ganzheitlichen Servicegedankens gemeinsam zu entwickeln. 2. Übergreifendes digitales Arbeiten von getrennte Körperschaften ermöglichen. 3. Personalentwicklung auf allen Ebenen (u.a. Bistumsleitung)
7. Zur derzeitigen „Zwangsdigitalisierung“ gibt es keine Alternative. Was muss passieren, damit dieser Pfad auch nach der Krise weitergegangen wird?	Ich fürchte die Pandemie wird uns ein ganzes Jahr begleiten. In dieser Zeit, so glaube ich, haben wir den Kipp-Punkt überwunden. Die Digitalisierung wird von alleine weitergehen.	Erfolgsgeschichten finden und feiern. Digitales Verschnaufen. Angebote professionalisieren. Druck auf Anbieter wegen des Datenschutzes ausüben: Microsoft. Digitalisierung als Strategie- und Stabsthema etablieren - z. B. durch CDO (Chief Digital Officer), der/die Dinge weitertreibt.
8. Was sind aufgrund der Erfahrungen der Corona-Krise die Erfolgsfaktoren für Organisationsprojekte, bei denen Digitalisierung eine wichtige Rolle spielt?		Alle mitnehmen mit großer Transparenz. Das beinhaltet die Chance zu einer Haltungsänderung gegenüber Veränderungen. Als Führungskraft präsent sein (mitmachen) und offen mit eigenen Bedenken umgehen. Zeigen, dass man in der Krise auch positiv an die Zeit danach denkt.
9. Wenn die Corona-Krise vorbei ist, wie wird man dann rückblickend die Arbeit der kirchlichen Verwaltung in der aktuellen Ausnahmesituation beschreiben?	Ich hoffe, man wird rückblickend sagen, dass die Verwaltung gerade in der speziellen Krisensituation einen guten Job gemacht hat. Auch wenn im „normalen Alltag“ häufig über die Verwaltung geschimpft wird.	Erstaunlich, was plötzlich alles in kurzer Zeit ging und möglich wurde. Büro kann Heimat sein, die gefehlt hat. Erreichbarkeit - wie z. B. telefonisch - war eine echte Herausforderung. Es gab sehr große Unterschiede in den Abteilungen in Bezug auf Auslastung und Krisenfähigkeit.

Verwaltungsexperte	Fabian Spier	Alwin Vrohling
Fragestellung	Referatsleiter Haushalt und Rechnungswesen, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers	IT-Projektleiter, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern
1. Homeoffice ist aktuell oftmals Pflicht. Von wo wird gearbeitet, wenn die Corona-Krise vorbei ist?	Der Anteil an Homeoffice-Wünschen/-Arbeitsplätzen wird ansteigen. Die z. T. vorhandenen Ängste eines Kontrollverlustes auf Führungsebene werden durch die aktuelle Situation abgebaut. Trotzdem wird der Großteil der Arbeitsplätze wieder das Büro sein.	Wir hatten bereits vor der Corona-Krise die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten. Ich gehe davon aus, dass die Nutzung von Homeoffice geringfügig ansteigen wird. Wichtig ist und bleibt, dass wir feste Zeiten etablieren, wo alle Mitarbeitenden zusammenkommen.
2. Videokonferenzen sind für momentan viele neu, aber oft Alltag. Welche Rolle wird diese Kommunikationsform zukünftig haben?	Der Wunsch nach mehr Möglichkeiten von Videokonferenzen war schon vor Corona vorhanden. Trotzdem wird künftig nicht auf persönliche Treffen verzichtet werden, Videokonferenzen werden wieder seltener werden oder es werden Einzelpersonen, die nicht anreisen können, dazugenommen.	Die Bedeutung von Videokonferenzen wird zunehmen. Es wird ein normales Werkzeug für die tägliche Arbeit sein bzw. werden.
3. Corona verlangt räumlichen Abstand bei der Arbeit, wo man eigentlich direkte Nähe gewohnt war. Was folgt daraus: Zentralisierung oder Dezentralisierung?	Zentrale IT-Angebote helfen, Menschen optimal zu vernetzen. Eine Zentralisierung der IT ist auch ohne Corona angeraten. Alle anderen Entscheidungen betrifft das nicht.	Meines Erachtens wird das keinen oder nur sehr geringen Einfluss auf die Frage Zentralisierung oder Dezentralisierung haben.
4. Inwieweit verändert die neue Form der Kommunikation und Zusammenarbeit die Organisationskultur?	Gerade für die im kirchlichen Bereich gelebte Gemeinschaft gilt es, Mechanismen zu entwickeln, diese auch auf Distanz tragfähig zu erhalten. Da eine Kulturveränderung nur langfristig beobachtet werden kann, ist eine kurzfristige Betrachtung aktuell schwierig.	Die Kirche wird ein Stück moderner. Es wird sichtbar, dass die neue Form der Kommunikation in vielen Bereichen gleichwertig oder sogar besser ist. Die neuen Medien verlangen eine bessere Vorbereitung und mehr Flexibilität, was schnellere Entscheidungen zur Folge haben könnte.
5. Was ist für die Führung in der kirchlichen Verwaltung wichtig, wenn alle Mitarbeitenden räumlich verstreut sind?	Vertrauen und Steuerung über Zielvereinbarungen werden das Führungsverhalten stärker prägen.	Vertrauen, klare Zielvorgaben und Vorleben einer offenen Kommunikationskultur. Nicht Anwesenheit zählt, sondern Arbeitsergebnisse.
6. Was sind momentan die drei größten Baustellen in der Digitalisierung der kirchlichen Verwaltung?	1. Mangelnde Standardisierung von Prozessen 2. Fehlende einheitliche Infrastruktur 3. Zu wenig Kapazitäten bei Dienstleistern	1. Erkennen der Möglichkeiten der Digitalisierung / fehlendes Wissen. 2. Die Bereitschaft, sich auf was Neues einzulassen / Angst vor Veränderungen. 3. Tradierte Strukturen / Führungsverhalten
7. Zur derzeitigen „Zwangsdigitalisierung“ gibt es keine Alternative. Was muss passieren, damit dieser Pfad auch nach der Krise weitergegangen wird?	"Lessons learned" aus der aktuellen Situation auf Organisationsebene durchführen. Aktuell erleben viele die schneller als geplante Umsetzung der Digitalisierung als Vorteil, solange die Vorteile wahrgenommen werden, wird der Prozess weitergehen.	1. Nutzen des jetzt vorhandenen Momentums. 2. Klarstellung, womit es uns gelungen ist die Krise zu bestehen, d. h. aufzeigen der Vorteile / was wäre ohne Digitalisierung passiert. 3. Den Mitarbeitenden die Chance bieten Digitalisierung aktiv zu gestalten.
8. Was sind aufgrund der Erfahrungen der Corona-Krise die Erfolgsfaktoren für Organisationsprojekte, bei denen Digitalisierung eine wichtige Rolle spielt?	1. Unterstützung seitens der Führungsebene 2. Anfangen, auch wenn die letzten 5% Rechtsunsicherheit noch nicht geklärt sind 3. Nicht alle Mitarbeitenden mit massiven Prozessänderungen überfordern 4. Sukzessive anfangen 5. Zentrales Team mit freien Kapazitäten	1. Organisational Change Management.... 2. Klare, nachvollziehbare Ziele / Erklären, warum müssen wir uns ändern. 3. Agile Projekte, die schneller Ergebnisse generieren 4. Einbindung / Beteiligung aller Mitarbeitenden 5. Transparente / offene Kommunikation 6. Vorleben der Stakeholder
9. Wenn die Corona-Krise vorbei ist, wie wird man dann rückblickend die Arbeit der kirchlichen Verwaltung in der aktuellen Ausnahmesituation beschreiben?	Strukturierte und umsichtige Aufrechterhaltung der wichtigsten Funktionsbereiche unter Berücksichtigung der Gesundheit aller Mitarbeitenden.	Unterstützt von der IT / Digitalisierung ist es schnell wieder gelungen einen (normalen) Arbeitsalltag zu etablieren. Themen, die in der Vergangenheit nicht möglich erschienen, wurden ohne Diskussion umgesetzt. Wir haben uns auf das Wesentliche konzentriert.

Verwaltungsexperte Fragestellung	Thomas Wagner Abteilungsleiter IT, Erzbistum Hamburg	Jan Zähringer Abteilungsleiter Finanzen, Bistum Dresden-Meißen
1. Homeoffice ist aktuell oftmals Pflicht. Von wo wird gearbeitet, wenn die Corona-Krise vorbei ist?	Ich denke, dass der Anteil der Homeoffice-Arbeitenden größer wird. Wir werden IT-seitig uns konzeptionell auf größere Mobilität einstellen (müssen). Allerdings müssen wir schauen, was das im Blick auf Arbeitsschutz und -sicherheit heißt. Hier gibt es Herausforderungen.	Sicher werden wir wieder gern in die Büros zurückkehren. Direkter sozialer Kontakt ist uns wichtig. Allerdings werden Homeoffice, Telefon- und Videokonferenzen sowie weitere moderne Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit einen höheren Stellenwert haben als bisher.
2. Videokonferenzen sind für momentan viele neu, aber oft Alltag. Welche Rolle wird diese Kommunikationsform zukünftig haben?	Telefon- und Videokonferenzen werden zunehmend als sehr anstrengend erlebt. Das Format fordert deutlich mehr Energie vom Einzelnen und stellt eine höhere Belastung dar. Es wird verstärkt genutzt, wahrscheinlich aber nur, wo es nicht anders geht.	Videokonferenzen können uns künftig helfen Zeit und Geld zu sparen. Zeit und Geld auf Dienstreisen, aber auch eine neue, effektivere Strukturierung der damit verbundenen Durchführung des Meetings. Dennoch, auch in Zukunft wird es das direkte Gespräch nicht komplett ersetzen können.
3. Corona verlangt räumlichen Abstand bei der Arbeit, wo man eigentlich direkte Nähe gewohnt war. Was folgt daraus: Zentralisierung oder Dezentralisierung?	Sowohl als auch. Wir müssen zentral wichtige Dienste bereitstellen, damit dezentral damit gearbeitet werden kann. Technisch ist es gerade mit Blick auf Datenschutz und Rahmenvorgaben wichtig, dass nicht überall das Rad neu erfunden werden muss.	Corona zwingt uns vielfach bisher sicher geglaubte Prozesse und Organisationsstrukturen zu hinterfragen. Damit verbunden ist sicher auch eine Zentralisierung von Unterstützungsprozessen, aber auch eine Dezentralisierung der Verantwortung für Kernprozesse.
4. Inwieweit verändert die neue Form der Kommunikation und Zusammenarbeit die Organisationskultur?	Ich hoffe sehr, dass wir weg kommen von endlosen E-Mail-Ketten mit zahllosen WG AW AW WG cc... Wenn es nach mir geht, verlagert sich Teamkommunikation auf andere Plattformen (Teams) und E-Mails werden nur noch genutzt für Aktenvermerke und Formalkorrespondenz.	Die Zusammenarbeit wird künftig sicher mobiler und flexibler. D.h., weniger Anwesenheitsdenken und mehr Ergebnisorientierung, neue Wege gehen, um alte Herausforderungen zu lösen. Aber auch das Lernen, um neue Techniken und Arbeitsweisen zu adaptieren, wird an Bedeutung gewinnen.
5. Was ist für die Führung in der kirchlichen Verwaltung wichtig, wenn alle Mitarbeitenden räumlich verstreut sind?	In Kontakt bleiben, Beziehung gestalten, Kommunikation direkt und persönlich führen, regelmäßig virtuell oder real zusammenkommen, Vertrauen und Zutrauen schenken. Regelmäßig Bedürfnisse erfragen. Rundmails und Massenansprachen vermeiden.	Es ist wichtig Verantwortung abzugeben und das Vertrauen zu haben, dass die Mitarebiter diese Verantwortung erfüllen können. Gleichzeitig ist wichtig, dass man als Führungskraft mobiler präsent ist, um auch weiterhin Ziele abzustimmen und als Ansprechpartner zu agieren.
6. Was sind momentan die drei größten Baustellen in der Digitalisierung der kirchlichen Verwaltung?	1. Digitale Grundausbildung des Personals 2. Entwicklung eines mobilen Betriebskonzepts, das den Sicherheitsanforderungen Rechnung trägt 3. Digitalisierungstau der letzten 10 Jahre aufholen	1. IT-Ausstattung: nicht überall stehen die notwendigen Mittel zur Verfügung; 2. Organisationsstruktur: Digitalisierung führt häufig zu schnellen Änderungen, nicht immer sind die dafür notwendigen Strukturen vorhanden; 3. Bereitschaft zur Neugier: hier gilt es mehr auszuprobieren.
7. Zur derzeitigen „Zwangsdigitalisierung“ gibt es keine Alternative. Was muss passieren, damit dieser Pfad auch nach der Krise weitergegangen wird?	Digitalisierung braucht Ressourcen. Werden diese nicht bereitgestellt, gerät Digitalisierung schnell in eine Sackgasse. Die derzeitige Hardware-Ausstattung erweist sich in 80% aller Fälle als veraltet und ungeeignet, um zeitgemäße Herausforderungen digital zu bewältigen.	Hier gilt es eben den Punkt "Neugier" aufzugreifen, Neugier, neue Wege in der täglichen Arbeit zu gehen und auszuprobieren, ob bisher sicher geglaubte Abläufe und Strukturen noch passen oder anders bessere Ergebnisse erzielt werden können.
8. Was sind aufgrund der Erfahrungen der Corona-Krise die Erfolgsfaktoren für Organisationsprojekte, bei denen Digitalisierung eine wichtige Rolle spielt?	Ein wesentlicher Erfolgsfaktor: Machen ist wie wollen - nur krasser. Einfach mal etwas wagen, losgehen und Erfahrungen sammeln.	Wichtige Erfolgsfaktoren sind, eine entsprechende Fehlerkultur zu implementieren und bereit zu sein, täglich neu zu lernen, unabhängig von Funktion und hierarchischer Ebene. Dabei ist auch wichtig kontrovers zu diskutieren und zu hinterfragen.
9. Wenn die Corona-Krise vorbei ist, wie wird man dann rückblickend die Arbeit der kirchlichen Verwaltung in der aktuellen Ausnahmesituation beschreiben?	Kirchliche Verwaltung zeigt sich gerade jetzt als sehr flexibel, engagiert und zielgerichtet.	Herausfordernd, spannend, mobil...anders als sonst und doch irgendwie gewohnt...eben in einer Ausnahmesituation