EVANGELISCHE
KIRCHE
IM RHEINLAND

LS 2013 Drucksache 22

Vorlage der Kirchenleitung an die Landessynode

Informationstechnologie

A
BESCHLUSSANTRAG

1. Die Kirchenleitung wird beauftragt, der Landessynode 2014 einen Beschlussantrag zu unterbreiten, wie die von der Landessynode 2012 angestrebte Vereinheitlichung der Anwendung von Informationstechnologie in der Evangelischen Kirche im Rheinland verwirklicht wird. Ziel ist dabei, den gesetzlichen Schutzbedarf von Informationen zu erfüllen und gleichzeitig Wirtschaftlichkeit und Qualität des IT-Einsatzes nachhaltig sicherzustellen. Der künftige strukturelle und rechtliche Rahmen, in dem sich der operative Betrieb vollzieht, ist festzulegen.

   Dabei sind insbesondere im Jahre 2013 zu definierende IT-Standards, das novellierte Datenschutzgesetz sowie weitere gesetzliche Vorgaben und die Ergebnisse aus den Beratungen zur Verwaltungsstrukturreform einzubeziehen. Im Rahmen der Weiterarbeit sollen die von der Arbeitsgruppe IT in Bearbeitung des Beschlusses Nr. 75 der Landessynode 2012 erzielten Ergebnisse mit bedacht werden.

2. Der Arbeitsauftrag definiert ein Projekt, zu dessen Realisierung von der Kirchenleitung ein Lenkungsausschuss berufen wird, der die Erledigung des Auftrages begleitet und überwacht und der Kirchenleitung die Ergebnisse vorlegt. Der Lenkungsausschuss soll nicht mehr als sechs Mitglieder haben, darunter je ein Mitglied des Ständigen Innerkirchlichen Ausschusses, des Ständigen Finanzausschusses und des Ständigen Ausschusses für Kirchenordnung und Rechtsfragen und eine Superintendentin oder ein Superintendent sowie die Vizepräsidentin oder der Vizepräsident oder eine von ihr oder ihm zu benennende Vertretung. Mindestens eine ehrenamtliche Mitarbeiterin bzw. ein ehrenamtlicher Mitarbeiter muss dem Lenkungsausschuss angehören.

3. Für die Erfüllung des Auftrages wird ein Budget in Höhe von 81.000 Euro bereitgestellt. Die Finanzierung erfolgt entsprechend dem Anteil der Kirchengemeinden und dem Anteil der Landeskirche am Kirchensteueraufkommen (89,9%/10.1%).

B

BEGRÜNDUNG

Übersicht

I. Landessynodale Beschlusslage

II. Ergebnisse der Arbeitsgruppe Informationstechnologie

III. Begründung des Beschlussantrags

I. Landessynodale Beschlusslage zum Thema Informationstechnologie (IT)

Mit Beschluss Nr. 75 hat die Landessynode 2012 die Kirchenleitung beauftragt, Eckpunkte eines IT-Konzeptes für die Evangelische Kirche im Rheinland mit dem Entwurf eines Projektplanes zu seiner Implementierung und einer Kostenschätzung zur Entscheidung vorzulegen. Die Landessynode hat als Ziel einer Neuordnung der IT die Schaffung einer einheitlichen IT-Struktur auf allen Ebenen vorgegeben, die einen unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten optimierten Einsatz von Informationstechnologie in der gesamten Landeskirche sicher stellt und auch die steigenden Anforderungen an IT-Sicherheit und Datenschutz berücksichtigt:

Der Beschluss ist als **Anlage 1** beigefügt.

II. Ergebnisse der Arbeitsgruppe Informationstechnologie gemäß Beschluss Nr. 75 der Landessynode 2012

Die gemäß Beschluss Nr. 75 der Landessynode 2012 gebildete Arbeitsgruppe hat auftragsgemäß mit externer Unterstützung einen Vorschlag für ein IT-Konzept vorgelegt.

Die Ergebnisse ihrer Arbeit sind **Anlage 2** (Zusammenfassung) und **Anlage 3** (Umfassende Herleitung der Ergebnisse – IT-Konzept 2012) zu entnehmen.

Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe ist aus **Anlage 4** ersichtlich.

III. Begründung des Beschlussantrages

Die Beratungen sowohl in der Kirchenleitung als auch in den beteiligten Ausschüssen bestätigten und unterstrichen die Dringlichkeit, auf dem Gebiet der Informationstechnologie im Sinne des Beschlusses 75 der Landessynode 2012 zu grundsätzlichen und durchgreifenden Veränderungen zu kommen.

Es erscheint aber verfrüht, der Landessynode zum jetzigen Zeitpunkt die von der Arbeitsgruppe erarbeiteten Eckpunkte einer künftigen IT-Struktur zur Beschlussfassung vorzuschlagen und damit eine Weichenstellung vorzunehmen. Denn angesichts der großen Tragweite, die mit einer entsprechenden Neuorientierung organisatorisch, personell und finanziell verbunden wäre, wird es als erforderlich erachtet, wichtige Rahmenbedingungen zu definieren und ausdrücklich zu benennen, die den Veränderungsbedarf auslösen und seine Richtung bestimmen. Konkret sollen als wesentlicher Faktor IT-Standards definiert werden. Diese Standards sollen sich auf die Anwendungen beziehen, bei denen ein gesetzlicher Schutzbedarf sichergestellt werden muss oder bei denen die größten Effekte im Hinblick auf eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit oder Qualität zu erwarten sind.

Dies sind insbesondere:

- zentral bereitgestellte Fachanwendungen (Meldewesen, Finanzwesen, ekir.de-Mailsystem)
- Anwendungen die in einer Vielzahl von Gliederungen eingesetzt werden (z. B. Personalwesen, Zahlbarmachung von Personalbezügen)
- Anwendungen bei flächigem IT-Einsatz in Kirchengemeinden (z. B. IT gestützte Kommunikation mit ehrenamtlichen Funktionsträgern und in der Seelsorge)

Die Erarbeitung der IT-Standards soll mithilfe externer Beratung und unter Einbindung von Kompetenzträgern und der Datenschutzbeauftragten der Evangelischen Kirche im Rheinland erfolgen. Die Erfahrungen anderer Landeskirchen und vorhandene Standards zum Schutzbedarf (z.B. BSI-Grundschutz) müssen dabei mit bedacht werden.

Im Lichte und unter Zugrundelegung der IT-Standards, des novellierten Datenschutzgesetzes sowie weiterer gesetzlicher Vorgaben und auch unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus den Beratungen zur Verwaltungsstrukturreform soll der Landessynode 2014 ein umfassender Vorschlag zur Restrukturierung der IT-Arbeit in der Evangelischen Kirche im Rheinland gemacht werden.

Das Budget errechnet sich wie folgt:

Externe Beratung	50.000 Euro
Unterstützung/Vertretung	18.000 Euro

Raumkosten	10.000 Euro
Sachkosten	3.000 Euro
Gesamt	81.000 Euro

Die Beschlüsse des Ständigen Innerkirchlichen Ausschusses und des Ständigen Finanzausschusses sind als **Anlage 5** beigefügt.

Vorschlag der Kirchenleitung:

Überweisung an den Innerkirchlichen Ausschuss(IV) – federführend –
und an den Finanzausschuss (VI)

Anlage 1

Beschluss 75 der Landessynode 2012:

1. Die Kirchenleitung wird beauftragt, der Landessynode 2013 die Eckpunkte eines IT-Konzeptes für die Evangelische Kirche im Rheinland mit dem Entwurf eines Projektplanes zu seiner Implementierung und einer Kostenschätzung zur Entscheidung vorzulegen.

   Ziel ist die Schaffung einer einheitlichen IT-Struktur, die einen unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten optimierten Einsatz von Informationstechnologie in der gesamten Landeskirche sicher stellt, auch mit Rücksicht auf die steigenden Anforderungen an IT-Sicherheit und Datenschutz.

2. Für die Vorplanungsphase werden bis zu 165.000,00 € bereitgestellt.

   Die Kosten werden zu 89,9 % aus der gesamtkirchlichen Umlage und zu 10,1 % aus der landeskirchlichen Umlage finanziert.

3. Die Kirchenleitung wird beauftragt, für die bis zur Landessynode 2013 zu leistenden Arbeiten eine Arbeitsgruppe zu berufen. Die Gruppe soll möglichst nicht mehr als 15 Mitglieder haben. Dabei sollen der Ständige Innerkirchliche Ausschuss, der Ständige Finanzausschuss, der Ständige Ausschuss für Kirchenordnung und Rechtsfragen, die Superintendentinnen und Superintendenten, Verwaltungsfachleute sowie mindestens fünf IT-Verantwortliche aus Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und aus anderen Landeskirchen vertreten sein.

4. Damit sind die Anliegen der Anträge der Kreissynoden Niederberg und Wuppertal betreffend Einheitliches IT-Konzept für Verwaltungsaufgaben bzw. betreffend Entwurf eines IT-Gesetzes (Beschlüsse 4.22 bzw. 4.37 der Landessynode 2011) aufgenommen.

Anlage 2

Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeitsgruppe IT gemäß Beschluss Nr. 75 der Landessynode 2012

Die Arbeitsgruppe, die die Eckpunkte für ein IT-Konzept mit externer Unterstützung entwickelt hat, bestätigt den durchgängig hohen Änderungsbedarf für die IT in der Evangelischen Kirche im Rheinland. Sowohl die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten auf dem IT-Sektor als auch die Bewertung des Handlungsbedarfs weisen in allen Disziplinen überwiegend deutliches Optimierungspotential aus. Folgende Erkenntnisse begründen im Einzelnen den Änderungsbedarf der IT-Organisation in der Evangelischen Kirche im Rheinland:

- Der Anspruch an die IT – definiert durch die priorisierten Ziele einer IT, die sich am Bedarfsträger ausrichtet – und die Bewertung der Leistungsfähigkeit weisen ein Delta auf.

- Die vorhandenen IT-Fachkompetenzen verbunden mit der dezentral-heterogenen Organisation der Evangelischen Kirche im Rheinland führen dazu, dass ein zuverlässiger, wirtschaftlicher IT-Betrieb nicht durchgängig zu gewährleisten ist.

- Die IT in der Evangelischen Kirche im Rheinland verfügt derzeit nicht über ausreichende Ressourcen, um zusätzlich innovative Anwendungsentwicklung und Planung zu gewährleisten.

- Mangelnde, über einzelne, kleinteilige Organisationseinheiten hinweg gegebene Transparenz im Hinblick auf Bedarfe, Anforderungen, Fähigkeiten und Kosten verhindern insgesamt eine realistische Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit.

- Fehlendes Risikobewusstsein und fehlende Kenntnis von IT-Betriebsaufgaben in Differenzierung zu „PC-Betrieb“ erschweren die subjektive Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und des Handlungsbedarfs.

- Die Nachrangigkeit von Wirtschaftlichkeit in der Zieldefinition und Relevanz behindern die Wahrnehmung eines hohen Handlungsbedarfs.

- Die Defizite in der Innovationsfähigkeit können in dem vorhandenen individuellen Organisationsansatz der IT kaum aufgeholt werden. Eine fehlende übergreifende Steuerung der IT mit klarer Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen verhindert eine effiziente Leistungserbringung.

Die Arbeitsgruppe hat im Zuge der Entwicklung eines IT-Konzeptes fünf Organisationsmodelle für die IT in der Evangelischen Kirche im Rheinland skizziert und nach einem einheitlichen Maßstab bewertet, in wie weit diese Modelle geeignet sind, die verfolgten Ziele zu erreichen.

Dabei wurden postuliert, dass die neue IT-Organisation die kirchlichen Ziele unterstützen muss und – eingedenk der realistischen Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, Wissen und Ressourcen und wirtschaftlicher Erfordernisse - eine verstärkte Spezialisierung des IT-Personals und die Verhinderung redundanter Arbeit mit dem Ziel der Nutzbarmachung von Arbeitsergebnissen für alle („Einer für alle“) notwendig ist. Zudem sollte die herrschende Organisationskultur in der Evangelischen Kirche im Rheinland in die Bewertung einbezogen werden.

Dies führte zu den vier Bewertungskriterien „Umsetzbarkeit“, „Praxistauglichkeit“, „Kulturkompatibilität“ und „Sachgerechtheit“.

Folgende Organisationsmodelle wurden unter Anwendung dieser Kriterienbewertet:

- Zentralisierung der IT
- Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaft
- IT in Verwaltungsämtern
- Gemeinsame IT-Servicestellen
- Full-Outsourcing
- IT-Kompetenzzentren

Die Arbeitsgruppe ist zu dem Ergebnis gekommen, dass die Bildung von IT-Kompetenzzentren in der Evangelischen Kirche im Rheinland mit der Etablierung einer übergreifenden IT-Leitung und IT-Steuerung die beste Organisationsform darstellt, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Dieses Modell nutzt die Stärken der bisherigen IT-Organisation, die vor allem in der hohen Nähe zu Anwendern und Kunden, sowie der Nutzung von ehren- und nebenamtlichen Ressourcen zu sehen ist, und verbindet diese mit einer effizienten Nutzung vorhandener Fachlichkeit bei effektiver Steuerung und Koordination.

<u>Beschreibung IT-Kompetenzzentren</u>

Die Kompetenzzentren sollen als Teil eines Eigenbetriebes ebenenübergreifend und landeskirchenweit IT-Leistungen bereitstellen. Dies erfolgt unter Steuerung durch eine gemeinsame IT-Leitung. In die Leistungserbringung können und sollen auch neben- und ehrenamtlich Mitarbeitende einbezogen werden.

Die IT-Kompetenzzentren haben die Aufgabe, im Rahmen des von ihnen zu bearbeitenden Kompetenzfeldes IT-Angebote für Nutzerinnen und Nutzer der Evangelischen Kirche im Rheinland zu prüfen und zu entwickeln, Bedarfe der betreuten Kunden und Nutzerinnen und Nutzer zu erkennen, diese in technische Anforderungen zu übersetzen und für eine möglichst bedarfs- bzw. anforderungsgerechte Umsetzung zu sorgen.

Es ist Aufgabe der Kompetenzzentren, die Anwender- und Kundenbetreuung möglichst optimal im Sinne der Zufriedenheit der Adressaten zu gestalten. Hierzu gilt es auch, Schulungs- und Beratungsangebote aufzubauen, die den optimalen Einsatz von IT erläutern und auch kleinere Organisationseinheiten in der Evangelischen Kirche im Rheinland in die Lage versetzen, IT nutzbringend und regelkonform einzusetzen.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe und deren Herleitung sind im Einzelnen der Anlage 3 zu entnehmen.

HISOLUTIONS

ANLAGE 3

IT-KONZEPT 2012
EVANGELISCHEN KIRCHE IM RHEINLAND

Stand 13. September 2012

EVANGELISCHE KIRCHE IM RHEINLAND

HiSolutions AG © 2012

X

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS XI
1 AUFTRAG UND ZIELSETZUNG 13
2 VORGEHEN 15
3 AKTUELLE SITUATION / AUSGANGSLAGE 17
3.1 Fähigkeiten und Handlungsrelevanz 17
3.1.1 Überblick und Methodik 17
3.1.2 Ergebnis 20
3.2 Zielsetzung 25
3.2.1 Überblick und Methodik 25
3.2.2 Ergebnis 28
3.3 Analyse und Bewertung 30
4 LÖSUNGSANSÄTZE UND HANDLUNGSFELDER 34
4.1 Organisationsprinzipien 34
4.2 Bewertung Organisationsmodelle 36
4.2.1 Zentralisierung der IT 39
4.2.2 Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaft 44
4.2.3 IT in Kirchenverwaltungsämtern 47
4.2.4 Gemeinsame IT-Servicestellen (Kompetenzorientierung) 51
4.2.5 Full-Outsourcing 55
4.2.6 IT-Kompetenzzentren 58
4.3 Fazit 62
5 IT-KOMPETENZZENTREN 63
5.1 Erläuterung des Organisationsmodells 63
5.2 Leitgedanken der IT-Kompetenzzentren 64
5.3 Modell der Einbindung und Zusammenarbeit 65
5.4 Organisationsprinzipien 66
5.5 Strukturelemente der IT-Kompetenzzentren 67
5.5.1 IT-Steuerung / IT-Leitung der Evangelischen Kirche im Rheinland 68
5.5.2 IT-Kompetenzzentren 69
5.6 Kritische Erfolgsfaktoren 73
5.7 Organisationsform und Finanzierung 74
6 UMSETZUNGSPROJEKT UND MEILENSTEINE 76
6.1 Überblick und Zeitplan 76
6.2 Projektstruktur 77
6.2.1 Projektleitung 78
6.2.2 Strategie und Organisation 79
6.2.3 IT-Serviceangebot 79
6.2.4 Akzeptanz & Kommunikation 80

6.3 Ressourcenbedarf des Umsetzungsprojekts 81
VERZEICHNISSE 84
RECHTLICHE HINWEISE 85
KONTAKT X

1 AUFTRAG UND ZIELSETZUNG

Zur Evangelischen Kirche im Rheinland gehören 742 Kirchengemeinden, die in 38 Kirchenkreisen organisiert sind. Die Verwaltungsstrukturen sind bisher sehr heterogen. Auf Gemeindeebene existieren teilweise eigene Verwaltungseinheiten oder Vor-Ort-Büros, teilweise werden Verwaltungsaufgaben von Verwaltungsämtern für mehrere Kirchengemeinden wahrgenommen. Dazu kommen kreiskirchliche Verwaltungen und auf landeskirchlicher Ebene das Landeskirchenamt. Insgesamt handelt es sich um rund 160 Verwaltungseinheiten. Unselbstständige Einrichtungen auf den Ebenen verfügen darüber hinaus zum Teil über eigene Verwaltungen. Die verschiedenen Fach- und Verwaltungsaufgaben dieser Stellen werden weitreichend durch Informationstechnik unterstützt.

Hierbei werden ungefähr 20.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als potentielle Nutzerinnen und Nutzer von IT-Lösungen adressiert. Hinzu kommenca. 116.000 ehrenamtlich tätige Personen,darunter 8.700 Presbyterinnen undPresbyter, die zumindest teilweise als potentielle Nutzer der IT zu betrachten sind. Diese große Anzahl an Personen, Organisationseinheiten und Stellen werden aktuell durch ca. 30 vollzeitäquivalente IT Fachstellen betreut. Daneben werden die meisten IT-Aufgaben durch

- in der Regel nicht fachspezifisch in IT ausgebildete Personen im „Nebenamt“,
- eine hohe Zahl ehrenamtlich tätiger Personen sowie
- zahlreiche vor allem regionale externe Firmen und Freiberufler

erbracht.

Eine übergreifende und landeskirchenweit wirksame Steuerung des IT-Einsatzes und der Leistungserbringung in der IT findet flächig kaum statt. Auch wenn einige zentrale Systeme und Applikationen vorhanden sind (z. B. @Ekir.de-Mail, Mewis-Meldewesen, Mach-NKF), wird die eigentliche IT-Anwendung und IT-Ausstattung heterogen und dezentral geplant, gesteuert und ausgeführt.

Diese vielfältige und überwiegend unkoordinierte Form der Organisation führt vielfach zu redundanter Aufgabenwahrnehmung, erschwert die Nutzung von Synergiepotentialen z. B. durch Marktmachtbündelung und verhindert die Ausbildung von Spezialistentum in der IT. Den dezentralen Akteuren in der Evangelischen Kirche im Rheinland fällt es in diesem Kontext auch zunehmend schwer, den unübersichtlichen und sehr dynamischen Markt an IT-Leistungen zu überblicken und optimale IT-Lösungen zur Unterstützung kirchlicher Aufgaben abzuleiten.

Die skizzierte unterschiedlich aufgestellte IT in den verschiedenen Organisationseinheiten mit vielen getrennt voneinander existierenden, heterogenen IT-Ausprägungen führt zu einer hohen Intransparenz der Leistungsfähigkeit und Leistungserbringung. Sie verhindert zudem großräumige Lösungen, die eine stärkere reibungs- und schnittstellenarme Zusammenarbeit zwischen

Kirchengemeinden, Kirchenkreisen, der Landeskirche ermöglichen und auch Qualitäts- und Leistungsvergleiche zulassen.

Dievorhandenen IT-Strukturen sind auch nicht geeignet, um modernen Anforderungen an Informationssicherheit und Datenschutz Rechnung zu tragen. Dies wird umso kritischer vor dem Hintergrund der Einbindung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren privater IT-Infrastruktur auf der einen Seite sowie steigender Vernetzung und Virtualität der IT auf der anderen Seite.

Weitere Trends wie die

- zunehmende Nutzung zentraler, im Internet angebotener Dienste und Speicherlösungen (u. a. Cloud-Computing),
- aktuelle Trends im Endgeräte-Bereich der IT (z .B „Bring YourOwn Device – Einbindung privater Endgeräte in die organisationinterne IT),
- stärkere Nutzung von Social Media und Social Networking (z. B. Facebook, Twitter) und
- einfachere Möglichkeiten des Datenaustausches inklusive der unkomplizierten Weitergabe auch größerer Datenvolumen

führen zu weiter steigenden Anforderungen an die Sicherstellung des Datenschutzes und der Informationssicherheit, denen die IT in der Evangelischen Kirche im Rheinland in ihrer derzeitigen Verfassung insgesamt schon heute kaum mehrgewachsen ist. Im Hinblick auf den Datenschutz ist diese Einschätzung in Vorbereitung der Beschlussfassung der Landessynode 2012 aus- und eindrücklich von der Datenschutzbeauftragten, Frau von Böhlen, bestätigt und bekräftigt worden.

In Summe zeigen die flächig steigenden Anforderungen, verbunden mit wachsender Kritikalität verfügbarer, sicherer und anwenderfreundlicher IT-Systeme für die Funktionsfähigkeit der Evangelischen Kirche im Rheinland auf der einen und steigender Komplexität mit tendenziell sinkende Ressourcen auf der anderen Seite, den hohen Handlungsbedarf einer grundlegenden organisatorischen Änderung.

Die Landessynode 2012 beauftragte vor diesem Hintergrund – auch im Kontext des Projektes „Verwaltungsstrukturreform“ - eine Arbeitsgruppe,unterstützt durch externe Beratung ein Eckpunktepapier für ein IT-Konzept und einen hierauf aufbauenden Projektplan zu entwerfen zur Vorlage an die Landessynode 2013. Motivation hierfür waren das erkannte Erfordernis der Vereinheitlichung in der IT und der Steigerung von Effizienz und Effektivität – dies vor allem vor dem Hintergrund der steigenden Anforderungen an IT-Sicherheit, Datenschutz und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns im Allgemeinen und des IT-Einsatzes im Besonderen.

Die Firma HiSolutions wurde beauftragt, die Arbeitsgruppe bei der Erstellung des IT-Konzepts zu unterstützen.

2 VORGEHEN

Das Vorgehen zur Entwicklung eines angemessenen IT-Konzepts, welches die Erwartungen der Landessynode erfüllt und die Vision einer neuen IT-Organisation und eines neuen Modells der IT-Leistungserbringung beinhaltet, lässt sich in folgenden Bausteinen zusammenfassen:

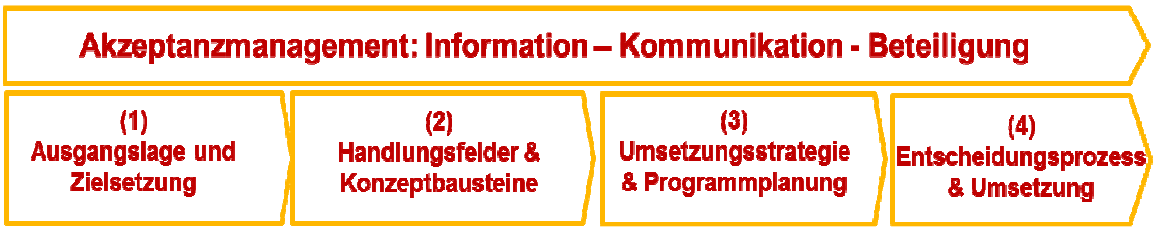


Abbildung 1 - Vorgehensmodell

Ein übergreifender Baustein dient der Sicherstellung der Akzeptanz der zu entwerfenden Organisationslösung. Diese kann nur durch transparente Informationswege, eine offene Kommunikation und eine weitreichende Beteiligung aller Mitglieder der Arbeitsgruppe sichergestellt werden. Um dies schon zu Beginn der Arbeit zu gewährleisten, wurden zunächst mit fast allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe vertrauliche 4-Augen-Gespräche geführt. In diesen wurde neben der Einschätzung der Bewertung von Leistungsfähigkeit, Handlungsbedarf und Zielpriorisierung vor allem die persönlichen Motivation und Vorschläge für die neue IT-Organisation abgestimmt. Auf diese Weise konnte schon im ersten Schritt ein Organisationsmodell skizziert werden, welchem ein hoher Konsensgrad zu Grunde liegt.

Die weiteren Bausteine des Vorgehensmodells lassen sich wie folgt beschreiben:

(1) Ausgangslage und Zielsetzung

Auf Basis des Landessynodenbeschlusses, einiger Gespräche mit Personen der Arbeitsgruppe IT und eigener Recherchen wurde die im Auftrag der AG skizzierte Ausgangslage verifiziert. Hierbei stellte sich heraus, dass bezüglich der Einschätzung konkreter Fähigkeiten in der IT in der Evangelischen Kirche im Rheinland eine eher heterogene Meinung vorherrscht und ein aussagekräftiges, übergreifendes Bild aufgrund der starken dezentralen Organisationsausprägung nur schwer zu gewinnen ist.

Auch Aussagen über die konkrete Zielsetzung sowohl der Arbeitsgruppe als auch der neuen IT-Organisation waren uneinheitlich, teilweise auch widersprüchlich. Um eine möglichst objektive und hinsichtlich der Bewertung konsensuale Ausgangslage zu skizzieren, wurden durch die Mitglieder der Arbeitsgruppe konkrete Fähigkeiten der IT in der Evangelischen Kirche im Rheinland individuell bewertet und hinsichtlich des künftigen Handlungsbedarfs eingeschätzt. Die Methodik und Ergebnisse dieser Einschätzung sind in Kapitel 3.1 näher vorgestellt.

In Ergänzung hierzu wurden strategische Ziele der IT der EKIR skizziert und durch die Mitglieder der Arbeitsgruppe hinsichtlich Ihrer Rangfolge, Bedeutung und Relevanz bewertet. Die Methodik und Ergebnisse dieses Rangfolgeverfahrens sind in Kapitel 3.2 beschrieben. Dabei ist der Arbeitsgruppe bewusst, dass diese Bewertung mit Blick auf die Strukturen in der Evangelischen Kirche im Rheinlandkeinen Anspruch erhebt, statistisch-repräsentativ zu sein. Sie ist vielmehr das Ergebnis der sicher an einigen Stellen auch subjektiv geprägten Einschätzung der Arbeitsgruppenmitglieder. Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe bie-

tet dabei Gewähr dafür, dass die Einschätzungen als Entscheidungsgrundlage hinreichend belastbar sind.

In Verbindung mit den Erkenntnissen aus den Einzelgesprächen konnten aus den Bewertungen heraus konkrete Handlungsbedarfe abgeleitet und darauf aufbauend Prioritäten für das Organisationskonzept gesetzt werden. Insgesamt wurde auf diese Weise ermittelt, welche strategischen Ziele die neue IT-Organisation aus eigener Wertung verfolgen sollte und wo Fähigkeitsdefizite der eigenen Organisation verbunden mit künftigem Handlungsbedarf Organisationsentscheidungen bestimmen.

(2) Handlungsfelder & Konzeptbausteine

Aufbauend auf der erhobenen und bewerteten Ausgangslage und insbesondere unter Einbeziehung der in den Einzelgesprächen entwickelten ersten Lösungsskizzen der künftigen IT-Organisation wurden Vor- und Nachteile einzelner Gestaltungsmodelle diskutiert. Hierbei war Maßstab, an welchen Stellen Kernkompetenzen auszuprägen sind und welche konsensualen Grenzen bei einer organisatorischen Neugestaltung zu beachten sind (siehe Kapitel4.2). Diese Bewertung führt letztlich zum Vorschlag der Ausprägung einer bedarfsorientierten IT-Organisation in Gestalt von Gemeinsamen IT-Servicestellen in der Evangelischen Kirche im Rheinland. Dieses Organisationsmodell ist im Kapitel 5vorgestellt und beschreibt die Zielorganisation, über welche die Landessynode zu entscheiden hat.

(3) Umsetzungsstrategie & Programmplanung

Um abschätzen zu können, in welchen zeitlichen Dimensionen und mit welchem Ressourceneinsatz die bedarfsorientierte IT-Organisation umzusetzen ist, wird in Kapitel 5 beschrieben, in welchen Phasen, Stufen und Abläufen eine Umsetzung erfolgen kann. Die an dieser Stelle aufgeführten Einschätzungen basieren auf den Erfahrungen vergleichbarer Organisationsänderungen sowie den Ergebnissen der Beratungen der Arbeitsgruppe.

(4) Entscheidungsprozess & Umsetzung

Inhaltich nicht mehr Gegenstand dieses IT-Konzeptes ist die Begleitung des Entscheidungsprozesses zur Entwicklung und Etablierung der bedarfsorientierten IT-Organisation bis zu deren Umsetzungsbeginn. Dies wäre in Abhängigkeit von der Entscheidung der Landessynode 2013 ggf. im Jahre 2013 zu leisten.

3 AKTUELLE SITUATION / AUSGANGSLAGE

3.1 Fähigkeiten und Handlungsrelevanz

3.1.1 Überblick und Methodik

Zur Erhebung einer möglichst objektiven und ebenenübergreifend angenommenen Bewertung eigener IT-Fähigkeiten und künftiger Handlungsrelevanz wurden durch die Mitglieder der AG IT insgesamt 69 Leistungseigenschaften bewertet.

Die Bewertung erfolgte hierbei in zwei Dimensionen, die nachstehend vorgestellt werden:

Fähigkeit
Mit der Fähigkeit solltebewertet werden, inwieweit die zu bewertende Eigenschaft erfüllt wird. Hierfür sind sowohl die Kompetenz, als auch die personelle und finanzielle Ausstattung, wie auch die organisatorischen Rahmenbedingungen ausschlaggebend. Das Kriterium „Fähigkeit“ beschreibt die Wahrnehmung der aktuellen Leistungsfähigkeit (GEGENWART).

+3 trifft voll zu
+2 überwiegend
+1 eher
-1 eher nicht
-2 selten
-3 trifft nicht zu

Relevanz
Mit Relevanz wurde bewertet, inwieweit ein aktueller oder künftiger Handlungsbedarf besteht, damit die bewertete Eigenschaft auch künftig in der notwendigen Weise erfüllt werden kann. Aus der Relevanz soll sich dabei ein künftiger Handlungsbedarf (ZUKUNFT) ableiten. Ziel war es, die wirklich wichtigen und dringlichen Maßnahmen von weniger relevantem Aktionismus zu trennen. Als Unterstützung wurden dabei folgende Leitfragen beachtet:
Ist es wichtig an der bewerteten Eigenschaft etwas zu ändern?
Müssten wir in einer schwach bewerteten Fähigkeit künftig nicht eigentlich die Bewertung „überwiegend“ oder „trifft voll zu“ erreichen?
Haben wir hier ein zeitkritisches Problem, so dass sich z. B. Anwender selber Alternativen suchen, wenn wir nicht sofort etwas ändern?
Wie wird sich die Bewertung der Fähigkeit in einem halben Jahr / in einem Jahr ändern, wenn wir nichts machen?

+3 irrelevant
+2 kaum relevant
+1 im Grundsatz relevant
-1 eher wichtig
-2 wichtig
-3 wichtig & dringlich

Tabelle 1 - Bewertung der Ausgangslage

Die nachstehende Tabelle zeigt die bewerteten Faktoren im Überblick:

Angebot der IT	
1	Servicequalität wird kontinuierlich verbessert.
2	Bestehende zentrale Angebote werden nicht genutzt aus Unwissenheit.
3	Bestehende zentrale Angebote werden nicht genutzt aus Unwilligkeit.
4	Bestehende zentrale Angebote werden nicht genutzt aus Unfähigkeit.
5	Bestehende zentrale Angebote werden nicht genutzt wegen der Unzulänglichkeit des Angebots.
6	Die Unterstützung der Basisarbeit durch IT ist optimal und ausreichend.
7	Wir nutzen Technik zur Kommunikation mit Kirchenmitgliedern und Interessierten.
Anwenderbetreuung	
1	Training der IT-Anwender wird aktiv gesteuert.
2	Die Anwender schätzen ihre Betreuung.
3	Unsere Anwender sind mit der IT zufrieden.
4	Die Erwartungshaltung der Anwender, z. B. zur Stabilität, entspricht unsere Leistungsfähigkeit.
Ausrichtung der IT	
1	IT unterstützt die kirchlichen Ziele und Aufgaben.
2	IT ist fähig, zügig auf neue Anforderungen zu reagieren.
3	Neue Anforderungen werden koordiniert und priorisiert.
4	Notwendige übergreifende IT-Initiativen werden erkannt und gut aufgesetzt.
5	Projekte scheitern oder verzögern sich selten.
6	Datenorganisation und Datennutzung entsprechen den Geschäftserfordernissen.
7	Unser IT-Bereich genießt Ansehen und Vertrauen.
8	In der Kirche besteht der Wunsch, in der IT mehr als heute zu regeln.
9	Zentralisierung ist Politik der Landeskirche.
10	Es besteht in der Kirche eine Tendenz zur zentralen Regelung.
11	Die Einführung von NKF kann als Blaupause für die IT gelten.
12	Die personelle und finanzielle Entwicklung der Kirchengemeinden führt zu einem höheren Bedarf an IT.
13	Eine sinkende Zahl der Ehrenamtler verlangt andere Organisationsformen in der IT.
14	IT-Nutzer verstehen, dass dienstliche IT und private IT andere Anforderungen mit sich bringen.
15	Unsere Organisationskultur verhindert eine stärkere Zusammenarbeit.
Fähigkeiten und Handlungsbedarf im IT-Betrieb	
1	IT kann den zuverlässigen IT-Betrieb gewährleisten.
2	Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit der IT-Spezialisten ist gewährleistet.
3	Kontinuität in der Entwicklung der Beziehungen mit externen IT-Dienstleistern ist gewährleistet.

4	Unsere IT-Infrastruktur ermöglicht Flexibilität und Agilität.
5	Unsere IT-Dienstleister werden gezielt gebunden, gesteuert und überprüft.
6	Das Störungs- und Fehlervolumen ist angemessen und stabil.
7	Die Serviceverfügbarkeit ist auch künftig gewährleistet.
8	IT wird immer komplexer, vernetzter und vielschichtiger.
9	Die IT ist ausreichend stabil und unanfällig gegen Störungen.
Compliance / Regelkonformität in der IT	
1	Unsere IT-Bestände sind unter Kontrolle (Hardware, Softwarelizenzen, Verträge).
2	Lizenz- und Versionskontrolle für Softwareeinsatz ist gewährleistet.
3	Stabilität, Verfügbarkeit und Kontinuität der IT-Nutzung ist gewährleistet.
4	IT-Risiken werden systematisch ermittelt, bewertet, verstanden und behandelt.
5	Die Konformität mit Gesetzen und Verträgen wird systematisch sichergestellt.
6	Der Schutz der IT-Verantwortlichen Personen z. B. in Haftungsfragen ist ausreichend gegeben.
7	Der Schutz der Kirche als Körperschaft z. B. vor Finanz- und Haftungsrisiken in der IT ist ausreichend gegeben.
8	Der Schutz der Kirche vor Imageverlust z. B. durch Pressemeldungen bei IT-Problemen ist ausreichend gegeben.
9	Wir haben die Vorgaben des Datenschutzes in der IT im Griff.
Effizienz der IT	
1	Der Budgetrahmen für IT-Aktivitäten wird grundsätzlich eingehalten.
2	IT-Infrastrukturkosten sind angemessen und akzeptiert.
3	Betriebs- und Wartungsaufwand sind angemessen und akzeptiert.
4	Kosten externer IT-Dienstleistungen sind angemessen und akzeptiert.
5	Wir nehmen in der Fläche Aufgaben redundant wahr.
6	Wir nutzen Technik gezielt und ausreichend zur Kostenvermeidung (z. B. Videokonferenz statt Dienstreisen).
7	Wir erfinden das Rad immer wieder neu.
8	Die sinkende Einnahmen und sinkende Mitgliederzahlen der Kirche verlangen eine effizientere IT.
9	Wir haben künftig immer weniger Ressourcen (Finanzen, Personal) für eher mehr technische Aufgaben.
10	Die Leistungsfähigkeit der IT ist ausreichend.
Innovationsfähigkeit der IT	
1	IT kann in ausreichendem Maße Neuentwicklungen unterstützen.
2	IT kann die Einführung neuer Technologien angemessen gewährleisten.
3	Aktualisierung veralteter Systeme ist sichergestellt.
4	Die IT in der EKIR hat aktuell einen hohen Innovationsstau.
5	Die Nutzung sozialer Medien erfolgt sicher und angemessen.
6	Die Fähigkeiten in der IT sind ausreichend.

Organisation der IT	
1	Training und Kompetenzentwicklung im IT-Team werden aktiv gesteuert.
2	Der Skill- und Wissenserhalt in der IT ist gewährleistet.
3	Das Maß an dezentraler IT-Selbstverwaltung ist angemessen.
4	Zentrale Lenkungsfunktion der IT für wesentliche IT-Vorgaben gegeben.
5	Entscheidungsfindung in der IT ist geregelt und erfolgt zügig.
6	Die Organisation der IT in der EKIR ist effizient.
7	Die Wahrnehmung von IT-Aufgaben sollte durch IT-Fachpersonen erfolgen.
8	Die IT ist heute optimal aufgestellt.
9	Verteiltes Wissen ist bekannt und kann übergreifend genutzt werden.

Tabelle 2 - Erfolgseigenschaften der IT

3.1.2 Ergebnis

In der Zusammenfassung der Bewertung von Fähigkeit und Relevanz ist festzustellen, dass die Relevanz – also der konkrete Änderungs- und Handlungsbedarf – über alle Themen verteilt durchgängig als hoch eingeschätzt wurde. Nur ein kleiner Teil der Leistungsfaktorenwurde als ‚irrelevant' oder als ‚im Grundsatz relevant' angesehen.Im Übrigen wurden auch die Fähigkeiten überdurchschnittlich oft als eher wenig ausgeprägt eingeschätzt.

Es wurdendeutlich mehr negative als positive Bewertungen der Fähigkeiten abgegeben. Diese Einschätzung setzte sich auch bei Betrachtung der einzelnen Managementfelder fort, in denen die Fragestellungen gruppiert waren. Die einzelnen Felder wurden insgesamt alle als sehr relevant für Veränderungen eingeschätzt – die eigene Fähigkeit, diesen Themen zu begegnen, dagegen nicht. Lediglich der Handlungsbedarf im Thema ‚Kosten' und ‚Zufriedenheit innerhalb der IT' wurde etwas geringer eingeschätzt.

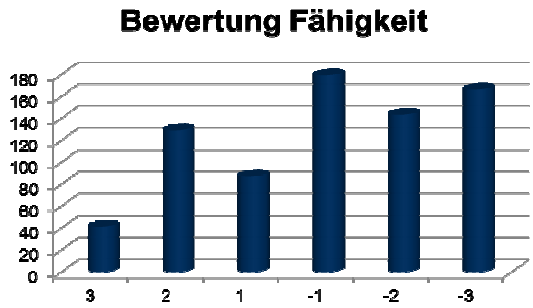
Im Absolutvergleich aller Antworten konnte der Eindruck bestätigt werden, der bei der Betrachtung der Einzelfragen aufkam. Hinsichtlich der eingeschätzten Fähigkeiten der eigenen IT wurde nur bei einem Drittel aller Fragen eine angemessen ausgeprägte Fähigkeit angegeben (Fähigkeitsnoten -1 bis -3).

Die nachstehende Grafik zeigt den Absolutvergleich der vorgenommen Bewertungen.

34%			66%		
6%	17%	12%	24%	19%	22%
3	2	1	-1	-2	-3
41	129	87	179	143	166

Fähigkeit	Relevanz
+3 trifft voll zu	+3 irrelevant
+2 überwiegend	+2 kaum relevant
+1 eher	+1 im Grundsatz relevant
-1 eher nicht	-1 eher wichtig
-2 selten	-2 wichtig
-3 trifft nicht zu	-3 wichtig & dringlich

29%			71%		
4%	14%	11%	14%	41%	15%
3	2	1	-1	-2	-3
31	101	77	103	298	111



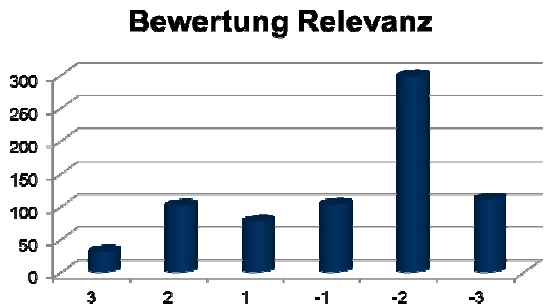


Abbildung 2 - Bewertung von Fähigkeit und Relevanz

Insgesamt lässt sich aus der Bewertung von Fähigkeiten und Handlungsrelevanz ein durchgängig hoher Änderungswunsch und -bedarf für die IT in der Evangelischen Kirche im Rheinland ableiten. Sowohl die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten, als auch die Bewertung des Handlungsbedarfs weisen in allen Disziplinen überwiegend deutliches Optimierungspotential aus.

Die nachstehende Grafik verdeutlicht diesen Zusammenhang und zeigt zudem, dass es in den bewerteten Managementfeldern kaum eine hervorstechende Disziplin gibt, die von den Optimierungsmaßnahmen ausgenommen werden könnte.

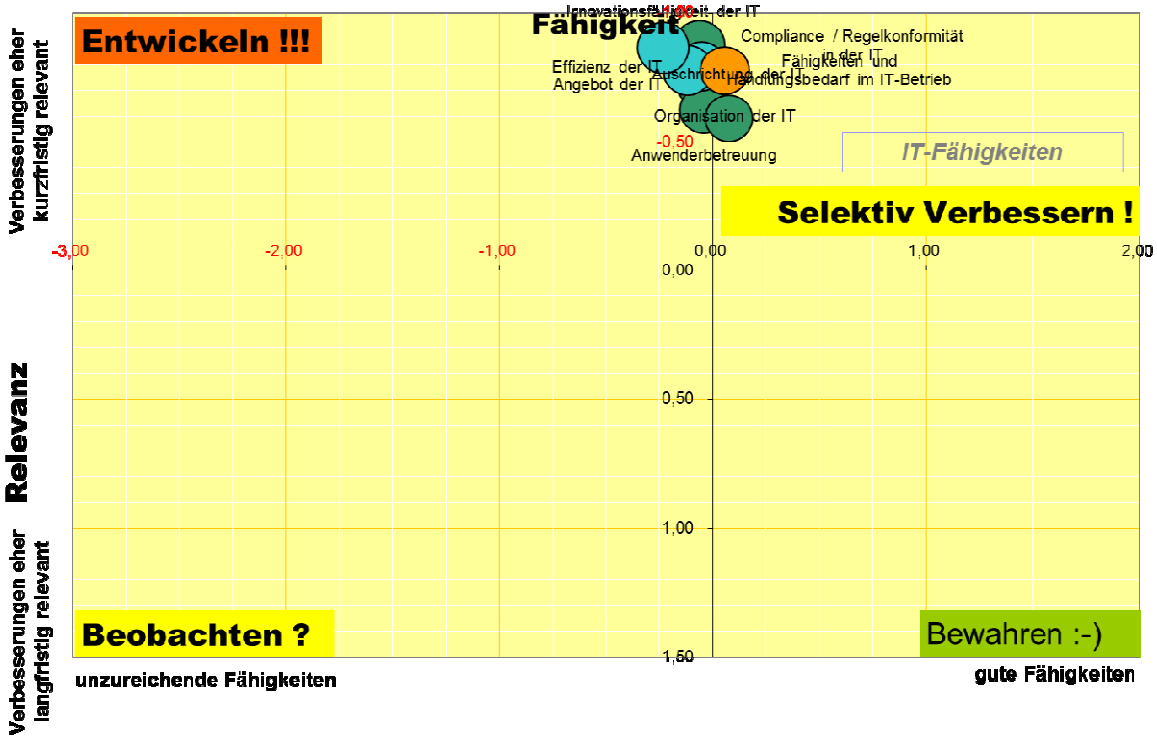


Abbildung 3 - Zusammenhang zwischen Managementfeldern und Disziplinen

Dargestellt in Abbildung 3 sind die bewerteten Managementfelder der IT-Organisation in Form einer Vier-Felder-Matrix. Im Feld „Bewahren“ würden diejenigen Felder abgebildet, die sowohl hinsichtlich der Fähigkeit (dargestellt auf der horizontalen Abzisse) als auch der Handlungsrelevanz (dargestellt auf der vertikalen Ordinate) positiv bewertet wurden. Im Feld „Beobachten“ würden die Felder dargestellt werden, die hinsichtlich der Fähigkeiten zwar als weniger positiv bewertet wurden, wo aber ein akuter Handlungsbedarf nicht gesehen wurde (Relevanz positiv).

Die Bewertung führt jedoch zu dem Ergebnis, dass über den Querschnitt aller Bewertungen eine sehr indifferente Einschätzung der Fähigkeiten vorliegt (hohe Varianz der Bewertungen). In der Abbildung zeigt sich dies an der Darstellung der Fähigkeiten nahezu auf dem „Nullstrahl“. Allen Handlungsfeldern gemein ist jedoch die Bewertung eines Handlungsbedarfs, was sich in der negativen Beurteilung der Relevanz ablesen lässt.

Insgesamt lässt sich daher feststellen, dass der Änderungsbedarf der IT in der EKIR in allen der bewerteten Managementdisziplinen erkannt wird.

Betrachtet man die Bewertung der Managementfaktoren detaillierter und mit unterschiedlichen Gewichtungen in der Auswertung, ergibt sich nachstehendes Bild, welches den Handlungsbedarf in mehreren, zeitlich aufeinander aufbauenden Stufen darstellt:

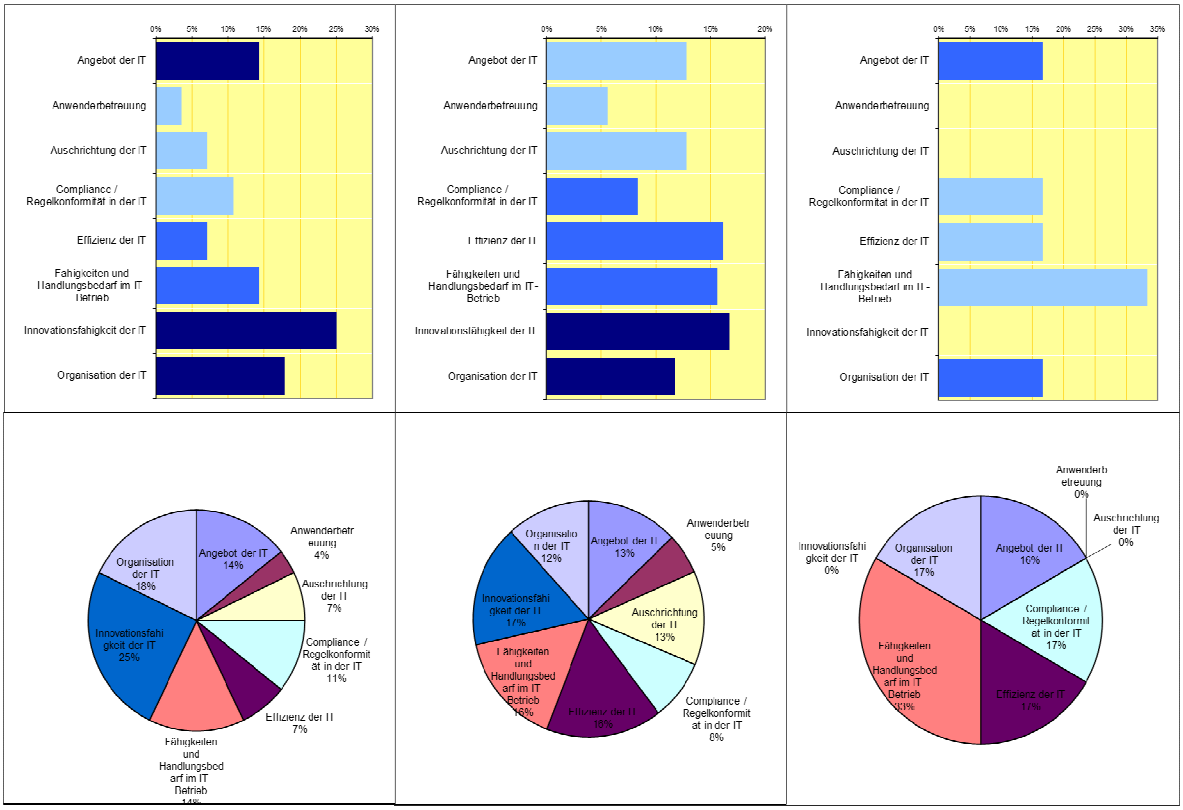


Abbildung 4 - Handlungsbedarf

In Abbildung 4ist der Handlungsbedarf in drei Prioritäten dargestellt. Die linke Spalte dieser Grafik stellt hierbei den dringlichsten Handlungsbedarf dar, die Mitte eine „Prio 2“ während die rechte Spalte die langfristige Verbesserung anstrebt. Dargestellt ist jeweils die prozentuale Bedeutung einer Managementdisziplin aus der Summe aller Disziplinen.

In dieser Betrachtung wird deutlich, dass ein akuter Handlungsbedarf vor allem in den Bereichen der Innovationsfähigkeit der IT, der organisatorischen Ausrichtung innerhalb der EKIR und dem vorhandenen Angebot an IT-Services zur Nutzung in der kirchlichen Arbeit besteht. Ausgehend hiervon lässt sich die Fragestellung formulieren, inwieweit die IT-Organisation in der EKIR in der Lage ist, neue Technologien, Verfahren und IT-Services in angemessenen Zeiträumen in konkreten und auf Anwenderseite nutzbare Angebote einzubinden.

In einer weiteren Prioritätsstufe besteht der Handlungsbedarf in den Feldern der Innovationsfähigkeit und Organisation fort. Ergänzend hier wird aber auch die Frage gestellt, ob die IT in der EKIR in der Lage ist, einen effizienten IT-Betrieb zu gewährleisten.

Wesentliche Änderungen an der Qualität der Anwenderbetreuung oder der Einhaltung von Regeln und Normen im Umfeld einer IT-Compliance werden von den genannten Faktoren zwar überlagert, sind jedoch gleichsam als relevant bewertet worden.

Auch wenn im Gesamtergebnis und bei Betrachtung der bewerteten Managementfelder überwiegend ein hoher Homogenitätsgrad erreicht wurde, wurden beiBlick auf die Bewertung einzelner Managementfaktoren teilweise große Abweichungen in der Einschätzung beobachtet. Zu den Faktoren mit den größten Bewertungsunterschieden zählen die folgenden Aspekte:

1	Bestehende zentrale Angebote werden nicht genutzt aus Unwissenheit.
2	Die Anwender schätzen ihre Betreuung.
3	Notwendige übergreifende IT-Initiativen werden erkannt und gut aufgesetzt.
4	Es besteht in der Kirche eine Tendenz zur zentralen Regelung.
5	Die personelle und finanzielle Entwicklung der Kirchengemeinden führt zu einem höheren Bedarf an IT.
6	IT kann den zuverlässigen IT-Betrieb gewährleisten.
7	Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit der IT-Spezialisten ist gewährleistet.
8	IT wird immer komplexer, vernetzter und vielschichtiger.
9	Die IT ist ausreichend stabil und unanfällig gegen Störungen.
10	Lizenz- und Versionskontrolle für Softwareeinsatz gewährleistet.
11	IT-Infrastrukturkosten sind angemessen und akzeptiert.
12	Wir erfinden das Rad immer wieder neu.
13	Die IT in der EKIR hat aktuell einen hohen Innovationsstau.

Tabelle 3 - Höchste Varianz in den Bewertungen

In Gesprächen mit Mitgliedern der Arbeitsgruppe wurde als Ursache für die teilweise unterschiedliche Bewertung vor allem die Herausforderung genannt, mit Blick auf die jeweils persönliche Sicht eine möglichst landeskirchenweit gültige Gesamtsicht abzuleiten. Je nach Arbeitsbereich, der Möglichkeit, über den eigenen Arbeitsbereich hinaus Einblicke in die IT-Landschaft in der Evangelischen Kirche insgesamt zu gewinnen,wurde die Bewertung einiger Aspekte auchauf der Basis von Vermutungen oder eigenen Überzeugungen bewertet, ohne dass die objektive Faktenlage einschätzbar war..

Dieses Bild bestätigt daher die Einschätzung, dass die Leistungserbringung bezogen auf IT in der Evangelischen Kirche im Rheinland intransparent ist. Die Bewertung unterschiedlicher Fähigkeit und Qualität bestätigt daneben auch den Handlungsbedarf einer Reorganisation, die dazu führt, vorhandene Stärken nicht nur kleinteilig oder regional, sondern landeskirchenweit nutzbar zu machen.

Eine weitere Differenzierung der vorgenommen Bewertung erhält man, indem die Einschätzungen einzelner Mitglieder in Fokusgruppen konsolidiert wurden. Hierbei wurden Personen, die in einer Kirchengemeinde eher den regionalen Basisbezug (Gemeinde), Personen im Umfeld der Kirchenverwaltung (Verwaltungsblick) und Personen, die heute schon übergreifend Querschnittsaufgaben erfüllen jeweils in einer Fokusgruppe zusammengefasst. Die nachstehende Tabelle zeigt hierbei die in jeder Gruppe mit dem höchsten Handlungsbedarf bewerteten Managementfaktoren und stellt diese der Gesamtbewertung gegenüber:

	Alle zusammen	Querschnittsaufgaben	Gemeinde	Verwaltungsblick
1	Der Skill- und Wissenserhalt in der IT ist gewährleistet	Servicequalität wird kontinuierlich verbessert	Aktualisierung veralteter Systeme ist sichergestellt	Projekte scheitern oder verzögern sich selten
2	IT kann in ausreichendem Maße Neuentwicklungen unterstützen	Wir nutzen Technik zur Kommunikation mit Kirchenmitgliedern und Interessierten.	Der Skill- und Wissenserhalt in der IT ist gewährleistet	Unsere IT-Dienstleister werden gezielt gebunden, gesteuert und überprüft
3	Die Unterstützung der Basisarbeit durch IT ist optimal und ausreichend.	Wir nehmen in der Fläche Aufgaben redundant wahr.	IT kann die Einführung neuer Technologien angemessen gewährleisten	Die Unterstützung der Basisarbeit durch IT ist optimal und ausreichend.
4	Der Schutz der IT-Verantwortlichen Personen z. B. in Haftungsfragen ist ausreichend gegeben.	Betriebs- und Wartungsaufwand sind angemessen und akzeptiert	IT kann in ausreichendem Maße Neuentwicklungen unterstützen	Der Schutz der Kirche als Körperschaft z. B. vor Finanz- und Haftungsrisiken in der IT ist ausreichend gegeben.
5	Die Nutzung sozialer Medien erfolgt sicher und angemessen.	Der Skill- und Wissenserhalt in der IT ist gewährleistet	Unser IT-Bereich genießt Ansehen und Vertrauen	Wir nutzen Technik gezielt und ausreichend zur Kostenvermeidung (z. B. Videokonferenz statt Dienstreisen)

Abbildung 5 - TOP 5-Prioritäten nach Fokusgruppen

Deutlich wird hier, dass je nach Fokus und eigener Erfahrung teilweise unterschiedliche Prioritäten gesetzt werden. In der Gruppierung dieser Prioritä-

ten erkennt man einen Schwerpunkt in der Sorge um die Agilität und Flexibilität der IT, welche sich zum Beispiel in der Innovationsfähigkeit ausdrückt. Hierzu zählen z. B. folgende Aussagen:

- IT kann in ausreichendem Maße Neuentwicklungen unterstützen.
- Die Nutzung sozialer Medien erfolgt sicher und angemessen.
- Aktualisierung veralteter Systeme ist sichergestellt.
- Der Skill- und Wissenserhalt in der IT ist gewährleistet.
- IT kann die Einführung neuer Technologien angemessen gewährleisten.
- Wir nutzen Technik gezielt und ausreichend zur Kostenvermeidung.

Aber auch die grundsätzliche Leistungsfähigkeit der IT auf der einen Seite, nutzenbringende und akzeptierteAngebote aus Sicht der Anwender und Kunden bereitzustellen und auf der anderen Seite den damit wachsenden Ansprüchen auch dauerhaft gerecht zu werden, werden als kritisch eingestuft. Dies wird z. B. durch folgende Aussagen belegt:

- Die Unterstützung der Basisarbeit durch IT ist optimal und ausreichend.
- Servicequalität wird kontinuierlich verbessert.
- Betriebs- und Wartungsaufwand sind angemessen und akzeptiert.
- Wir nehmen in der Fläche Aufgaben redundant wahr.
- Unser IT-Bereich genießt Ansehen und Vertrauen.
- Projekte scheitern oder verzögern sich selten.

Des Weiteren wird die Sorge sichtbar, inwiefern Complianceanforderungen[1] – insbesondere die mit Haftungsrisiken verbundenen Regeln – erfüllt werden können.

3.2 Zielsetzung

3.2.1 Überblick und Methodik

Neben der Feststellung des akuten und künftigen Handlungsbedarfs und der Bewertung der IT-Fähigkeiten wurde auch herausgearbeitet, an welchen strategischen und generischen Zielen sich die IT in der EKIR primär ausrichten sollte.

Die Arbeitsgruppenmitglieder wurden in diesem Zuge befragt, wie wichtig ihnen und ihrer Organisation konkrete Zielrichtungen sind. Hierbei galt es neun vorgegebene Zielfelder hinsichtlich ihrer Bedeutung zu priorisieren und eine Rangfolge zu bringen (1 für ‚höchste Priorität' und 9 für ‚geringste Priorität'). Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass die vorgegebenen Zielfelder allesamt keine „Nicht-Ziele" sind, also Ziele, die bei einer weniger starken Priorität nicht erreicht werden müssen (Beispiel: Ein Rang von 9 im Ziel „IT muss sicher sein" bedeutet nicht, dass die IT unsicher sein muss).

[1] Compliance = Regelkonformität (z. B: mit Gesetzen, Verträgen, internen Richtlinien)

Ziel war es, über eine Abfrage herauszufinden, bei welchen Zielfeldern die EKIR tendenziell eher Erfolge nachweisen möchte und welche Zielfelder von eher niedrigerer Relevanz sind. An den relevanten Zielen sollte sich die neue IT-Organisation in der Folge auch primär ausrichten. Daneben sollten sich in einer späteren Stufe aus den Zielen konkrete Handlungsfelder ableiten lassen.

Folgende Zielbereiche wurden hierbei zur Priorisierung vorgegeben:

Zielbereich
IT muss sicher sein! Wir garantieren die notwendige Vertraulichkeit von Daten und Informationen. Wir verhindern Diebstahl von Daten und Informationen wirksam. Wir vermeiden den Missbrauch von vertraulichen Informationen.
IT muss die Kirchenziele unterstützen! Wir betrachten die Bewahrung der Schöpfung als Maßstab unsere IT-Entscheidungen. Wir erweitern die Chancen für die Wahrnehmung öffentlicher Verantwortung. Wir schaffen neue Möglichkeiten des Zugangs zu Glaube und Mitgliedschaft.
IT muss legal sein! Wir stellen sicher, dass die Nutzung von IT gesetzeskonform erfolgt. Wir beachten geltende Datenschutzrichtlinien und gesetzliche Vorgaben. Wir setzen ausschließlich lizenzkonforme Software ein. Wir verhindern illegale Nutzung dienstlicher IT.
IT muss funktionieren! Wir betreiben IT mit der notwendigen Verfügbarkeit und Stabilität. Wir streben möglichst stabile Systeme mit kurzen Störungsdauern an. Wir optimieren unsere IT kontinuierlich.
IT muss anwenderfreundlich sein! Wir bieten schnell erschließbare und anwenderfreundliche IT an. Wir sind bei Fragen und Problemen kompetenter Ansprechpartner für unsere Nutzer. Wir optimieren unsere IT-Landschaft kontinuierlich mit Blick auf die Nutzerfreundlichkeit.
IT muss ich lohnen! Wir machen IT für unsere Anwender, nicht für uns. Sie ist kein Selbstzweck. Wir wollen, dass IT Nutzen in der Verwaltungs- und Basisarbeit der Kirche stiftet. Wir unterstützen die kirchliche Arbeit durch unsere IT-Lösungen.

Zielbereich
IT muss bedarfsgerecht sein! Wir erfüllen durch IT die Anforderungen unserer Anwender. Wir kennen die Bedarfe unsere Anwender und setzen diese wo immer möglich um. Wir werden durch funktionale Anforderungen an IT geleitet.
IT muss kostengünstig sein! Wir streben die Erfüllung der Anforderungen bei möglichst geringen Kosten an. Wir bündeln unsere Nachfragemacht zur Erzielung attraktiver Preisangebote. Wir vermeiden mehrfache Aufgabenerledigung durch enge Zusammenarbeit.
IT muss zufrieden machen! Wir sind dann gut, wenn unsere Anwender zufrieden sind. Wir haben unsere IT dann im Griff, wenn die IT-MitarbeiterInnen zufrieden sind.

Tabelle 4 - Zielbereiche der EKIR IT

Die Ziele bilden hierbei fünf Dimensionen ab, die den Fokus auf verschiedene Sichten der IT legen. Dies sind:

- **Alignment**
  Beschreibt die Ausrichtung der IT an den fachlichen Bedarfen und Anforderungen. Hiermit sind die fachlichen Aufgaben der Kirche in Seelsorge, Schule, Diakonie und Verwaltung gemeint, die durch gezielte IT unterstützt werden. Ziel im IT-Alignment ist die gezielte Ausrichtung der IT auf die Anforderungen Ihrer Kunden.
- **Anwender**
  Beschreibt die Ausrichtung einer IT an den Bedürfnissen der Anwender, also des Personenkreises, die ihm zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel, Infrastruktur und Anwendungen nutzt. Ziel ist es hierbei, eine anwenderfreundliche und stabil nutzbare IT bereitzustellen.
- **Betrieb**
  Hier wurde weniger die Fähigkeit bewertet, IT-Betrieb selber zu betreiben, als vielmehr der Blick auf Personalentwicklung und Arbeitsmotivation gelegt. Die IT-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen genügend Vertrauen und Sicherheit in ihre eigene Arbeit haben, damit sie zufrieden und motiviert arbeiten können.
- **Compliance**
  Compliance bedeutet, die Sicherstellung der Übereinstimmung der IT-Leistungserbringung mit relevanten Regelungen. Diese Regelungen können organisationsspezifische Vorgaben, Gesetze, Normen, Verträge, Lizenzbestimmungen oder Standards sein.
- **Kosten**
  IT wird kostenoptimiert gesteuert und richtet sich nach wirtschaftlichen Zielen. Anwenderzufriedenheit oder Ausrichtung an den Zielen der Kirche treten vor dem Kostenargument in den Hintergrund.

Die nachstehende Übersicht zeigt die Zuordnung der Ziele zu den einzelnen Dimensionen:

IT muss bedarfsgerecht sein!	Alignment
IT muss die Kirchenziele unterstützen!	
IT muss ich lohnen!	
IT muss anwenderfreundlich sein!	Anwender
IT muss funktionieren!	
IT muss zufrieden machen!	Betrieb
IT muss legal sein!	Compliance
IT muss sicher sein!	
IT muss kostengünstig sein!	Kosten

Abbildung 6 - Ziele in einzelnen Dimensionen

3.2.2 Ergebnis

Im Gegensatz zur Bewertung der eigenen Fähigkeiten und der Handlungsrelevanz war das Bild der Bewertung und Priorisierung der Zielfelder deutlich homogener und klarer abzuleiten.

In der Auswertung wird deutlich, dass das primäre Ziel der IT in der Ausrichtung nach Kirchenzielen gesehen wird. Die zu dieser Gruppe (Alignment) gehörenden Einzelziele wurden durchweg als hoch priorisiert. Auch die Anwenderorientierung stellte sich als wichtiges Ziel heraus, gefolgt von Orientierung an Gesetzen und Vorgaben (Compliance). Die Unterstützung der IT aus Sicht des Betriebes und Kostenorientierung wurden nachrangig bewertet.

Das nachstehende Bild verdeutlicht diese Zusammenhänge in welchem die verschiedenen Zieldimensionen und ihr bewerteter Rang aufgenommen sind:

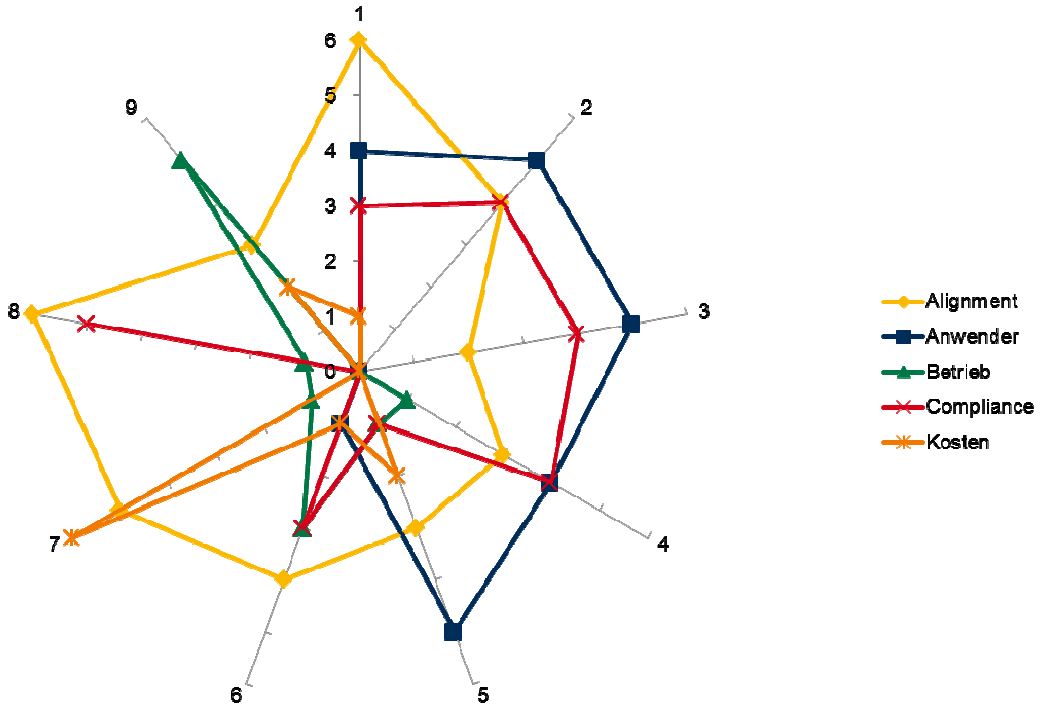


Abbildung 7 - Zusammenhang zwischen Zieldimensionen

In Abbildung 7 sind in Form einer Netzgrafik abgebildet, wie oft eine Zieldimension in welchem Rang bewertet wurde. Die einzelnen Arme – bezeichnet mit 1 bis 9 – beschreiben die eingeordneten Ränge der vorgegebenen Ziele. Die auf diesen Armen von 0-6 dargestellte Skala bezeichnet die Häufigkeit, mit der ein Ziel auf diesem Rang bewertet wurde. So wurden zum Beispiel Ziele aus dem IT-Alignment sechs Mal auf Rang 1, vier Mal auf Rang 2 usw. gewählt.

Aus entferntem Blick betrachtet gilt für die Grafik grob, dass die Felder, die die rechte Hälfte der Grafik dominieren (hier also Alignment, Anwender und Compliance) die wichtigen und relevanten Zieldimensionen beschreiben.

Auch die Darstellung der konkreten Bewertung der einzelnen Zielfelder führt zu einem ähnlichen Bild, indem Anwender- und Kundenorientierung die Zielrangfolge dominieren:

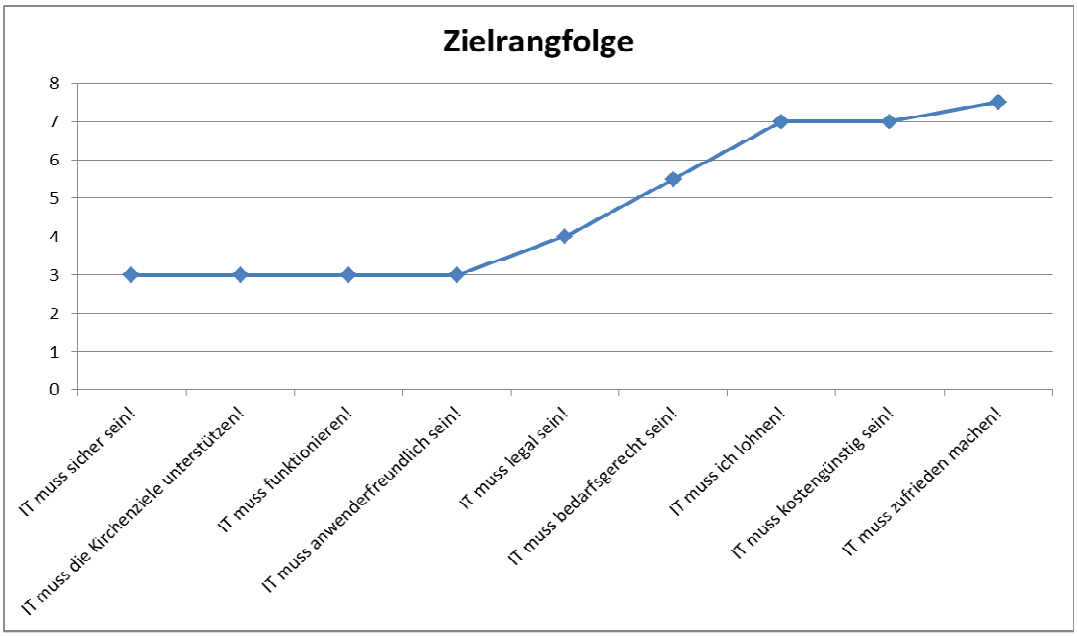


Abbildung 8 - Zielrangfolge

Dargestellt in Abbildung 8 ist die durchschnittliche Bewertung der Einzelziele. Deutlich wird dass die Ziele

- IT muss sicher sein!
- IT muss die Kirchenziele unterstützen!
- IT muss funktionieren!
- IT muss anwenderfreundlich sein!

In der Rangfolge nach vorne gesetzt wurden.

Als Zusammenfassung lässt sich sagen, dass die EKIR eine IT-Organisation anstrebt, die**regelkonforme** und nach den **Bedürfnissen der Kirche** und der **Anwender** ausgerichtete IT-Leistungen erbringt.

3.3 Analyse und Bewertung

Für eine übergreifende Analyse der erhobenen Bewertung wurden zunächst die Fähigkeiten der IT mit den Zielen in Korrelation gesetzt. Interessanterweise hat sicher hierbei bestätigt, dass vor allem die,Ausrichtung an Kirchenzielen und Anwenderbedürfnissen, mit bedarfsgerechter und verfügbarer IT als besonders relevant erkannt wird. Auch der Handlungsbedarf im Umfeld der Compliance wurde analog der Zielpriorisierung recht hoch bewertet. Die nachstehende Übersicht verdeutlicht die Auswertung.

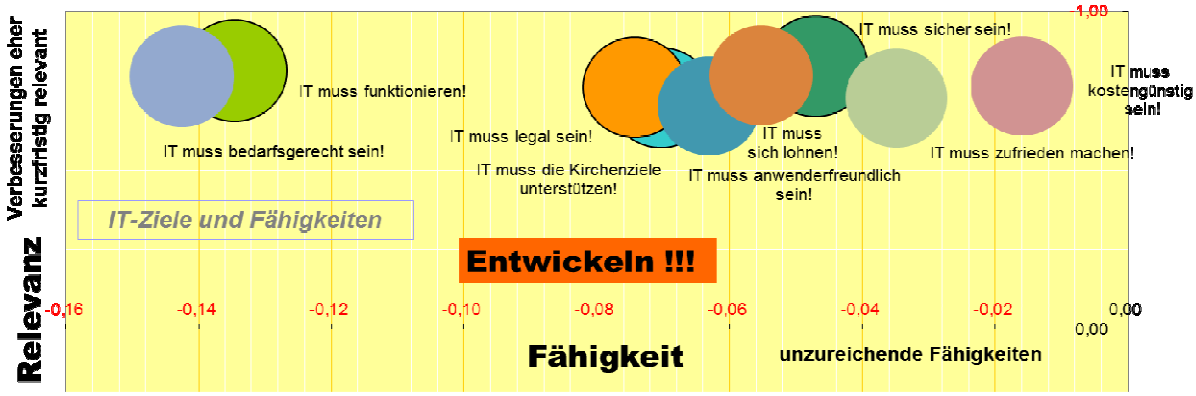


Abbildung 9 - Vergleich von Zielen und Fähigkeiten

Dargestellt in Abbildung 9 sind in analoger Darstellung wie in Abbildung 3 der Ausschnitt der Vier-Felder-Matrix, aus der sich der Handlungsbedarf und die Fähigkeit ablesen lassen. Da sich her alle Zielfelder in Feld „Entwickeln“ befinden, beschränkt sich die Darstellung auf diesen Ausschnitt. Während die auf der Abszisse dargestellte Handlungsrelevanz nahezu konstant und gleichwertig bewertet wurde, gilt für die Darstellung der Fähigkeiten: Je weiter links ein Feld abgebildet ist, desto geringer wurden die Fähigkeiten bewertet, die dieses Ziel unterstützen.

So lässt sich z. B. für das Ziel „IT muss bedarfsgerecht sein“ der Schluss ziehen, dass die Mitglieder der Arbeitsgruppe wissen, dass hier mehr getan werden sollte (Relevanz negativ), gleichzeitig aber auch erkannt wird, dass die aktuellen Fähigkeiten in der IT-Organisation für eine nachhaltige Verbesserung nicht vorliegen.

In Summe ergibt sich jedoch auch hier das in der Einzelbetrachtung erkannte Bild eines flächendeckenden Veränderungsbedarfs und -wunsches in der IT-Organisation. Dieser wird dadurch erzeugt, dass in der Tendenz die eigene Leistungsfähigkeit als zu gering eingeschätzt wird, um die Anforderungen und selbst gesetzten Ziele zeit- und qualitätsgerecht umzusetzen. Auch lassen steigende Anforderungen hinsichtlich Konsolidierung und Homogenisierung in der IT der EKIR erkennen, dass durch die dezentrale und heterogene Organisation ein zuverlässiger IT-Betrieb dauerhaft nicht mehr gewährleistet werden kann. Zu viele Stellen beschäftigen sich mit ähnlichen Themen und lassen dabei Synergieeffekte und Standardisierungspotentiale unberücksichtigt.

Auch für die Nutzbarmachung von Innovationen in der IT sind die kleinteiligen IT-Organisationen hinderlich. Durch fehlende Bündelung von Aufgaben wird die Ausprägung von Spezialistenwissen nahezu unmöglich, so dass die Abwicklung des Tagegeschäftes die Aufgabenerfüllung prägt. Da Innovationen nur durch (teilweise) Abwendung vom Tagesgeschäft und Konzentration auf neue Themen bei gleichzeitigem, intensivem Austausch mit den Nutzern und Kunden entwickelt werden können, sind die heterogenen Organisati-

onsstrukturen der EKIR, die viele individuelle Lösungsansätze hervorbringt, nicht geeignet, IT-Innovation in der EKIR zu fördern.

Darüber hinaus verhindert die nicht wirksam vorhandene übergreifende Steuerungsfunktion für IT-Aufgaben in der EKIR sowie fehlende Regelungen für Aufgabenerbringung, Verantwortungen und Kompetenzen die effiziente Nutzung von Ressourcen.

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen einer sogenannten „Issue Analysis“ ausgehend von den Ergebnissen der Bewertungen konkrete Herausforderungen der IT in der EKIR benannt und diskutiert. Die Arbeitsgruppe ist sich einig, dass diese Problemfelder die Notwendigkeit einer organisatorischen Änderung begründen. Im Einzelnen wurden folgende Hypothesen erkannt:

- Der eigene Anspruch an die IT – definiert durch die priorisierten Ziele einer IT, die sich am Bedarfsträger ausrichtet – und die eigene Bewertung der Leistungsfähigkeit passen nicht zueinander.
- Die IT-Fachkompetenzen, die eigenen personellen Ressourcen und die dezentral-heterogene Organisation der EKIR führen dazu, dass die EKIR künftig nicht mehr in der Lage sein wird, einen zuverlässigen IT-Betrieb zu gewährleisten.
- Die IT in der EKiR verfügt weder über genügend Kompetenz noch über ausreichend personelle Kapazitäten, um selbstständig den Betrieb der IT und zusätzlich die Anwendungsentwicklung und Planung durchzuführen.
- Mangelnde Transparenz über Bedarf, Anforderungen und Fähigkeiten verhindern eine realistische Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit.
- Das fehlende Risikobewusstsein und fehlende Kenntnis von IT-Betriebsaufgaben in Differenzierung zu „PC-Betrieb“ erschweren die subjektive Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und des Handlungsbedarfs.
- Die Nachrangigkeit von Wirtschaftlichkeit in der Zieldefinition und Relevanz verhindern die Wahrnehmung eines hohen Handlungsbedarfs.
- Die Defizite in der Innovationsfähigkeit können in dem vorhandenen individuellen Organisationsansatz der IT nur schwer aufgeholt werden.
- Eine fehlende übergreifende Steuerung der IT mit klarer Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen verhindert eine effiziente Leistungserbringung.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die aktuell dezentrale Organisation der IT, mangelnde Vorgaben und Standardisierungen von leitender Stelle und teils ungeklärte Verantwortlichkeiten erkennen lassen, dass ein „Mehr an Organisation“ notwendig ist, um den Herausforderungen der nächsten Jahre geeignet begegnen zu können.

Die nachstehende Frage bringt die erkannte Problemlage auf einen Punkt:

Zentrale Frage

Mit welchem angemessenen, realistischen und akzeptierten Konzept kann die IT-Organisation in der EKIR dahingehend entwickelt werden, dass diese den Anforderungen an einen sicheren, zuverlässigen, rechtskonformen, stabilen, bedarfsgerechten und wirtschaftlichen IT-Betrieb gerecht wird?

In Kurzform

Welches Organisations- und Governancemodell passt zu uns?

Abbildung 10–Zentrale Fragestellung

4 LÖSUNGSANSÄTZE UND HANDLUNGSFELDER

4.1 Organisationsprinzipien

Um den Herausforderungen und Problemen wirksam entgegenzutreten wurden für die EKiR mehrere Organisationsvarianten skizziert und bewertet. Maßstäbe der Bewertung waren unter anderem die Fragestellungen, wie viel (Neu-)Organisation und Steuerung in der aktuellen IT umsetzbar ist.

Als Konsens wurde festgehalten, dass eine andere Form der Organisation notwendig ist, um den Herausforderungen der IT gerecht zu werden und nachhaltig sicher,verlässliche und wirtschaftlichIT nutzen zu können. Diese neue Organisationsstruktur muss die vorhandenen kulturellen Rahmenbedingungen und den Veränderungsbereitschaften angemessen Rechnung tragen.

Folgende Positionen und Prinzipien wurden darüber hinaus erkannt und dienen als Rahmenbedingungen zur Findung eines geeigneten Organisationsvorschlags:

Prinzip	Begründung	Konsequenz
Realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, Wissen und Ressourcen	Die IT wird in der EKIR aktuell nur von wenigen ausgebildeten Fachpersonen betrieben. Notwendiges Spezialisten- und Fachwissen über einzelnen Disziplinen der IT liegt wenn überhaupt nur punktuell vor. Ein starkes Wachstum von Personal ist vor dem Hintergrund der gegebenen Ressourcenlage und auch des Fachkräftegewinns nicht anzunehmen.	Es wird eine Organisationsform gesucht, die in der Lage ist, die aufgezeigten Probleme zu lösen, ohne dass es zu einer massiven Stellenaufstockung des IT-Fachpersonals führt. Die Erkenntnis muss sein, dass die EKiR grundsätzlich kein IT-Systemhaus, kein Rechenzentrum, kein IT-Provider, sondern eine Kirche ist, in der IT-Anforderungen bestehen. **Wir konzentrieren uns auf die Nutzung des vorhandenen Ressourcenpools mit der Möglichkeit der punktuellen Entwicklung und Bündelung von Fähigkeiten und Kompetenzen zur übergreifenden Nutzung.**
Unterstützung der Kirchenziele	Die Stärke der heutigen IT in der EKiR ist die wirksame Verbindung	Schwerpunkt der kirchlichen IT is es, Bedarfe der Kirche an IT-Unterstützung zu erkennen und diese soweit zu spezifizieren,

Prinzip	Begründung	Konsequenz
	von kirchlichem Fachwissen mit grundlegendem IT-Wissen, welche es zu bewahren gilt.	dass diese von IT-Fachpersonal umgesetzt werden können. Die EKIR konzentriert sich in der Umsetzung dabei auf kirchennahe IT-Aufgaben (Meldewesen, Finanzen, Kommunikation). **Fokus der neuen IT-Organisation ist die Dolmetscherfunktion zwischen Fachlichkeit und Technik.**
Spezialisierung statt Generalistentum	Während es in der Vergangenheit häufig ausreichend war, mit einem breiten Generalistenwissen IT zu betreiben, verlangt die zunehmende Breite des Technikeinsatzes eine stärkere Spezialisierung und Bündelung von Wissen und Kompetenzen.	Spezialisierung ist in der IT nur mögich, wenn die bestehenden IT-Fachkräfte vom sogenannten Massengeschäft entlastet werden. **In der neuen Organisationen soll dieses IT-Massengeschäft dezentral oder durch professionelle IT-Provider wahrgenommen werden.**
Beachtung der herrschenden Organisationskultur	Die Kultur ist durch das Verfassungsprinzip einer presbyterial-synodalen Ordnung bestimmt. Dazu gehört, dass die Gemeinden unbeschadet ihrer Selbstständigkeit auf den Feldern, auf denen sie nicht ausreichend leistungsfähig sind, zur Zusammenarbeit	**Das Modell der neuen IT-Organisation soll implizit die Einbeziehung aller kirchlichen Ebenen z. B. in Ideenfindung und Lösungsangebote beinhalten und so auch verteiltes Wissen und dezentrale IT-Kompetenzen nutzbar machen.**

Prinzip	Begründung	Konsequenz
	verpflichtet sind. Dabei muss ein hoher Partizipationsgrad gewahrt bleiben.	

Tabelle 5 - Organisationsprinzipien

4.2 Bewertung Organisationsmodelle

Mit Blick auf die aufgestellten Prinzipien und Positionen und verbunden mit dem angestrebten Konsens zur neuen IT-Organisation, wurden durch die Arbeitsgruppe einige Organisationsmodelle skizziert. Daneben hat HiSolutions weitere Organisationsmodelle für die IT in der EKiR geprüft und bewertet.

Ziel hierbei ist es, aus der Menge möglicher geeigneter Organisationsmodelle den optimalen Ansatz herauszufiltern, der im Zuge der IT-Konzeption weiter ausgestaltet und der Landessynode zur Entscheidung vorgelegt werden soll.

Hinsichtlich des Bewertungsmaßstabs der Geeignetheit einer IT-Organisation in der EKiR haben wir uns auf folgende Bewertungsdimensionen konzentriert:

Maßstab	Beschreibung	Kriterien
Umsetzbarkeit	Die Umsetzbarkeit beschreibt, wie viel Aufwand und Energie notwendig wäre, um die neue IT-Organisation aus der alten Organisation herauszubilden. Je mehr Personen von der neuen Organisation betroffen sind (also Ihre Arbeitsweisen anpassen müssten) und je größer der Neuigkeitswert für den Einzelnen ist, desto schwieriger wird es sein, die neue IT-Organisation umzusetzen. Diesbezügliche Erfolgsrisiken sollten daher möglichst vermieden werden.	• Kosten • notwendige Personalressourcen • Änderungsgrade • Anzahl der Betroffenen
Praxistauglichkeit	Die Praxistauglichkeit bewertet auf der einen Seite, inwiefern die neue IT-Organisation in der Praxis von Kunden und Anwendern genutzt und akzeptiert werden würde. So	• Akzeptanz • Aufgabenkonformität • Vergleichbarkeit • Praxiserfahrungen • Implikation auf mögliche Anwen-

Maßstab	Beschreibung	Kriterien
	werden zum Beispiel die Erfahrungen mit heute vorhandenen zentralen Ansätzen differenziert und mit einer recht heterogenen Akzeptanzspannweite bewertet. Die Praxistauglichkeit ist auch ein Maßstab für die Geeignetheit des Organisationsmodells zur Erfüllung der Erwartungen und Aufgaben in der bestehenden Kirchenstruktur. Hier würde z. B. bewertet, ob die Fachaufgaben der IT inhaltlich zu weiteren Aufgabenbereichen der wahrnehmenden Gliederung passen. Maßstab für die Praxistauglichkeit könnten auch vergleichbare Organisationen und entsprechende Praxiserfahrungen sein.	derzufriedenheit
Kultur-kompatibilität	Die Kulturkompatibilität beschreibt das Maß, in dem die neue IT-Organisation zur bestehenden Kultur der Evangelischen Kirche im Rheinland passt. Hintergrund ist das Faktum, dass die Veränderung einer neuen Organisationskultur ein langjähriges Vorhaben darstellt und so eine hohe Hürde für die Annahme der neuen Organisationsform darstellt. Die Kultur der EKIR ist hierbei maßgeblich durch die presbyterial-synodale Kirchenverfassung geprägt, mit hohen Ansprüchen an den Freiheitsgrad in Entscheidung und Umsetzung in der Fläche..Dies bezeichnet man auch als „Hands-On-Mentalität“. Die neue IT-Organisation sollte zur Vermeidung unnötiger Umsetzungsrisiken die bestehende Organisationskultur angemessen berücksichtigen, soweit die Erreichung der von der Landessynode gesteckten Ziele dadurch nicht gefährdet wird.	• Vergleichbarkeit mit bisheriger Organisationskultur

Maßstab	Beschreibung	Kriterien
Sachgerechtheit	Mit der Sachgerechtheit bewerten wir, ob ein Organisationsmodell grundsätzlich in der Lage ist, die definierten Ziele der Organisation zu erfüllen. Die eher strategischen Ziele der IT in der EKIR wurden bereits oben beschrieben und bewertet.Es wird hier also gefragt, ob die neue IT-Organisation in der Lage ist, die Anwenderinteressen zu erfüllen, die Kirchenziele zu unterstützen und dabei auch ein hohes Maß an Rechts- und Regelkonformität gewährleisten kann.	• Zielkonformität • Compliance • Steuerbarkeit

Tabelle 6 - Bewertungsmaßstäbe der IT-Organisation

Vor dem Hintergrund dieser Bewertungskriterien wurden einige Organisationsmodelle geprüft und grob bewertet. Diese Bewertungen sind in der nachfolgenden Übersicht dargestellt. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die Bewertungsmaßstäbe in einer Skala nach folgendem Schema bewertet:

- 1 – Organisationsmodell voll und ganz geeignet
- 2 – Organisationsmodell teilweise geeignet
- 3 – Organisationsmodell nur bedingt geeignet
- 4 – Organisatoinsmodell nicht geeignet

Für eine nähere Bewertung wurden sechs Organisationsmodelle näher betrachtet, die im Grunde geeignet scheinen, die IT in der EKIR sicher und kundennah zu verantworten. Dies waren:

- Zentralisierung der IT
- Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaft
- IT in Kirchenverwaltungsämtern
- Gemeinsame IT-Servicestellen (Kompetenzorientierung)
- Full-Outsourcing
- IT-Kompetenzzentren

Nachstehend sind die Bewertungen der einzelnen Organisationsmodelle vorgenommen.

4.2.1 Zentralisierung der IT

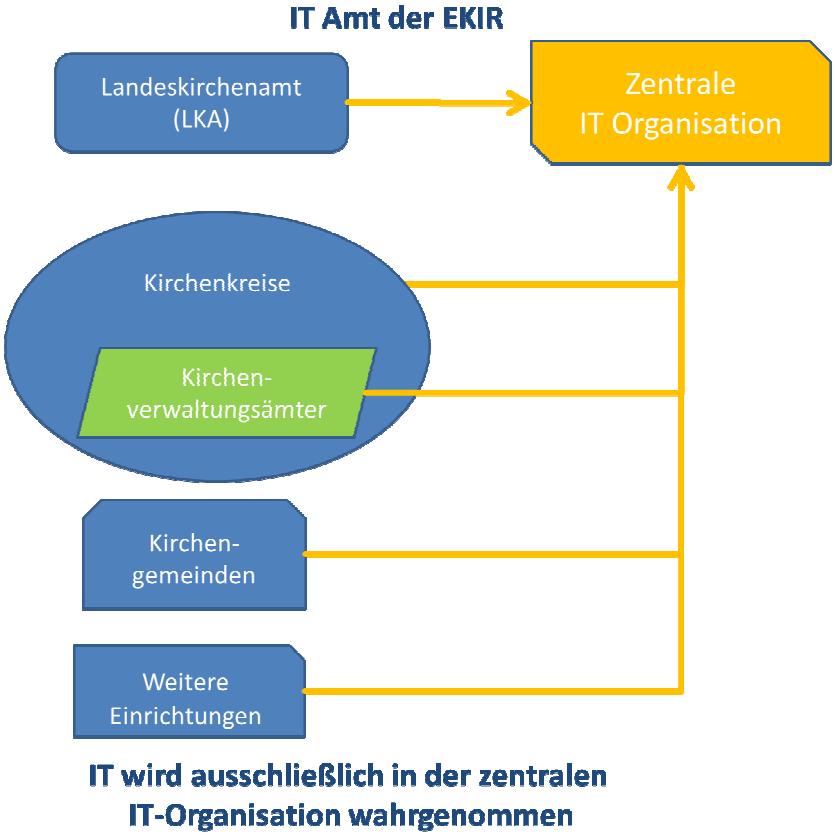


Abbildung 11 - Zentrales IT-Amt

Dieses Organisationsmodell beschreibt die Ausbildung einer zentralen IT-Organisationseinheit, welche für die EKiR sämtliche IT-Leistungen erbringt. Diese Einheit wäre als eigenständige Körperschaft aufgestellt.Ihr würden möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit IT befassen, funktional-organisatorisch zugeordnet.

Die neue IT-Organisationseinheit, die entweder als eigenes IT-Amt in ausschließlich landeskirchlicher Trägerschaft oder als Abteilung im LKA aufgestellt werden könnte, verantwortet zentral alle IT-Leistungen und erarbeitet auch alle Vorgaben. Der Grad des eigenen Betriebes kann hierbei variieren. So ist ebenso vorstellbar, dass das zentrale IT-Amt auch ein eigenes Rechenzentrum betreibt oder auch Rechenzentrumleistungen im Markt einkauft.

Eigenständige IT-Betriebe an nachgeordneter Stelle gibt es nicht, auch die Steuerung der ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschieht über diese zentrale Stelle.

Umsetzbarkeit	Bezüglich der Umsetzbarkeit sind hier hohe Hürden zu überwinden. Die heute regional im Gebiet der EKIR ansässigen IT-Spezialisten müssten über eine stellenmäßige Ver- bzw. Umsetzung weite Arbeitswege bzw. neue Arbeitsorte in Kauf nehmen. Bezüglich der räumlichen Unterbringung ergeben sich Fragestellungen nach Standort und Liegenschaft. Kritisch ist zudem, dass die IT-Aufgaben heute nur im Ausnahmefall in Vollzeit wahrgenommen werden, so dass sich bei Aufgabenwahrnehmung im Neben- oder Ehrenamt massive Zuordnungsschwierigkeiten ergäben. In der Tendenz würde eine solche Zentralisierung auch zu massivem Personalausbau führen, da eine zentrale IT-Organisation die übergreifende Verantwortung für die IT mit Ihren Nutzern wahrnehmen müsste.Dies sind rund 20.000 beruflich Beschäftigte in der EKiR. Unter den daneben vorhandenen 116.000 ehrenamtlich tätigen Personen, befinden sich circa 8.700 Presbyterinnen undPresbyter. Alle Ehrenamtlichen sind zumindest teilweise als potentielle Nutzer der IT zu sehen. Geht man demnach von einem marktgängigen Schlüssel aus, der das Verhältnis von IT-Nutzern zu IT-Beschäftigen in einer Relation von 100 :1 beschreibt, ist ein Personalbedarf von 200-280 Personen zu erwarten Die im Vergleich zu heute vorhandenen ca. 30 Stellen notwendige Aufstockung ist mit Blick auf den Personalmarkt und die Finanzsituation der EKiR aktuell kaum realistisch. Auch wenn sicher eine höhere Leistungstransparenz gegeben wäre, würde die Realisierung durch den wohl steigenden Kostenanstieg wenig sinnvoll erscheinen. Auch wenn man durch Ansiedlung der zentralen IT-Organisation in einer vorhandenen Verwaltung (z. B. dem	**4**[2]

[2] 1 – Organisationsmodell voll und ganz geeignet, 2 – Organisationsmodell teilweise geeignet, 3 – Organisationsmodell nur bedingt geeignet, 4 – Organisatoinsmodell nicht geeignet

	LKA) bestehende Verwaltungs- und Organisationsstrukturen insbesondere für Querschnitts- und Führungsaufgaben nutzen könnte, wäre das Grundproblem des hohen Fachpersonalbedarfs nicht gelöst. Insgesamt scheint das Organisationsmodell mit Blick auf die Umsetzbarkeit eher nicht geeignet.	
Praxis-tauglichkeit	Die Identifikation der basisnahen und praxisrelevanten Probleme der IT wird in diesem Modell recht schwer fallen, da der Kontakt in die Gemeinden und Kirchenkreise seitens der IT schwerer zu realisieren ist und so Abstimmungen über Bedarfe und Anforderungen erschwert werden. Vorhandenes Spezialistentum und Fachkräfte sind nur schwer durch die Basis nutzbar, da diese tendenziell an zentraler Stelle für übergreifende Aufgaben eingesetzt werden. Zudem besteht die Gefahr, dass besonders neben- und ehrenamtlich tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Modell nicht mehr ihren Interessen gerecht eingesetzt werden können. Das in der Evangelischen Kirche im Rheinland verankerte Wesen einer „bottomup"-Kultur und einzelne Erfahrungen mit heute zentral angebotenen Diensten lassen daneben vermuten, dass die Akzeptanz eines zentralen IT-Amtes nur langfristig und mit ausschließlich fehlerfreien Leistungen bzw. massivem Imagemarketing erreicht werden könnte. Dies bedeutet einen hohen Aufwand und eine lange Umsetzungsdauer. Erfahrungen mit anderen flächig und dezentral ausgerichteten Organisationen zeigen zudem, dass eine gewisse Entfernung von den Anwendern eintritt und so Abstimmungen über Bedarfe und Anforderungen erschwert werden. Positiv an einem solchen Ansatz wäre jedoch die klare Trennung zwischen kirchlichen Aufgaben und unterstützenden Aufgaben. Eine zentrale IT-Organisation würde auch eine Spezialisierung und Wissensver-	**3**

	tiefung in IT-Fragen ermöglichen. Insgesamt scheint das Organisationsmodell mit Blick auf die Praxistauglichkeit nur bedingt geeignet.	
Kultur-kompatibilität	In der Bewertung der aktuellen Organisation wurde abgefragt, inwieweit die Zentralisierung von Aufgaben erklärtes Ziel sei.Auch wenn dies aufgrund von Sachzwängen bzw. unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten tendenziell zu beobachten ist, war ein großer Teil der befragten Arbeitsgruppenmitglieder der Auffassung, dass dies nicht anzustreben wäre.Diese Bewertung zeigt zumindest die Herausforderung, den Spagat zwischen der Freiheit durch Dezentralität auf der einen Seite und einer sachbezogenen, auf Vereinheitlichung ausgerichteten zentraleren Struktur zu meistern. Zudem hätten in diesem Modell z. B. ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keinen direkten Ansprechpartner auf Ebene der Gemeinde oder des Kirchenkreises und werden ihre Leistungsbereitschaft ohne Steuerung nicht optimal darstellen können. Die Einbindung der Basis und der Ehrenamtlichen wird zu einer großen Herausforderung für eine IT im Landeskirchenamt, die durch ergänzende oder parallele Strukturen ergänzt werden müsste. Der Organisationsvorschlag einer organisatorischen Zentralisierung der IT wird daher mit Blick auf die Kulturkompatibilität als nur bedingt geeignet gewertet.	**3**
Sachgerechtheit	Die wesentlichen IT-Ziele der EKIR der engen Anwender- und Kundenausrichtung, der großen Kirchennähe und der Rechtskonformität müssen in diesem Organisationsmodell differenziert bewertet werden. Hinsichtlich der strategischen Ziele der Landeskirche für den IT-Betrieb kann eine zentrale IT-Organisation gute Erfolge erzielen. Durch streng kontrollierte Vorgaben hinsichtlich des Datenschutzes und der Datensicherheit sowie der Definition von klaren Ver-	**2**

	antwortlichkeiten werden Haftungsrisiken verringert. Sollte IT in einem zentralen Rechenzentrum betrieben werden, besteht die Möglichkeit, dass die Verfügbarkeit der zentral zur Verfügung gestellten Anwendungen und der betriebenen Infrastruktur erhöht wird.Grundsätzlich sind zentraleStrukturen daher eher geeignet, Vorgaben hinsichtlich Datenschutz, Datensicherheit und Compliance zu steuern und einzuhalten. Eine Möglichkeit, um der Entfernung von Kunden und Anwendern entgegenzuwirken, ist die Realisierung einer lokal ausgeprägten Kunden- und Anwenderbetreuung, Die Realisierung eines solchen Modells ist in der Praxis zwar möglich, aber extrem aufwändig. Insgesamt wird die Bildung eines zentralen IT-Amtes bezogen auf die Sachgerechtheit als teilweise geeignet bewertet.

Tabelle 7 - Bewertung zentrales IT-Amt

Nachfolgend wird die Bewertung der Organisation der IT als „Zentrales IT-Amt“ im Form einer kurzen SWOT-Darstellung[3] vorgenommen. Hierbei werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risken stichpunktartig aufgeführt und gegenübergestellt:

Stärken	- Zentrale und übergreifende Verantwortung - Skaleneffekte im Einkauf können durch Marktmachtbündelung generiert werden - Nutzung von Erfahrungen mit der Bildung neuer Organisationsheiten - Bündelung von IT-Fachkompetenz - Mehr Regelungen und Verantwortlichkeiten, daher mehr Rechtssicherheit - Complianceanforderung einfacher einhaltbar - Effizienter Wissensaustausch - Geringer Abstimmungsaufwand bei Entscheidungen - Geringe Schnittstellenprobleme
Schwächen	- Hoher Ressorucenaufwand - Hohe Anforderungen an Arbeitsplatzflexibiltät der IT-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Lässt dezentrales Wissen z. B. bei Neben- und Ehrenamtlern außen vor. - Hoher Zeitaufwand der Realisierung - Großer Abstimmungsauf - Wenig Kontakt zur Basis
Chancen	- Spezialisierungsmöglichkeiten IT- - Höhere Innovationsgrad machbar - Nähe zur Landeskirche hinsichtlich Erarbeitung von Vorgaben - Gemeinsame Nutzung zentraler IT-Systeme möglich

[3] SWOT = Strength (Stärke), Weakness (Schwäche), Opportunity (Chancen), Threats (Bedrohung / Risiko)

Risiken	- Entfernung vom Kunden und Anwender - Zentralisierung alleine ändert nichts an der Qualität der IT - Fehlende Akzeptanz - Neue Organisationsstruktur muss aufgebaut werden

Tabelle 8 - SWOT Zentrales IT-Amt

4.2.2 Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaft

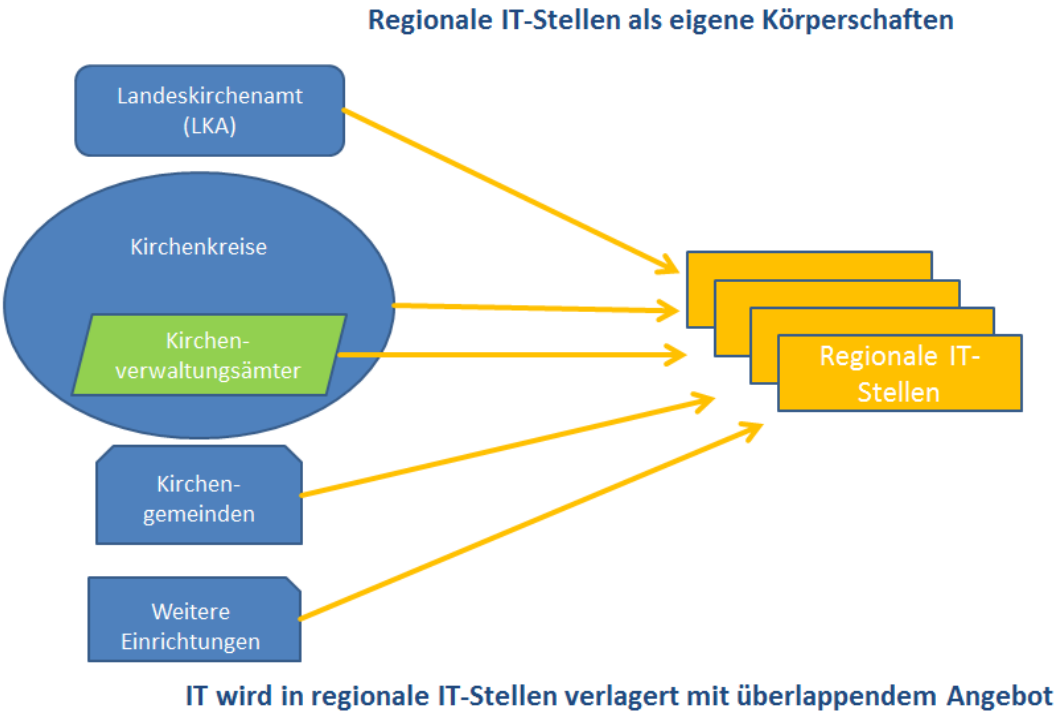


Abbildung 12 - Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaften

Die Bildung von „Regionalen IT-Stellen als eigene Körperschaft“ ist von der Idee und Struktur her vergleichbar mit der Organisation der Rechnungsprüfungsstellen der Kirchenkreise und der Landeskirche. Aufgaben der Rechnungsprüfung sind gemäß dem Rechnungsprüfungsgesetz in aktuell fünf Ämtern zusammengefasst, denen jeweils eine bestimmte Zahl von Kirchenkreisen zugeordnet ist. Jedes Amt besteht hierbei aus mindestens fünf Vollzeitstellen.

Eine ähnliche Regelung könnte für die IT-Organisation der EKiR geeignet sein: Geographisch verteilt werden IT-Ämter geschaffen, in denen die IT-Services für mehrere Kirchenkreise und Gemeinden erbracht wird.

Umsetzbarkeit	Dass dieser Ansatz als Organisationsmodell in der Evangelischen Kirche im Rheinland grundsätzlich geeignet ist, wird durch die Restrukturierung des Rechnungsprüfungswesens belegt. Allerdings muss im	**3**

	Vergleich festgestellt werden, dass die Aufgabenbreite in der IT deutlich größer ist. Würde man ein vergleichbares Modell auf die IT übertragen, wäre mit einem erheblichen zusätzlichen Personalaufwand zu rechnen. Es würde außerdem dabei bleiben, dass viele Aufgaben mehrfach redundant erbracht werden würden. Eine Spezialisierung von IT-Personal wäre nur im Ansatz möglich. Kritisch ist sicherlich auch zu bewerten, dass neben der Landeskirche, den Kirchenkreisen und den Gemeinden eine weitere Verwaltungsebene eingeführt wird, die die Gesamtstruktur der EKIR noch komplexer und schwieriger steuerbar machen. Insgesamt scheint die Umsetzbarkeit im Fokus IT nur bedingt geeignet.	
Praxistauglichkeit	Bezogen auf die Praxistauglichkeit sollte dieses Modell tendenziell besser bewertbar sein als rein zentrale Strukturen. Während die Bildung der regionalen IT-Stellen auf der einen Seite zwar Nähe zu den Anwendern in Gemeinden und Kirchenkreisen schafft, wird es die funktionale Organisation schwer haben, die Leistungen von Ehren- und Nebenamtlern einzubinden. Eine Einbindung der lokalen und dezentralen Wissenträger ist jedoch maßgeblicher Erfolgsfaktor für eine Akzeptanz. Dennoch bietet dieses Modell Vorteile, da es versucht die Nähe zu Kunden und Anwendern zu wahren und dennoch Synergien aus der Zentralisierung zu schaffen. Insgesamt wird die Bildung regionaler IT-Stellen daher als teilweise geeignet bewertet.	**2**

Kulturkompatibiltät	Dem Grunde nach entspricht das Modell der Regionalstellenbildung der bestehenden Organisationskultur in der Kirche. Mit dezentralem Bezug werden hier gemeinsam Aufgaben erbracht, die in der Fläche nicht in analoger Qualität erbracht werden könnten. Die Schwäche dieses Modells ist jedoch tendenziell die Entfernung von der Kirchenbasis sowohl in organisatorischer als auch in räumlich-geografischer Dimension. Hier könnte eine größere Anzahl von Regionalstellen zwar Abhilfe schaffen, dies würde jedoch die Vorteile der Aufgabenbündelung wieder aufzehren Insgesamt wird die Bildung regionaler IT-Stellen als eigene Körperschaft als nur bedingt geeignet bewertet	**3**
Sachgerechtheit	Die Bildung regionaler IT-Stellen ermöglicht grundsätzlich sicher eine stärkere Professionalisierung der IT in der EKIR. Bezogen auf die strategischen Ziele ist jedoch eine „Position zwischen den Stühlen“ erkennbar: Die Durchsetzbarkeit von Standards und Compliance-Anforderungen wäre in stärker zentralistischen Strukturen effizienter und effektiver, die Basisnähe in deutlich dezentraleren Strukturen mehr gegeben. Insgesamt scheint dieses Modell mit Blick auf die Sachgerechtheit zumindest bedingt bis teilweise geeignet, da zwar durchaus alle Ziele erreichbar sind, aber meistens andere Modelle für einzelne Ziele eher geeignet sind.	**2**

Tabelle 9 - Bewertung Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaft

Nachfolgend wird die Bewertung der Organisation der IT als „Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaften“ in Form einer kurzen SWOT-Darstellung vorgenommen. Hierbei werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken stichpunktartig aufgeführt und gegenübergestellt:

Stärken	- Relativ geringe Anforderungen an Arbeitsplatzflexibiltät der IT-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Klare regionale Verantwortung für IT - Wahrnehmgung als zentraler IT-Ansprechpartner aus Anwendersicht - Rückgriff auf vorhandene, bekannte und etablierte Verwaltungsstrukturen
Schwächen	- Fehlende zentrale und übergreifende Verantwortung z. B. durch IT-Koordination - Skaleneffekte im Einkauf durch Marktmachtbündelung können nur bedingt generiert werden - Weiterhin bestehende Redundanz in der Aufgabenerfüllung - Wenig landeskirchlich-zentrale Vorgaben - Schwierige Abstimmung zwischen der jeweiligen IT der Kirchenverwaltungsämter
Chancen	- Bietet regionale Spezialisierungsmöglichkeiten in der IT - Relative Nähe zu Kunden und Anwendern auf allen Ebenen - Qualitätsverbesserungen durch Bündelung der Kompetenzen erwartbar
Risiken	- Fehlende Umsetzungskraft durch zu kleinteilige Organisation bzw. zu geringe Organisationsressourcen

Tabelle 10 - SWOT Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaft

4.2.3 ITin Kirchenverwaltungsämtern

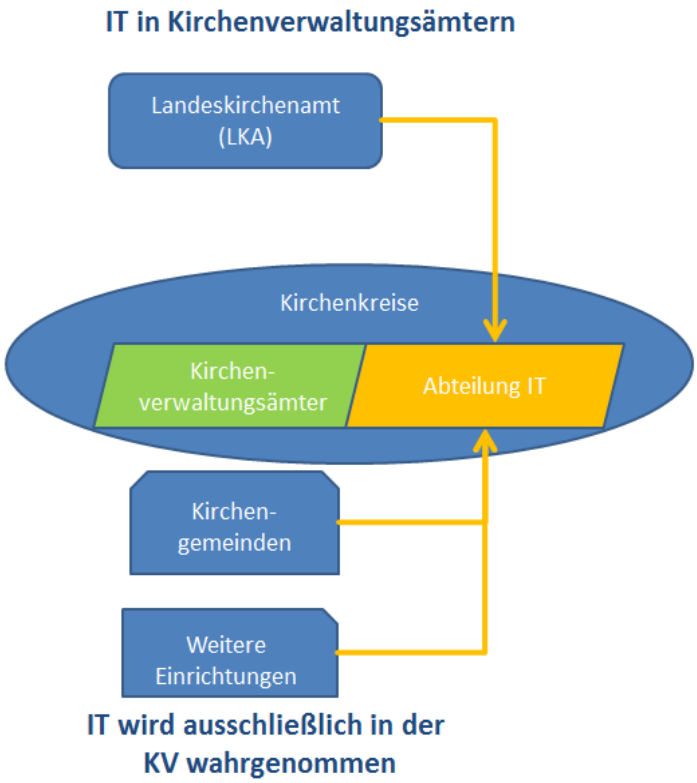


Abbildung 13 - IT in Kirchenverwaltungsämtern

Jedes Kirchenverwaltungsamt erhält eine eigene IT-Abteilung, die auch Rechenzentrums- und Infrastrukturdienste erbringen kann, aber nicht muss.

Jede IT-Abteilung steuert die angebotenen Dienste selbst und stimmt sich mit den Kundinnen und Kunden und Nutzerinnen und Nutzern ab. Der Nutzer- und Kundenkreis für die IT ist dabei identisch mit dem Nutzer- und Kundenkreis der zusätzlich in den Verwaltungsämtern wahrgenommen Verwaltungsaufgaben. Lediglich für kirchenverwaltungsamtsübergreifende Anwendungen werden Vorgaben entweder gemeinsam oder von der Landeskirche erarbeitet.

Umsetzbarkeit	Hinsichtlich der notwendigen Ressourcen bezüglich finanzieller und personeller Ausstattung ist Mehraufwand zu erwarten. Dieser liegt darin begründet, dassbei der Zentralisierung auf Ebene der Kirchenverwaltungen mit einer höheren Anzahl an IT-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu rechnen ist, da die Nutzung der neben- und ehrenamtlichen IT-Ressourcen schwieriger ist. Daneben werden Homogenisierungs- und Standardisierungseffekte nicht so stark eintreten werden, wie bei einer weitergehenden Zentralisierung. Da nicht an einer, sondern an vielen Stellen koordiniert und abgestimmt werden muss, ist der Personalaufwand für die Koordination höher. Daneben ist analog zum steigenden Personalaufwand mit höheren Kosten auf Infrastrukturseite zu rechnen, da auch hier weniger homogenisiert und standardisiert werden wird. Im Vergleich zu anderen Organisationsformen ist es hier von Vorteil, dass weiterhin in bekannten Strukturen gearbeitet wird und hierfür auch bestehende Führungsstrukturen genutzt werden können. Insgesamt wird das Modell der IT-Bündelung in den Kirchenverwaltungsämtern als bedingt geeignet bewertet.	**3**
Praxistauglichkeit	Im alltäglichen Geschäft unterscheidet sich die Arbeit aus Nutzersicht mit einer IT nach diesem Modell nicht erheblich von der jetzigen Lösung. Eine große Anzahl an dezentral arbeitenden	**1**

	Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern existiert auf Gemeinde- und Kirchenkreisebene, Vorgaben und Empfehlungen werden eher nur in Kirchenverwaltungsämtern gemacht und mit den Gemeinden und Kirchenkreisen abgestimmt.Auch wenn die Nutzung von ehren- und nebenamtlichen Ressourcen in den Gemeinden erschwert werden würden existieren in der Evangelischen Kirche im Rheinland mit der Bündelung von Verwaltungsämtern erste postive Erfahrungen Insgesamt ist dieses Modell daher mit Blick auf die Praxistauglichkeit geeignet.	
Kulturkompatibilität	Bezüglich der Einbindung aller Mitarbeiter-innen und Mitarbeiter können IT-Abteilungen in den Kirchenverwaltungsämtern eine gute Durchdringung erreichen. Eine starke Betei-ligung der Ehrenamtlichen ist hingegen schwierig, da nicht mehr die direkten Ansprechpartner dieser auch die IT-Hoheit haben und ein hohes Maß an Autonomie verloren geht. Da jedoch gleichwohl die Zentralisierung von Aufgabe auf dieser Ebene der Kirche mehrfach erfolgreich besteht, bewerten wir diese modell ebenfalls mit teilweise geeignet – verbunden mit einer Tenzdenz zu voll und ganz geeignet.	**2**
Sachgerechtheit	Strategische Ziele der Landeskirche können nur langsam und mit erheblichem Abstimmungsbedarf umgesetzt werden. Ursache hierfür ist die nach wie vor hohe Anzahl an Kirchenkreisverwaltungen – die z. B. zur Zahl der Regionalen IT-Stellen um ein vielfaches höher liegen. Methaphorisch gesprochen fehlen diesem Modell aus einer Vielzahl operativer Inseln nach wie vor die verbindenden Brücken und Boote. Übergreifende Entscheidungen müssten langwierig abgestimmt werden – ent-	**3**

	sprechend lang dauert die Umsetzung einzelner Vorhaben. Eine starke Optimierung hinsichtlich Vereinheitlichung und Homogenisierung erfolgt nicht. Insgesamt wird das Modell der IT in Kirchenverwaltungsämtern mit bedingt geeignet bewertet.

Tabelle 11 - Bewertung IT in Kirchenverwaltungsämtern

Nachfolgend wird die Bewertung der Organisation der IT als „IT in Kirchenverwaltungsämtern“ in Form einer kurzen SWOT-Darstellung vorgenommen. Hierbei werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken stichpunktartig aufgeführt und gegenübergestellt:

Stärken	- Rückgriff auf vorhandene, bekannte und etablierte Verwaltungsstrukturen - Nähe zu Kunden aus der Verwaltung
Schwächen	- Wenig landeskirchlich-zentrale Vorgaben - Mehr Personalbedarf - Schwierige Abstimmung zwischen den jeweiligen ITs der Kirchenverwaltungsämtern - Hoher Koordinationsaufwand
Chancen	- Gelungene Gratwanderung zwischen Nähe zum Nutzer (ehrenamtlich wie beruflich) und Landeskirche / Landeskirchenamt
Risiken	- Konzentration auf Verwaltung und Abkehr von eigentlichen Kirchenzielen der Kirchenbasis

Tabelle 12 - SWOT IT in Kirchenverwaltungsämtern

4.2.4 Gemeinsame IT-Servicestellen (Kompetenzorientierung)

(Sollen wir diese Variante noch in die Debatte werfen? Sie scheint mir zu vage, um als Alternative griffig vermittelbar zu sein.) Ich stimme einer Streichung aus den in der Anmerkung genannten Gründen ausdrücklich zu. Das Modell ist zu wenig profiliert, um als mögliche Alternative vermittelbar zu sein.

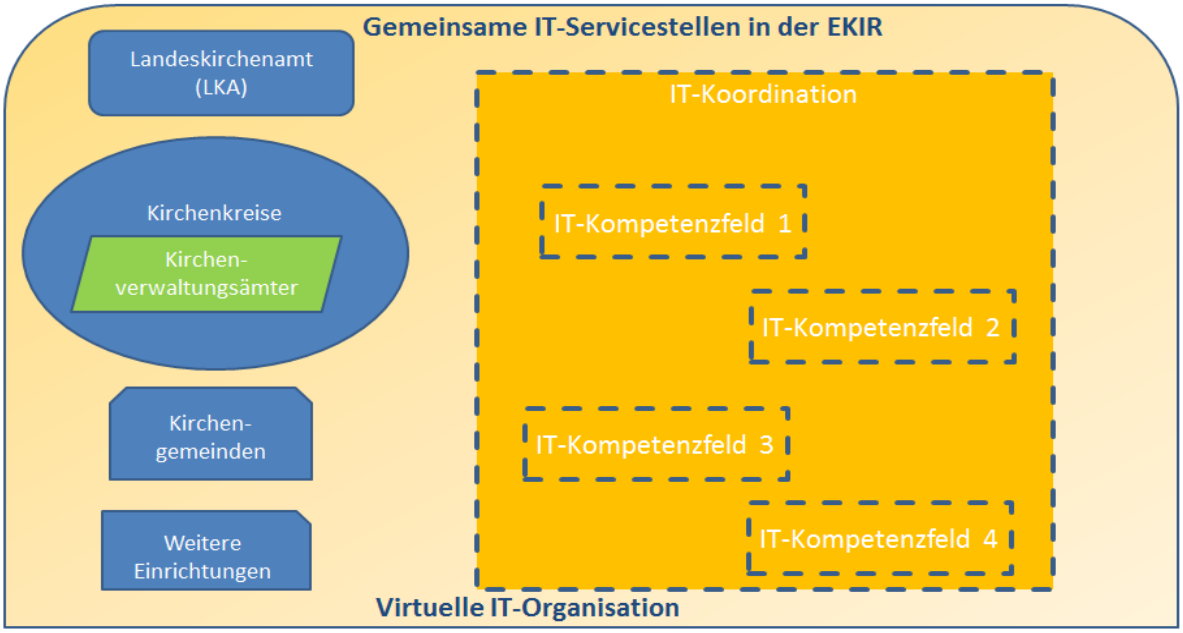


Abbildung 14 - Gemeinsame IT-Servicestellen

Ein weiteres Organisationsmodell wird in der Bildung „Gemeinsamer IT-Servicestellen“ beschrieben. Im Gegensatz zu den bisher behandelten Modellen werden hier keine neuen funktionalen Organisationseinheiten begründet. Wesen dieser Servicestellen ist vielmehr die fachliche Bündelung bereits vorhandener bzw. gezielte Ausbildung benötigter IT-Kompetenzen in der EKiR unabhängig von der funktionalen Zugehörigkeit der betreffenden Personen.

Im Kern beschreiben die „Gemeinsamen IT-Servicestellen“ virtuelle Organisationen, denen bestimmte IT-Aufgaben übertragen werden und die bestimmte Kompetenzen ausbilden. Sie können in der Tendenz mit der Aufgabenerledigung in Arbeitsgruppen oder Projekten verglichen werden.

In der Umsetzung würden hier gezielt Kompetenzfelder für die EKiR identifiziert, Kompetenz- und Wissensträger ermittelt und anschließend je Kompetenzfeld Leistungsangebote der IT definiert. Wesentliches Merkmal dieser Organisationsform ist die Möglichkeit, die Beteiligung aller Gliederungsebenen der Kirche – abhängig von den jeweils vorhandenen Fachkompetenzen und nicht einer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gliederung oder Organisationsebene – gut sicher zu stellen. Diese Kompetenzfelder werden über eine übergreifende IT-Koordination auf landeskirchlicher Ebene gesteuert.

Dieses Modell ist im Grunde vergleichbar mit dem Modell der „Regionalen IT-Stellen“, es verzichtet jedoch auf die Bildung eigener funktionaler Organisationseinheiten und gleicht so die Nachteile dieses Modells weitestgehend aus.

Umsetzbarkeit	Maßgeblicher Vorteil dieses Organisationsmodells ist die Tatsache, dass funktional keine neuen Organisationseinheiten oder neue Körperschaften geschaffen werden. Das Organisationsmodell ist in der Lage, durch fachliche Bündelung von Kompetenzen für IT-Spezialisten eine leistungsfördernde, attraktive Arbeitsumgebung zu bieten. Innerhalb der Kompetenzzentren können daneben (ehren-, neben und hauptamtliche) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit IT-Affinität ihren Interessensschwerpunkten gerecht beteiligt werden. Die Bündelung von IT-Aufgaben in Kompetenzzentren macht zudem die Erzielung von Skaleneffekten ebenso möglich, wie die Kostenreduzierung durch Vermeidung redundanter Ressourcennutzung und Optimierung der Auslastung. Durch die Möglichkeit des gemeinsamen ebenenübergreifenden Arbeitens an IT ist der Neuigkeitswert für den einzelnen Betroffenen auch recht gering, so dass Umsetzungsrisiken minimiert werden können. Kritisch ist jedoch zu bewerten, dass die heute vorhandenen IT-Mitarbeiterinnen und IT-Mitarbeiter ihr eher übergreifend geprägtes Aufgabenspektrum und den regionalen Bezug verlassen müssten und die hierbei entstehende Lücke anderweitig zu schließen wäre. Dies wäre jedoch bei nahezu allen Modellen der Fall, die eine Bündelung von Aufgaben und eine Kompetenzorientierung aufweisen. Insgesamt ist das Organisationsmodell der „Gemeinsamen IT-Servicestellen“ mit Blick auf die Umsetzbarkeit daher als teilweise geeignet zu bewerten.	**2**

Praxistauglichkeit	Auch mit Blick auf das Kriterium der Praxistauglichkeit ist die Stärke dieses Organisationsmodells die breite Beteiligung aller Kirchenebenen. Hier können sich alle IT-Beteiligten auf Grundlage festgelegter Entscheidungs- und Kommunikationswege einbringen. Ansprechpartner sind flächig benannt und Unterstützungsprozesse für Anwender sind festgelegt und wirksam. Die Akzeptanz dieses Modells dürfte daher hoch sein. Wirklich vergleichbare Praxiserfahrungen bestehen zwar in einigen vergleichbaren IT-Organisationen z. B. bei Ausprägung einer Prozess- und Serviceorientierten IT-Organisation in einigen Landesverwaltungen des öffentlichen Dienstes, nicht jedoch in der Evangelischen Kirche im Rheinland. Hier werden insbesondere mit Blick auf die Weisungsgebundenheit und die Arbeitnehmerüberlassung hohe Hürden erwartet, so dass das Modell in der EKIR als nur bedingt geeignet angesehen werden kann.	**3**
Kulturkompatibilität	Grundsätzlich erfüllt die Evangelische Kirche im Rheinlandauch heute schon Aufgabenstellungen, die nicht innerhalb einer Linieneinheit oder Körperschaft erbracht werden können Eine im Zusammenwirken ebenenübergreifende Arbeitsweise, die auch in der Lage ist, komplexe Ergebnisse zu erstellen, ist in der EKIR demnachgrundsätzlich akzeptiert und etabliert. Allerdings gilt dies vornehmlich für besondere Fragestellungen, wie sie z. B: in Projekten gelöst werden. Für laufende Aufgaben im Tagesgeschäft bedeutet das Modell der Bildung gemeinsamer Servicestellen daher einen hohen Neuigkeitswert. Daneben existiert eine übergreifende Projektkultur in der Evangelischen Kirche im Rheinland eher nicht. Insgesamt wird dieses Modell daher mit Blick auf die Kulturkompatibilität als nur bedingt geeignet bewertet.	**3**

Sachgerechtheit	Die Hauptziele der Evangelischen Kirche im Rheinland, die IT eng am Anwender- und Kunden auszurichten sowie innerhalb dieser Ausrichtung die Rechtskonformität herzustellen zu können, sind im vorgeschlagenen Modell der gemeinsamen IT-Servicestellen vollständig erfüllt. Insbesondere die Kirchennähe kann durch die ebenenübergreifende Ausrichtung der Servicestellen erreicht werden. Damit die Zielerreichung aber auch nachhaltig sichergestellt werden kann ist zum einen sicherzustellen, dass die in den gemeinsamen IT-Servicestellen getroffenen Entscheidungen verbindlich sein können und zum anderen ist eine zentrale IT-Steuerung und IT-Koordination notwendig, die die Inhalte und Schwerpunkte der einzelnen Kompetenzteams abstimmt und abgrenzt sowie übergreifende Entscheidungen treffen darf. Erst durch diese wirksamen zentrale Komponenten könnten auch Vorgaben hinsichtlich Datenschutz, Datensicherheit und Compliance effektiv gesteuert werden. Wenn diese Entscheidungskompetenzen wirksam etabliert werden können, kann das Modell daher als teilweise geeignet bewertet werden, die angestrebten Ziele der IT in der Evangelischen Kirche im Rheinland zu erfüllen.	**2**

Tabelle 13 - Bewertung Gemeinsame IT-Servicestellen

Nachfolgend wird die Bewertung der Organisation der IT als „Kompetenzorientierte Gemeinsame IT-Servicestellen“ im Form einer kurzen SWOT-Darstellung vorgenommen. Hierbei werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risken stichpunktartig aufgeführt und gegenübergestellt:

Stärken	- Zentrale und übergreifende Verantwortung durch IT-Koordination - Skaleneffekte im Einkauf können durch Marktmachtbündelung generiert werden - Geringer Anforderungen an Arbeitsplatzflexibiltät der IT-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Complianceanforderung einfacher einhaltbar - Bindet auch dezentrales Fachwissen ein - Geringer Ressourcenaufwand, da Skalierbarkeit über Kompetenzdefinition - IT-Personen bleiben lokal Ansprechpartner, finden ihre Rolle aber auch ebenenübergreifend.

Schwächen	- Hoher Koordinationsaufwand - Gewisser Kommunikationsaufwand zur Erlätuerung der Organisation - Risiko nicht funktionsfähiger Steuerung durch Trennung von Fach- und Disziplinarverantwortung
Chancen	- Bietet Spezialisierungsmöglichkeitenin der IT - Nähe zu Kunden und Anwendern auf allen Ebenen - Hohe Akzeptanz - Qualitätsverbesserungen durch Bündelung der Kompetenzen erwartbar
Risiken	- Fehlende Wahrnehmung als eine „Gemeinsame IT-Servicestelle“ durch heterogene und dezentrale Ausprägungen - Fehlende Agilität (Trägheit) bei zu langen Diskussions- und Entscheidungswegen - Akzeptanzproblem der übergreifenden IT-Koordination - Funktionslücken durch nicht ausreichend vorhandene qualifzierte IT-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Tabelle 14 - SWOT - Gemeinsame IT-Servicestellen

4.2.5 Full-Outsourcing

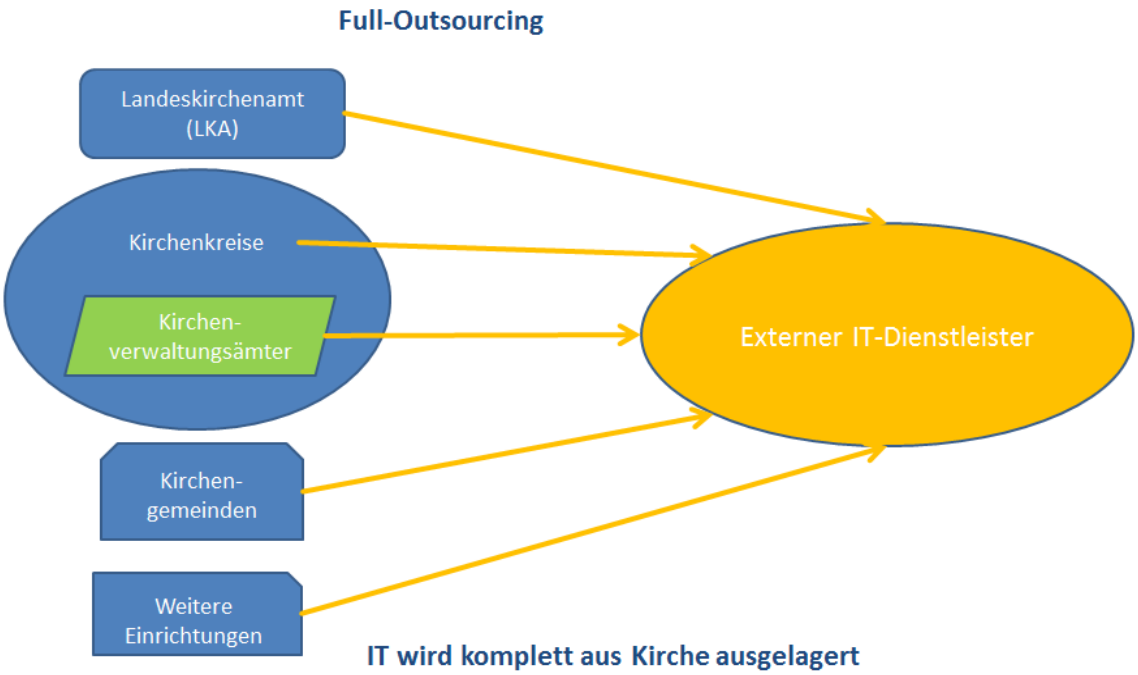


Abbildung 15 - Full-Outsourcing

Full-Outsourcing beschreibt die Vergabe aller betrieblichen wie planerischen Gesichtspunkte einer IT an eine externe Stelle. Weder wird bei der Evangelischen Kirche im Rheinland ein Rechenzentrum betrieben, noch werden Planungsleistungen erbracht. Die EKIR-IT beschränkt sich auf die Aufnahme, anbietergerechte Aufbereitung und Weitergabe der funktionalen und non-funktionalen Anforderungen an einen Dienstleister.

Die Anforderungsübermittlung zwischen der Evangelischen Kirche im Rheinland und Dienstleister setzt eine funktionierende Schnittstelle und standardisierte Prozesse voraus.

Die Einbindung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ungeklärt und wird üblicherweise nicht über das Outsourcingunternehmen geschehen können.

Umsetzbarkeit	Bei Betrachtung der notwendigen Ressourcen, die für ein Full-Outsourcing notwendig sind, kann festgestellt werden, dass hohe regelmäßige Zahlungen an den Outsourcing-Nehmer zu richten wären. Diese werden sich wahrscheinlich auch bei einer perfekt organisierten IT über den jetzt für die IT anfallenden Kosten bewegen, da ehrenamtlich erbrachte Tätigkeiten fakturiert werden müssten. Die Betreuungsschlüssel für die IT sind sicher gerade wegen der Nutzung von neben- und ehrenamtlichen Ressourcen aktuell so niedrig, dass ein Outsourcingnehmer mit deutlich mehr und kostenintensiverem Personal aufwarten müsste. Die auch im Outsourcingfallnotwendigen Ressourcen hinsichtlich Personalausstattung seitens der EKIR sind ebenfalls nicht zu unterschätzen. Der Outsourcing-Betrieb muss beauftragt, gesteuert und überwacht werden, interne Anforderungen müssen aufgenommen, aufbereitet und an den Outsourcer weitergegeben werden. Diese Aufgaben können nur von einem Team aus sowohl sehr IT-Erfahrenen als auch besonders kirchlich-fachspezifisch fortgebildeten Personen wahrgenommen werden. Insgesamt bewerten wir die Option des Full-Outsourcing mit bedingt geeignet.	**3**
Praxistauglichkeit	Ähnlich wie bei einem zentralen IT-Amt tritt bei einem Outsourcing eine Entfernung zwischen Dienstleister und Anwender ein. Die Dienstleistung wird nicht mehr von der breiten Kirchenbasis gesteuert sondern von Wenigen, die die Anforderungen aufnehmen und an den Outsourcer weitergeben. Die Einbindung aller Kirchenebenen in Entscheidungen wird abgestellt oder zumindest deutlich erschwert, die grundsätzliche Ausrichtung des Outsourcers im Sinne der Globalisierungsbeschlüsse der Landessynode und der Missionarischen Volkskirche ist nur bedingt nachprüfbar. Sozial gerechte Beschäftigung von Mitarbeiterinnen	**3**

	und Mitarbeitern, umweltgerechte Fertigung und Entsorgung von Produkten und verantwortungsvoller Umgang mit natürlichen Ressourcen müssen dem Dienstleister überlassen werden und können nicht vollständig kontrolliert werden. Insgesamt bewerten wird die Praxistauglichkeit mit bedingt geeignet.	
Kulturkompatibilität	Die Kultur der Evangelische Kirche im Rheinland ist geprägt durch einen hohen Anspruch an Partizipation..Dies führt auch u.a. dazu, dass eine erkennbare Einbindung auch von Nicht-IT-Fachpersonen bei der Erfüllung von IT-Aufgaben erwartet wird..Ein Herauslösen einer wichtigen Verwaltungsfunktion wie IT aus der kirchlichen Aufgabenbereich durch Outsourcingböte dafür nur sehr bedingt die notwendigen strukturellen Voraussetzungen. Ein Outsourcingnehmer kann nicht oder nur schwer hinsichtlich dieser Ziele verpflichtet werden. Da aber auch heute schon weite Teile des IT-Betriebs von externen Stellen erbracht werden, bewerten wir die Praxistauglichkeit mit bedingt geeignet.	**3**
Sachgerechtheit	Das sachgerechte Betreiben der IT im Sinne der Kirchenziele wird nicht in vollem Umfang unterstützt. Insgesamt ist ein Outsourcing zwar hinsichtlich der Erreichung der strategischen Ziele möglich, jedoch bestehen Nachteile gegenüber dem Full-Outsourcing in Abgrenzung zur Bewertung andere Organisationsmodelle. So wird es nicht möglich sein, durch ein IT-Outsourcing Voraussetzungen für eine Verwaltungsvereinfachung zu schaffen oder internen IT-affinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihren Interessensschwerpunkten gemäß eingesetzt zu werden – ebenso wenig werden interessante Arbeitsumgebungen für eigene IT-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen. Insgesamt ist das Full-Outsourcing mit Blick auf die Sachgerechtheit ein bedingt geeignetes Organisationsmodell für die EKIR.	**3**

Tabelle 15 - Bewertung Full-Outsourcing

Nachfolgend wird die Bewertung der Organisation der IT als „Full Outsourcing“ im Form einer kurzen SWOT-Darstellung vorgenommen. Hierbei werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risken stichpunktartig aufgeführt und gegenübergestellt:

Stärken	- Hohe Verfügbarkeit der erbrachten Leistungen - Klare Schnittstellen zwischen Dienstleister und Kunde - Hohe Konformität zu Datensicherheitsvorschriften
Schwächen	- Baut kein internes Wissen auf - Es entstehen hohe Kosten, teilweise unkalkulierbar - Lange Entscheidungswege von interner Anforderung bis zu externer Umsetzung
Chancen	- Konzentration der verbleibenden Kirchen-IT auf Anforderungsmanagement - Enge Orientierung an Produkt- und Innovationszyklen
Risiken	- Abriss der Verbindung zwischen Dienstleister und Kunde - Langjährige, mitunter wirtschaftlich nachteilige Bindung an einen Dienstleister - Starke Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung des Dienstleister-Segmentes

Tabelle 16 - SWOT Full Outsourcing

4.2.6 IT-Kompetenzzentren

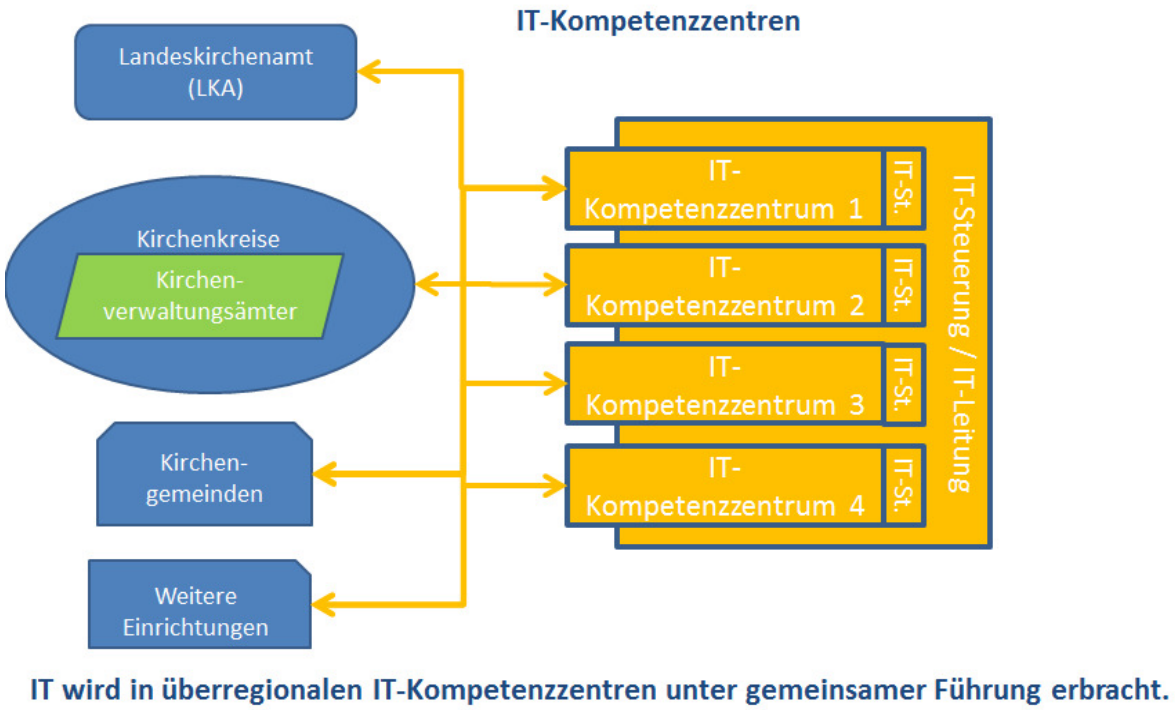


Abbildung 16 – IT-Kompetenzzentren

Mit dem Modell der Kompetenzzentren wird eine Organisationsform beschrieben, die in Ergänzung zu den gemeinsamen IT-Servicestellen das dort formulierte Prinzip der fachlichen und kompetenzbasierenden Aufgabenbündelung um eine übergreifende und wirksame Führungsstruktur ergänzt. Die Kompetenzzentren sind regional angesiedelt. Sie erbringen Ihre Leistungen in Form von IT-Services grundsätzlich für die gesamte Evangelische Kirche im Rheinland und überregional. Hierfür beschäftigen die Kompetenzzentren fachlich spezialisierte IT-Mitarbeiterinnen und IT-Mitarbeiter. Jedes Kompe-

tenzteam hat eine eigene, entscheidungsbefugt handelnde Leitung – alle Kompetenzteams zusammen bilden eine neue IT-Einheit, die wiederum zentral durch eine Übergreifende IT-Leitung gesteuert wird.

Die im Rahmen der Erbringung einzelner IT-Services notwendigen regional und vor Ort zu erbringenden Aufgaben (z. B: PC-Support) werden durch die betreffenden IT-Kompetenzzentren fachlich gesteuert. Hierbei sind insbesondere heute bereits vorhandene Betreuungsmodelle z. B. über regionale IT-Unternehmen, nebenamtlich und ehrenamtlich tätige Personen mit einzubeziehen.

(Entfällt wg Eigenbetriebsmodell)

Umsetzbarkeit	Die bei einer möglichen Umsetzung des Modells der „IT-Kompetenzzentren“ zu klärenden Fragestellungen und Aufgabenstellen insgesamt für die EKiR keine nicht in der Vergangenheit schon gelösten Herausforderungen dar. So wurden hier z. B. in den Kirchenverwaltungsämtern fachliche Aufgaben gebündelt und auf diese Weise de facto Kompetenzzentren geschaffen. Auch eine hiervon abweichende Organisationsform ist in der Evangelischen Kirche im Rheinland erprobt und umsetzbar. Kritisch ist allenfalls der sicher auch in den anderen kompetenzbasierenden Organisationsmodellen vorhandene Bedarf an IT-Fachpersonal. Dieser Bedarf müsste durch Personalgewinnung oder –entwicklung befriedigt werden. Da die davon auszugehen ist, dass in den Kompetenzzentren regionale IT-Aufgabenträger intensiver eingebunden werden können, als z. B. bei einer Zentralisierung ist das Modell der „IT-Kompetenzzentren“ als teilweise geeignet mit Blick auf die Umsetzbarkeit zu bewerten.	**2**
Praxistauglichkeit	Die im Zuge der Praxistauglichkeit zu bewertende Akzeptanz des Organisationsmodells sollte im Modell der „IT-Kompetenzzentren“ recht hoch sein: In diesem Modell werden neben der weiterhin zu nutzenden regionalen sowie neben- und ehrenamtlichen IT-Kompetenzen durch überregionale und hauptamtlich organisierte Bündelung von IT-Fachkräften die Stärken der jeweiligen Grundausrichtungen vereint. Positiv zu bewerten ist zudem, dass die gewählte Organisationsform frei skalierbar ist und z. B. bei Innovationen neue	2

	Kompetenzfelder gebildet werden, bzw. bestehende erweitert werden könnten. Des Weiteren wird hier der Grundsatz der Serviceorientierung und des klaren „Kunde-Dienstleister-Bezugs“ berücksichtigt, womit dieses Modell aktuellen Organisationsformen in der IT nahe kommt. Die Herausforderung in diesem Modell liegt sicher in der sauberen Abgrenzung einzelner Kompetenzen und IT-Serviceangebote sowie die übergreifende Zusammenarbeit. Insgesamt ist das Modell der überregionalen Kompetenzzentren als teilweise geeignet zu bewerten.	
Kulturkompatibilität	Verglichen mit der bisherigen Arbeitsweise und Organisationskultur in der EKIR weist das Konzept der „IT-Kompetenzzentren“ einige Neuerungen für die Aufgabenfelder in der IT aus. Gemessen an anderen Aufgabenfeldern ist das Modell recht nah an etablierten und akzeptierten Organisationsformen in der Evangelischen Kirche im Rheinland. Die Bündelung von Aufgaben in Fachgebieten, verbunden mit der Spezialisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie einer effizienteren Aufgabenerfüllung ist auch in der Organisationskultur der Evangelischen Kirche im Rheinland präsent. Die im Falle von IT-Aufgaben häufig noch regionale und dort eher unkoordinierte und wenige gebündelte Aufgabenwahrnehmung soll auf der einen Seite durch IT-Steuerung beendet werden – auf der anderen Seite sollen die IT-Kompetenzzentren jeweils Schwerpunkte einer notwendigen Steuerung setzen und Regelungen nur in Bereichen mit angemessenem Verbindlichkeitsgrad treffen, die auch Entscheidungsfreiheiten vor Ort angemessen berücksichtigt. In Kombination von angemessenen zentralen Regelungen, einem Serviceangebot mit differenzierter Nutzungsverbindlichkeit und der Einbeziehung und Beachtung lokaler Entscheidungskompetenzen und Aufgabenwahrnehmung in der täglichen Arbeit, bewerten wir die Kulturkompatibilität der IT-Kompetenzzentren als voll und ganz geeignet.	**1**

Sachgerechtheit	Die Zielsetzungen einer am Anwender- und Kunden ausgerichteten IT, mit effizienter und effektiver übergreifender IT-Steuerung und Berücksichtigung regionaler IT-Fachkompetenz können im Modell der „IT-Kompetenzzentren“ vollständig erfüllt. Insbesondere durch die klare Definition von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen können Vorgaben hinsichtlich Datenschutz, Datensicherheit und Compliance effektiv gesteuert und erfüllt werden. Die Spezialisierung der IT-Mitarbeiterinnen und IT-Mitarbeiter ermöglicht die Bündelung von Aufgaben und ermöglichen eine effizientere Aufgabenerfüllung. Insgesamt ist das Modell der „IT-Kompetenzzentren“ mit Blick auf die Sachgerechtheit als vollständig geeignet zu bewerten.	**1**

Tabelle 17 - Bewertung IT in Kompetenzzentren

Nachfolgend wird die Bewertung der Organisation der IT in Kompetenzzentren im Form einer kurzen SWOT-Darstellung vorgenommen. Hierbei werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risken stichpunktartig aufgeführt und gegenübergestellt:

Stärken	- Aufbau von Kompetenzfeld-bezogenem Know-How - Zentrale und übergreifende Verantwortung durch IT-Koordination - Skaleneffekte im Einkauf können durch Marktmachtbündelung generiert werden - Geringer Anforderungen an Arbeitsplatzflexibiltät der IT-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Complianceanforderung einfacher einhaltbar - Bindet auch dezentrales Fachwissen ein - Geringer Ressourcenaufwand, da Skalierbarkeit über Kompetenzdefinition - Klar strukturierte Organisation der IT mit geregelten Verantwortlichkeiten
Schwächen	- Koordinationsaufwand durch überlappende Kompetenzen - Umsetzung durch zu wenig Fachpersonal gefährdet
Chancen	- Möglichkeiten zur Vereinheitlichung der IT und zur homogenisierung der Anwendungslandschaften - Bietet Spezialisierungsmöglichkeiten in der IT - Weiterhin starke Inanspruchnahme der lokal sitzenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Anwender vor Ort Nähe zu Kunden und Anwendern auf allen Ebenen und damit hohe Akzeptanz - Qualitätsverbesserungen durch Bündelung der Kompetenzen erwartbar
Risiken	- Herausfordernde Personalführung von regional verteilten IT-Mitarbeiterinnen und IT-Mitarbeitern - Akzeptanzverlust bei zu geringer Einbeziehung regionaler IT-Kompetenzen - Kompetenzüberschreitungen durch Willkürliche Setzung verbindlicher Standards (Kontrollfunktion und klare Kritieren notwendig)

Tabelle 18 - SWOT IT in Kompetenzzentren

4.3 Fazit

In nachstehender Tabelle wurde sind die bewerteten Organisationsmodelle zusammenfassend dargestellt. Die Punkte beziehen sich dabei auf folgende Skala:

- 1 – Organisationsmodell voll und ganz geeignet
- 2 – Organisationsmodell teilweise geeignet
- 3 – Organisationsmodell nur bedingt geeignet
- 4 – Organisatoinsmodell nicht geeignet

Insgsamt gilt demnach, dass ein Organisationsmodell umso ungeeigneter ist, desto mehr Punkte in der Bewertung auf das Modell vereinnahmt wurden.

	Umsetz-barkeit	Praxis-taug-lichkeit	Kultur-kom-patibilität	Sachge-recht-heit	Summe
Zentrales IT-Amt	4	3	3	2	12
Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaft	3	2	3	2	10
IT in Kirchen-verwaltungsämtern	3	1	2	3	9
Gemeinsame IT-Servicestellen	2	3	3	2	10
Full-Outsourcing	3	3	3	3	12
IT-Kompetenzzentren	**2**	**2**	**1**	**1**	**6**

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Bildung „von IT-Komptenzzentren verbunden mit einer übergreifenden IT-Leitung in der Evangelischen Kirche im Rheinland die zu präferierende Organisationsform darstellt. Dieses Modell nutzt die Stärken der bisherigen IT-Organisation, die vor allem in der hohen Nähe zu Anwendern und Kunden, sowie der Nutzung von ehren- und nebenamtlichen Ressourcen zu sehen ist und verbindet diese mit einer effektiven Steuerung und Koordination.

Dieses Organisationsmodell soll daher weiter verfolgt und nachstehend näher ausgeprägt werden.

5 IT-KOMPETENZZENTREN

5.1 Erläuterung des Organisationsmodells

Als Antwort auf die Herausforderungen der Evangelischen Kirche im Rheinland in der Informationstechnik sollen übergreifende Kompetenzzentren gebildet werden, die als ebenenübergreifendeOrganisationen IT-Leistungen für alle Gliederungen der Evangelischen Kirche im Rheinland erbringen. Die Kompetenzzentren sind fachliche und funktionale Organisationen, die im Sinne des sogenannten EfA-Prinzips IT-Kompetenzen konzentrieren und die entstehenden Angebote und Leistungen für alle nutzbar machen. EfA steht hierbei als Kurzform für „Einige für Alle“.

Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen IT-Kompetenzzentren wird durch eine übergreifende IT-Leitung sichergestellt und gesteuert. Hiermit sollen neue Trends und neue Kompetenzfelder ebenso erkannt und berücksichtigt werden, wie eine saubere Abgrenzung und funktionierende Schnittstellen zwischen den einzelnen IT-Kompetenzzentren sichergestellt werden.

Die IT-Kompetenzzentren besitzen zur Wahrnehmung Ihrer Aufgaben eigenes Personal, welches dort funktional wie fachlich geführt wird. Der diesbezügliche Stellenbedarf ist im Zuge der Umsetzung des Organisationsmodells dediziert zu ermitteln und richtet sich neben einigen grundsätzlich notwendigen Stellen vor allem nach dem Angebot an IT-Services. In Ergänzung hierzu ist es den IT-Kompetenzzentren möglich und wird ihnen aufgegeben, z. B. im Rahmen von Projekten und Arbeitsgruppen, aber auch zur Erfüllung von Daueraufgaben weitere Personen –beruflich wie ehrenamtlich Mitarbeitende einzubeziehen.

Die IT-Kompetenzzentren haben die Aufgabe, im Rahmen des von ihnen betreuten Kompetenzfelds IT-Angebote für Nutzerinnen und Nutzer der Evangelischen Kirch im Rheinland zu prüfen und zu entwickeln. Dies beinhaltet sowohl die Neu- als auch die Weiterentwicklung von IT-Angeboten. Sie verantworten daneben die Bereitstellung der Angebote. Inwiefern konkrete IT-Services hierbei eigenständig, innerhalb der Evangelischen Kirche im Rheinland oder extern betrieben werden, ist im Einzelfall zu entscheiden.

Die Ausrichtung der IT-Kompetenzzentren soll primäram Bedarf orientiert sein. Dies bezeichnet man auch als „Demand-Organisation“. Aufgabenschwerpunkt einer Demand-Organisation ist es, Bedarfe der betreuten Kunden und Nutzer zu erkennen, diese in technische Anforderungen zu übersetzen und für eine möglichst bedarfs- bzw. anforderungsgerechte Umsetzung zu sorgen. Daneben ist es Aufgabe, die Anwender- und Kundenbetreuung möglichst optimal im Sinne der Zufriedenheit der Adressaten zu gestalten. Hierzu gilt es Schulungs- und Beratungsangebote aufzubauen, die den optimalen Einsatz von IT erläutern und auch kleinere Organisationseinheiten in der Evangelischen Kirche im Rheinland in die Lage versetzen

sollen, IT nutzbringend und regelkonform einzusetzen. Dabei ist es auch Aufgabe der Kompetenzzentren,eine Bewertungsmodell für Anforderungen an IT-Leistungen zu erarbeiten, welches transparent zu einer akzeptierten Priorisierung von Anforderungen führt.

Neben dieser Bedarfsausrichtung besitzen die IT-Kompetenzzentren zudem die Funktion, für die Erfüllung des Bedarfes zu sorgen. Dies bezeichnet man auch als Supply-Organisation der IT. Inwieweit der Bedarf durch eigene Leistung innerhalb des Kompetenzzentrums gedeckt wird oder hierfür auf externe Leistungserbringer zurückgegriffen wird, ist Aufgabe bei der Festlegung des IT-Serviceangebots eines Kompetenzzentrums. Als externe Leistungserbringer sollten für bestimmte Aufgaben nicht nur private Unternehmen in Betracht gezogen werden, sondern auch Austausch mit anderen Landeskirchen oder die Nutzung von ehren- bzw. nebenamtlichen Ressourcen. Die Fertigungstiefe von IT-Leistungen festlegenden Faktoren sind z. B: Kosten, eigene Fähigkeiten, Nachfrage, Spezialisierungserfordernis, Erfahrungen.

5.2 Leitgedanken der IT-Kompetenzzentren

Folgende sog. „**Mission-Statements**“ (Leitgedanken) beschreiben Inhalte eines noch auszuprägenden Leitbilds der „IT-Kompetenzzentren“:

- Unser vordringliches Ziel in der IT ist es, **Bedarfe**in der Evangelischen Kirche im Rheinland , ihrer Leitungund ihrer Körperschaften, an IT-Unterstützung zu erkennen, diese in funktionale und non-funktionale technische **Anforderungen** zu übersetzen und diese über effiziente und effektive Angebote zu erfüllen.

- Wir treffen Sourcing-Entscheidungen differenziert und bewerten diese unter strategischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten kontinuierlich. Die strategischen Kirchenziele „Missionarische Volkskirche“ und „Erhaltung der Schöpfung“ sind für uns Bewertungsmaßstab. Wir konzentrieren unsere eigenen IT-Leistungen möglichst auf Besonderheiten der Kirche, die nur schwer über **Marktangebote**abzudeckensind.

- Wir vereinen hierfür unser **technisches Wissen** mit tiefgreifendem **Fachwissen** über die Aufgaben unserer Kirche und sind hiermit **Dolmetscher** an der Schnittstelle zwischen Fachlichkeit und Technik.

- Neben breitem **Generalistenwissen** über IT bilden wir hierfür in dedizierten Feldern mit besonderer Bedeutung für kirchliche Aufgaben in definierten **Kompetenzfeldern Fähigkeiten und Wissen** verstärkt aus. Diese Kompetenzen bündeln wir EKIR-weit in IT-Kompetenzzentren.

- Wir schaffen hierfür **klare Rollendefinitionen** auf den verschiedenen Kirchenebenen (IT-Ansprechpartner/-in, IT-Fachfrau/-mann, IT-Leiter/-in) mit definierten Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen (Rechte und Pflichten).

- Wir verfolgen in den IT-Kompetenzzentren eine **klare Bedarfsorientierung** und richten uns auf unsere Kunden und Anwender aus. Die Anforderungen der Kirche an IT sind für uns Maßstab des Handels, der **Grad der Nutzbarkeit** der IT in der Kirche bestimmt unseren Erfolg.

5.3 Modell der Einbindung und Zusammenarbeit

Die gemeinsamen IT-Kompetenzzentren werden als Bindeglied zwischen den Kunden und Nutzern der IT in Gemeinden, Kirchenkreisen, Verwaltungenund Einrichtungen positioniert. In dieser Rolle nehmen sie Bedarfe, Ideen und Fragestellungen auf und liefern noch zu definierende IT-Services.

Da diese IT-Services nur zum Teil in den gemeinsamen IT-Kompetenzzentren selber erbracht werden, sondern über verschiedene Märkte und Anbieter bereitgestellt werden sollen, werden die fachlichen Bedarfe in konkrete IT-Anforderungen übersetzt und gegenüber dem zu steuernden Dienstleister kommuniziert. Hierfür besitzen die IT-Kompetenzzentren jeweils bezogen auf Ihr definiertes Kompetenzfeld eine weitreichende Markt- und Lösungsübersicht. Insgesamt ergeben sich aus diesem Modell klare und eindeutige Leistungsbeziehungen:

- Die Gemeinden, Kirchenkreise, ihren Verwaltungen und Einrichtungen sowie die Landeskirche sind als Anwender und Kunden zu sehen, wobei die notwendige Differenzierung im Zuge der Umsetzung erfolgen muss. So tragen z. B. die Kunden wie auch heute die Verantwortung für einen ordnungsgemäßen und angemessenen Einsatz von IT jeweils für Ihren Bereich. Sie kommunizieren Ihren Bedarf an die IT-Kompetenzzentren und werden bei der Formulierung Ihrer Anforderungen von diesen unterstützt.
  (Hinweis: Es können auf Ebene der Kirchenverwaltungsämter sog. IT-Ansprechpartner/-innen rollenbasiert eingerichtet werden. Diese können Bedarfe eines Kirchenkreises bündeln und wären auch Eskalationsinstanz z. B. bei Beschwerden über die IT. Sie sind aus Blick der IT als Kunden zu sehen und selber nicht Bestandteil der IT-Organisation in der Evangelischen Kirche im Rheinland. Die Einrichtung der IT-Ansprechpartner/-innen ist optional. Gemeindevertreter können sich auch direkt an die IT-Kompetenzzentren wenden.)
- Die IT-Kompetenzzentren sind als IT-Dienstleister gegenüber Anwendern und Kunden positioniert. Sie stellen ein Angebot zur Nutzung von IT zur Verfügung, das es den Kunden erlaubt, Ihre Verantwortung möglichst effektiv wahrzunehmen. Die Lösungen sollen daher so ausgerichtet sein, dass bei deren Nutzung z. B. rechtliche Regelungen aus Datenschutz und Informationssicherheit gewährleistet sind.
- Die Bereitsteller der eigentlichen Leistungen können sowohl auf dem kirchlichen Markt, als auch auf dem externen Markt oder auch in den IT-Kompetenzzentren selber zu finden sein. Lieferanten werden aktiv durch die IT-Kompetenzzentren gesteuert. Die Verantwortung für die korrekte Leistungserbringung der Lieferanten obliegt hierbei den IT-Kompetenzzentren.

Das nachstehende Schaubild veranschaulicht diese Kunden – IT-Kompetenzzentren – Lieferanten - Beziehung und beschreibt die Schnittstellen exemplarisch:

Abbildung 17 - Schnittstellen

5.4 Organisationsprinzipien

In Organisationsprinzipien werden Aussagen formuliert und Rahmenbedingungen ausgedrückt, die als Gestaltungsparameter die künftige Strukturierung und Aufgabenwahrnehmung in der neuen Organisation bestimmen. In Ergänzung zu den im Kapitel 4.1aufgeführten und auch hier geltenden Prinzipien, werden für die Bildung der IT-Kompetenzzentren folgende Prämissen aufgestellt:

1. **Flächige Nutzung von Fachwissen**
   Aufgabe der IT-Kompetenzzentren ist es, das in der EKIR flächig vorhandene Fachwissen über IT in definierten Kompetenzfeldern zu identifizieren und für alle nutzbar zu machen. Dies beinhaltet z. B. die Dokumentation und Bekanntgabe von in der Praxis bewährten Lösungen und eine setzt eine offene und transparente Arbeitsweise voraus.

2. **Redundanzfreiheit und Spezialisierung in Kompetenzzentren**
   Die IT-Kompetenzzentren sollen so voneinander abgegrenzt werden, dass Aufgaben in diesen redundanzfrei betrieben werden. Hierfür werden gezielt Kompetenzfelder definiert und einem dedizierten IT-Kompetenzzentrum zugeordnet.

3. **Prinzip „Einige für Alle“**
   Die Angebote der IT-Kompetenzzentren richten sich nicht nach regionaler Zuordnung oder fokussieren konkrete Ebenen der Landeskirche sondern richten sich grundsätzlich an alle Adressaten. Die IT-Kompetenzzentren erbringen daher Ihre Leistungen nach dem Prinzip „Einige für Alle“ (EfA-Prinzip).

4. **Fokussierung auf kirchennahe Kompetenzfelder**
   Die Ressourcenlage der EKIR lässt es nicht zu, alle potentiellen IT-Aufgaben in eigener Ausführung abzudecken. Die IT-Kompetenzzentren sollen sich daher gezielt auf die Kom-

petenzfelder beschränken, die eine hohe Kritikalität, Nutzbarkeit und Mehrwert in der Kirche besitzen.

5. **Klar geregelte Verantwortung**
   Die Organisationsform der IT-Kompetenzzentren kann nur funktionieren, wenn klar geregelt ist, wer welche Verantwortung für IT in der Evangelischen Kirche im Rheinland trägt. Die Führungsverantwortung ist im Zuge der Konzeptumsetzung und Ausgestaltung der Organisation dezidiert festzulegen.

6. **Trennung von Verantwortung und Ausführung**
   Das Prinzip der Trennung von Verantwortung und Ausführung wichtiges Gestaltungselement. Nur wenn klar ist, dass auch Aspekte verantwortet werden können, die nicht selbst ausgeführt werden, kann die neue IT-Organisation funktionieren. Dies gilt sowohl auf Seiten der Anwender (z. B. Gemeinden) die die IT-Ausführung an die IT-Kompetenzzentren abgeben, sie aber dennoch weiter verantworten, wie auf Seiten der IT-Kompetenzzentren, die die Ausführung an externe Dienstleister geben, die abgegebenen Aufgaben aber ebenfalls noch verantworten. Hinweis: Die faktische Verantwortung für den ordnungsgemäßen Betrieb bleibt bei den Kunden.

7. **Definierte Rollen in Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen**
   Um die mit der Bildung der IT-Kompetenzzentren entstehende neue Ausrichtung der kompetenz- und serviceorientierten IT-Organisation wirksam zu etablieren, gilt es, die anfallenden Tätigkeiten in geeigneten Rollenbeschreibungen zu definieren und diese Rollen konkreten Positionen zuzuordnen. Hierbei ist zu beachten, dass diese Rollenbeschreibungen immer aus den Aspekten der Aufgabenbeschreibung, der Definition der wahrzunehmenden Verantwortung und der Kompetenzen (dies sind Rechte und Pflichten) abzuleiten sind. Dabei soll insbesondere Wert auf eine klare Definition von Verantwortung und Entscheidungskompetenz gelegt werden (läge z. B. die Verantwortung für rechtssicheren Email-Verkehr im IT-Kompetenzzentrum, muss dort auch die Entscheidungskompetenz liegen. Besteht die Verantwortung der IT-Kompetenzzentren darin, dass ein eventuelles Email-Angebot rechtssicher ist, kann das Kompetenzzentrum auch nur für das Angebot dieser Lösung entscheiden. Über die Nutzung würde dann die Stelle entscheiden, die die Verantwortung hierfür hat, also z. B. das Presbyterium einer Gemeinde).

8. **Primat der Kunden- und Anwenderorientierung**
   Die IT-Kompetenzzentren sollen Ihre Aufgabenschwerpunkte klar nach den Bedarfen der Kunden- und Anwender ausrichten. Bei Differenzen hierbei gilt der klare Auftrag durch den Kunden (Beispiel: Als Gemeindeleitung ist das Presbyterium verantwortlich für die Einhaltung des Datenschutzes – auch im Email-Verkehr. Die Anforderung des Kunden Presbyterium ist daher die Nutzung rechtsicherer Email-Kommunikation. Die Anwender (z. B. Ehrenamtliche Jugendbetreuer) haben eher die Anforderung die Email auf Ihrem Privatkonto lesen zu können.) Das Primat der Kunden- und Anwenderorientierung schließt dabei nicht aus, auch Angebote zu planen und zu entwickeln, die auf zukünftige Kundenbedarfe zielen.

5.5 Strukturelemente der IT-Kompetenzzentren

Die Organisation der „IT-Kompetenzzentren“ der EKIR besteht im Wesentlichen aus zwei Strukturelementen. Dies sind zum einen die eigentlichen IT-Kompetenzzentren, die nach dedizierten Kompetenzfeldern zusammengestellt sind. Die eigentliche Aufgabenstellung innerhalb eines Kompetenzfeldes sollte dem Grunde nach vergleichbar sein und ihre unterschiedliche Ausprägung in dem bearbeiteten Fachthema finden. Dies sind nach aktuellem Stand die folgenden Aufgabenbereiche:

- Strategieentwicklung
- Kundenbetreuung
- Anwenderbetreuung
- Anforderungsmanagement
- Lösungsangebot
- Standards & Regelungen im Kompetenzfeld
- IT-Servicemanagement
- Sourcing & Einkauf

Daneben existiert als zweites Strukturelement noch die „IT-Steuerung / IT-Leitung“, die die Arbeit der „IT-Kompetenzzentren“ koordinieren und die gesamtkirchliche IT leiten soll.

Der Aufbau der IT-Kompetenzzentren muss in mehreren Stufen erfolgen. Eine erste Stufe könnte beispielhaft die Bildung von nachstehenden IT-Kompetenzzentren sein, die insgesamt schon einen großen Teil der kirchlichen IT-Bedarfe abdecken könnten. – eine andere Strukturierung ist hiervon unbenommen:

Übergreifende IT-Steuerung / IT-Koordination / IT-Leitung (Aufgaben / Felder / Konflikte / Prozesse / Methoden / Kommunikation / Marketing etc.)			
Endgeräte	**Infrastruktur**	**Kollaboration & Kommunikation**	**Fachapplikation**
- PC - Notebooks - Tablets - Voip-Telefon - Smartphone - Standard-Appíkationen - Terminal / Client Virtualisierung - Beamer - Drucker, Scanner….	- Netzinfrastruktur (LAN, WLAN, WAN (DSL)) - Speicher (Cloud, Sicherung)	- Dokumenten-management - Videokonferenz - Kalender - Wikis / Blogs - Email - Internet - Video - Audio - Gemeindebriefe - Chat	- NKF / Mach - Mewis - Schulverwaltung - Etc….
Aufgaben: Leitung eines Kompetenzzentrums / Bedarfe erkennen / Anforderungen definieren/ IT-Services einkaufen / Schulungsangebot bereitstellen / Strategie entwickeln / Empfehlungen & Checklisten erstellen / Verträge, Angebote schaffen / Marktkenntnis erlangen / Anwender betreuen / Regeln (z. B. Private Nutzung Email..)			

Abbildung 18 - Aufbau der IT-Kompetenzzentren

Die Aufgaben der einzelnen Strukturelemente (IT-Steuerung und IT-Servicestellen) sind in den folgenden Kapiteln näher beschrieben.

5.5.1 IT-Steuerung / IT-Leitung der Evangelischen Kirche im Rheinland

In der IT-Steuerung / IT-Leitung der Evangelischen Kirche im Rheinland werden im Gegensatz zu den Aufgaben in den IT-Kompetenzzentren weniger inhaltlich-technische Themen bearbeitet (diese werden in den IT-

Kompetenzzentren behandelt), sondern vornehmlich organisatorische, koordinative und strategische Aufgaben verantwortet.

Hierzu zählen z. B. Aufgaben wie

- die strategische Weiterentwicklung des Modells der IT-Kompetenzzentren,
- die Identifikation der tatsächlichen Kompetenzfelder,
- die Sicherstellung der Kommunikation zwischen den einzelnen IT-Kompetenzzentren,
- die Wahrnehmung der Fachaufsicht über die Leitung der IT-Kompetenzzentren zur Sicherstellung der Leistungsqualität,
- die Entwicklung von gemeinsamen Methoden und Hilfsmitteln wie z. B.: Dokumentationsrichtlinien, Vordrucke, Arbeitsmodi,
- die Erarbeitung von Standards und Vorgabe übergreifender Art,
- Ansprechbarkeit in IT-Fragen für andere Landeskirchen oder die EKD.

Vor allem die Entwicklung von IT-Standards im Geltungsbereich Evangelische Kirche im Rheinland stellt eine wichtige und die Außenwirkung prägende Aufgabe der IT-Leitung wahr. Auf Basis landeskirchlicher Vorgaben besitzt die IT-Leitung das Recht, IT-Standards abzuleiten, diese zu definieren und die Inkraftsetzung zu steuern. Der Grad der Verbindlichkeit von Standards sollte in verschiedenen Stufen definiert werden – beginnend bei Ratschlägen und Empfehlungen übereine definierteAlternativennennung oder der Bestimmung einer konkreten Vorgabe, bzw. eines Verboten (Black list). Die IT-Kompetenzzentren sind in Ihrer Rolle als kirchlicher IT-Dienstleister dabei verpflichtet, die kirchlichen Standards in allen Ihren Angeboten einzuhalten und schaffen somit die Verlässlichkeit für Kunden in der Evangelischen Kirche im Rheinland, IT im Rahmen der geltenden Vorgaben zu nutzen. Diese Vorgaben und Standards wären dann auch der Handlungsrahmen, in welchem sich weitere IT-Dienstleister (z. B. in Gemeinden vor Ort) bewegen könnten und die im Rahmen von Verträgen berücksichtigt werden.

Eine weitere Rolle der IT-Steuerung ist auch die der Eskalationsinstanz bei auftretenden Konflikten zwischen den IT-Kompetenzzentren untereinander sowie in der Leistungsbeziehung zwischen den Kunden und den IT-Kompetenzzentren. Je nach personeller Ausgestaltung der IT-Steuerung können hier auch übergreifende IT-Prozesse (z. B. Störungsbearbeitung, Kundenbetreuung) definiert werden, die dann in den IT-Kompetenzzentren wirksam werden. Diese würde in einer Rolle „Prozesskoordination“ zum Ausdruck gebracht. Die IT-Leitung besitzt daher die Organisationshoheit (Aufbau und Ablauf) gegenüber den IT-Kompetenzzentren.

5.5.2 IT-Kompetenzzentren

Die IT-Kompetenzzentrenbeschreiben nach IT-Disziplinen zusammengefasste Kompetenzteams, in welchen konkrete Anforderungen an die betreffende IT-Disziplin bearbeitet werden.
Zu Beginn der Reorganisation wird die Bildung von vier IT-Kompetenzzentrenvorgeschlagen:

1)	IT-Kompetenzzentrum für technische Endgeräte	(IKTE)
2)	IT-Kompetenzzentrumfür Infrastruktur	(IKIS)
3)	IT-Kompetenzzentrumfür Kommunikation und Zusammenarbeit	(IKKOM)
4)	IT-Kompetenzzentrumfür Fachanwendungen	(IKAW)

Hinweis: Die Abkürzungen in den Klammern stellen mögliche Arbeitstitel der neuen Organisationen dar.

Hinsichtlich Ihrer Aufgaben bestehen an die IT-Kompetenzzentren die bereits oben kurz erwähnten Themenfelder, die im Kontext der betreffenden Kompetenzfelder näher zu spezifizieren bzw. zu konkretisieren sind:

Strategieentwicklung	Die Entwicklung der IT geschieht in immer schnelleren Zyklen. Die IT- Kompetenzzentren müssen sich diesen Zyklen regelmäßig anpassen und neue Angebote entwickeln, neue Techniken durchdringen oder auch ganz bewusst „nicht auf jeden Zug aufspringen“. Innerhalb der Kompetenzfelder sollte daher eine passende Strategie entwickelt und kontinuierlich fortgeschrieben werden, wie mit neuen Herausforderungen umgegangen wird.
Kundenbetreuung	Jedes IT- Kompetenzzentrum hat die jeweils maßgeblichen Kunden zu identifizieren und angemessen zu betreuen. Dies beinhaltet z. B. die Aufnahme von Bedarfen, die angemessene Beratung der Kunden in IT-Fragen und die Behandlung von Beschwerden (Business Relationship Management). Fokus ist hier jeweils das betreute Kompetenzfeld.
Anwenderbetreuung	Die Anwenderbetreuung ist auf die Bedürfnisse der Nutzer der angebotenen IT-Services ausgerichtet. Dies schließt z. B. die Behandlung von Störungen, die Abwicklung von Aufträgen oder die Erteilung von Informationen im betreffenden Kompetenzfeld ein. Innerhalb der Anwenderbetreuung sollte auch ein Schulungsangebot aufgebaut werden, welches die Themen des betreffenden Kompetenzfeldes behandelt.
Anforderungsmanagement	Im Anforderungsmanagement ist es Aufgabe, aus den Kundenbedarfen, aufgrund von technischen Implikationen oder sonstiger Ausgangspunkte Anforderungen an die Anpassung des eigenen IT-Serviceangebots abzuleiten. Da es meistens mehr Anforderungen gibt, als tatsächlich mit den zur Verfügung

	stehenden Ressourcen umgesetzt werden können, gilt es, die Anforderungen nach transparenten Kriterien möglichst objektiv zu priorisieren und die Umsetzung zu steuern.
Standards & Regelungen	Die IT-Kompetenzzentren der EKIR haben die Aufgabe, Ihre Kunden bei der Wahrnehmung Ihrer Verantwortung zu unterstützen. Dies kann z. B. durch die Formulierung von Standards und Empfehlungen erfolgen, die einen rechtssicheren und praktikablen IT-Betrieb ermöglichen. Diese Aufgabe kann sich in der Definition von Regelungen unterschiedlicher Verbindlichkeit ebenso niederschlagen wie in der Formulierung unverbindlicher Checklisten und Arbeitshilfen. Dabei muss die jeweils vorhandene Verantwortung der einzelnen Organisationsmitglieder in der EKiR den Grad der Verbindlichkeit bestimmen.
Lösungsangebot	Die IT- Kompetenzzentren sollen in Ihren Kompetenzfeldern konkrete Lösungsangebote bereitstellen. Dies können zum Einen bereits bestehende Angebot sein, die in der EKIR auf unterschiedlichen Ebenen etabliert sind, es können aber auch neue Angebote sein, die hier übergreifend geplant und realisiert werden.
IT-Servicemanagement	IT-Servicemanagement bedeutet, die Planung, Erstellung und Entwicklung von IT-Angeboten aktiv zu steuern und so die anforderungsgerechten Qualitäten in Bezug auf Funktionalität, Aufgabenunterstützung, Sicherheit, Verfügbarkeit und Kapazität dauerhaft sicherzustellen. Es ist Aufgabe einer jeden IT-Servicestelle Ihr Angebot an IT-Services zu managen. Hierzu gehören z. B. auch Prozesse für eine möglichst effektive Störungsbearbeitung, die Steuerung von Änderungen oder den Nachweis von den Kunden zugesicherten Qualitätseigenschaften (Service Level Management).
Sourcing & Einkauf	Da nicht alle Leistungen innerhalb des IT-Serviceangebots eigenständig erbracht werden können, muss jeweils entschieden werden, welche Leistung oder Leistungsbaustei-

	ne durch welche Stellen geliefert werden sollen. Diese Sourcing-Entscheidungen ermöglichen auch die Optimierung der Beschaffung von IT in der EKIR.

Tabelle 19 - Aufgabenfelder der IT-Kompetenzzentren

Damit sich die IT-Kompetenzzentren innerhalb Ihres Kompetenzfeldes möglichst nutzbringend, d. h. die Kirchenziele optimal unterstützend, positionieren können und dieser Nutzen auch nach außen sichtbar wird, sollen künftig die Leistungen der IT in Bezug zu kirchlichen Aufgaben gesetzt werden können. Dies ist in folgendem Schaubild dargestellt:

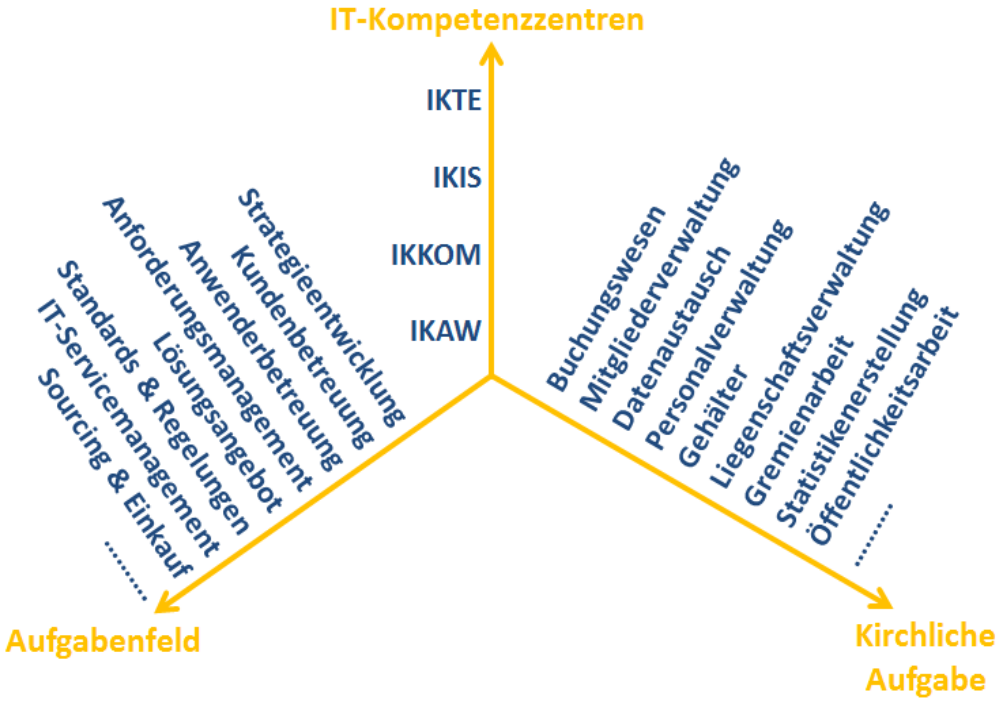


Abbildung 19 - Leistungen der IT in Bezug zu kirchlichen Aufgaben

Für die Bestimmung des optimalen Leistungsangebots eines IT-Kompetenzzentrums ist es daher notwendig, die kirchlichen Aufgaben, Verwaltungsprozesse und auch rechtliche Rahmenbedingungen zu identifizieren und das passende Lösungsangebot hieran auszurichten.

Im Rahmen der Konzeption der neuen IT-Organisation wurden bereits zahlreiche Ideen skizziert, die in den IT-Kompetenzzentren ausgestaltet werden könnten. Um eine erste Vorstellung hiervon zu vermitteln, werden nachfolgend einzelne Beispiele benannt:

- Schaffung eines IT-Lösungsportals für die Evangelische Kirche im Rheinland,
- Etablierung einer gemeinsame Datenaustauschlösung,

- Einrichtung eines Service Desks zur Aufnahme und Behandlung von IT-Störungen bzw. zur Beantwortung von IT-Fragen,
- Optimierung der EMail-Kommunikation über die Integration des E-Postbriefs oder der DE-Mail,
- Installation eines PDF-Converters,
- Beschaffungsportale,
- Projektportofolio über die laufenden und abgeschlossenen Projekte in der EKiR
- Entwicklung von Checklisten für den Hardwareeinkauf,
- Erstellung einer Liste mit geeigneten Softwareprodukten zum Einsatz für bestimmte Fachaufgaben der Kirche.

5.6 Kritische Erfolgsfaktoren

Es wird nun Aufgabe der Entwicklung einer Umsetzungsstrategie sein, einen Weg zu skizzieren, in welchen Schritten die neue IT-Organisationsform in der EKIR ausgebildet werden kann und welche Projekte in welcher Priorität realistisch in welchem Zeitraum angegangen werden. Dabei sollten zumindest auch folgende Faktoren beachtet werden, die gewährleistet sein müssen, damit die Umsetzung erfolgreich sein kann:

Akzeptanz	1) Allen notwendigen Stakeholdern muss das Organisationsmodell einleuchtend sein. 2) Der Mehrwert für Kunden und Anwender muss transparent sein. 3) Die Risiken der derzeitigen Organisationsstruktur müssen bewusst sei. 4) Die IT-Kompetenzzentren besitzen das Vertrauen der kirchlichen Kunden
Organisation	1) Der Möglichkeit der Umsetzbarkeit wird vertraut. 2) Die Leitungsfunktionen der IT-Organisation besitzen angemessene, definierte Entscheidungs- und Richtlinienkompetenzen. 3) Die IT-Stellen sind kompetent besetzt. 4) Die Kompetenzzentren sind wirksam in die Organisationsstrukturen der Evangelischen Kirche im Rheinland eingebunden und können ihre Aufgabe wahrnehmen.
Ressourcen	1) Die Kosten-Nutzen-Transparenz ist erreicht und mit dem IST-Zustand vergleichbar. 2) Die Leistungen der IT-Kompetenzzentren werden nach einem plausiblen Maßstab.abgerechnet (möglichst verursachungsgerecht) 3) Die Finanzierung der IT-Kompetenzzentren ist verlässlich und planbar ("gesicherte Grundversorgung").

	4) Sourcingentscheidungen basieren auf Fähigkeiten, Ressourcen, Skalierbarkeit und Kosten.
Angebot	1) Kunden kennen den Nutzen und die Vorteile des neuen IT-Angebots 2) Heute leistende Anbieter sind im neuen Organisationsmodell eingebunden. 3) Die jeweils verantwortlichen Leitungsorgane bestimmen den Grad der Nutzungsverbindlichkeit von IT-Services. 4) Das IT-Serviceangebot wird durch Kundenbedarf und Kundenanforderungen bestimmt. 5) Leitungsorgane werden durch das IT-Angebot entlastet

Tabelle 20 - Kritische Erfolgsfaktoren

5.7 Organisationsform und Finanzierung

Als Organisationsform der IT-Kompetenzzentren wird ein **kirchlicher Eigenbetrieb** vorgeschlagen.

Diese Möglichkeit bietet § 23 der Verwaltungsordnung, wonach kirchliche Einrichtungen in Form von Eigenbetrieben durch Satzung geschaffen werden können, wenndie Aufgabe der Kirche die Einrichtung rechtfertigt und der Bedarf nachgewiesen wird.

Eigenbetriebe sind kirchenrechtlich wirtschaftliche Unternehmen einer oder mehrerer kirchlicher Körperschaften, die keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzenund die nach Art und Umfang ihres Geschäftsbetriebes unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu führen sind. Sie können zu ihren Abnehmern (Benutzern) in öffentlich-rechtlichen oder privatrechtlichen Beziehungen stehen. Deshalb müssen hoheitliche und rein serviceorientierte Leistungen voneinander abgegrenzt werden. Sie besitzen organisatorische, aber keine rechtliche Selbständigkeit. Die fehlende eigene Rechtspersönlichkeit kommt darin zum Ausdruck, dass die Vertretungen der kirchlichen Körperschaften bei ihrem Eigenbetrieb sowohl über dessen Errichtung und Auflösung, als auch über bedeutende Angelegenheiten der strategischen und personellen Führung des Eigenbetriebes entscheiden. Mangels Rechtspersönlichkeit sind gesetzliche Vertreter durch eine Satzung zu bestellen. In der Regel werden zur Führung des Betriebes zu deren Entlastung zusätzlich Betriebsleiter oder Geschäftsführer bestellt.

Eigenbetriebe sind aus dem Haushalt der Trägerkörperschaft ausgegliedert und bilden ein eigenes kirchliches Sondervermögen, das gesondert verwaltet und nachgewiesen wird.Durch die Abgrenzung des Sondervermögens vom allgemeinen kirchlichen Haushalt können Eigenbetriebe die für ihre Leistungen vereinnahmten Gebühren in ihrem Haushalt verbuchen.

Im Bereich der sog. Daseinsvorsorge (Wasser-, Abwasser-, Strom-, oder Abfallwirtschaftsbetriebe) werden in den kommunalen Gebietskörperschaften typischerweise Eigenbetriebe gebildet. Zunehmend sichern die kommunalen Träger auch ihre IT Strukturen und Dienstleistungen durch Eigenbetriebe ab.

Hiermit wird den IT-Kompetenzzentren eine an Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten orientierte Erfüllung ihrer Aufgaben auferlegt.

Der Finanzbedarf der IT-Kompetenzzentren ist stark vom jeweiligen Leistungsangebot und dessen Nutzung abhängig. Dieser kann konkret daher erst nach Ausgestaltung der von den IT-Kompetenzzentren angebotenen IT-Services beziffert werden. Dieses ist im Falle entsprechender Beschlussfassung durch die Landessynode 2013 für das Jahr 2013 geplant und würde der Landessynode 2014 vorgelegt (siehe auch nachstehendes Kapitel „Umsetzungsstrategie und Programmplanung“). Die genaue Ausgestaltung des Eigenbetriebs erfolgt somit im Zuge der weiteren Planung bis zur Landessynode 2014.

Der Zusammenhang zwischen IT-Serviceangebot und Finanzbedarf soll sich daher auch im Modell der Finanzierung der IT-Kompetenzzentren niederschlagen und ist wie folgt skizziert:

- Angebote der IT-Kompetenzzentren sollen grundsätzlich nutzungsbasiert abgerechnet werden. Für die seitens der IT-Kompetenzzentren angebotenen IT-Services sollen daher jeweils Preise gefunden werden, die entstehende **Kosten möglichst verursachergerecht**auf die Bezieher dieser IT-Services umlegen lassen. Da **grundsätzlich kein Kontrahierungszwang** der Kunden der IT-Kompetenzzentren vorgesehen ist, würde dieses Modell die möglichst marktnahe und wettbewerbsfähige Entwicklung von Serviceangeboten unterstützen. In die Preisfindung sollen auch Rücklagen für Investitionen im laufenden Betrieb und Personalkosten für Führungs- und Koordinationsaufgaben des anbietenden Kompetenzzentrums einfließen.
- Neben der Kostenverrechnung auf die Leistungsbezieher ist es für die Funktionsfähigkeit der IT-Kompetenzzentren – vor allem in der Start- und Aufbauphase – essentiell, verlässliche Finanzgrundlagen zu haben. Hiermit sollen gerade in der IT häufig notwendige Innovationen ermöglicht und neue Projekte aufgebaut werden können. Ein Mittelrückfluss aus Innovationen ist nur mit zeitlicher Verzögerung zu erwarten. Das Finanzmodell muss daher einen bestimmten „**Innovationssockel**“ vorsehen, der als durchlaufendes Budget für die Projektarbeit und Neuentwicklung von Angeboten dauerhaft genutzt werden kann. Dieser Sockelbetrag soll soll durch die Kirchengemeinden und die Landeskirche finanziert werden.
- Die Finanzierung der gemeinsamen IT-Steuerung wird ebenso aufgebracht. Konkret würden die gemeinschaftlich zu tragenden Kosten in dem Verhältnis getragen, die dem Anteil der Kirchengemeinden und der Landeskirche am Kirchensteueraufkommen entspricht (89,9 Prozent Kirchengemeinden, 10,1 Prozent Landeskirche).

6 UMSETZUNGSPROJEKT UND MEILENSTEINE

6.1 Überblick und Zeitplan

Zur Bildung der IT-Kompetenzzentren und Ausprägung der gemeinsamen IT-Steuerung in der Evangelischen Kirche im Rheinland soll ein Umsetzungsprojekt initiiert werden, Dieses hat die Aufgabe, innerhalb eines Zeitraums von ca. 18 Monatendie Arbeitsfähigkeit der unter Kapitel 5 skizzierten Organisation herbeizuführen.

Die nachstehende Abbildung zeigt die geplanten Meilensteine des Projektes im Überblick:

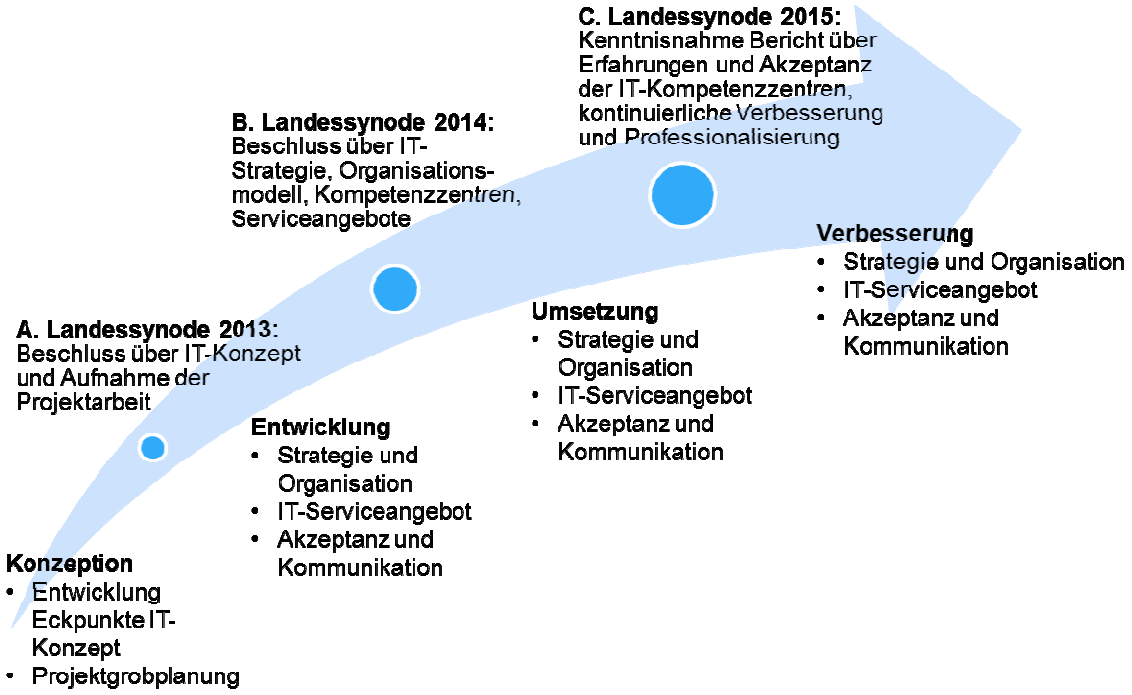


Abbildung 20 - Meilensteine IT-Kompetenzzentren

Nachdem die Eckpunkte der neuen IT-Organisation in der Evangelischen Kirche im Rheinland konzipiert und mit diesem Papier dokumentiert wurden, sollendas IT-Konzeptund die Etablierung eines Projektes zu seiner Umsetzung der Landesynode 2013 zur Beschlussfassungvorgelegt werden. DasUmsetzungsprojekt hätte die Aufgabe, bis zur Landessynode 2014 die beschlossenen Eckpunkte des IT-Konzepts weiter zu konkretisieren. Insbesondere gilt es, eine IT-Strategie für die Evangelische Kirche im Rheinland zu entwickeln und den rechtlichen sowie organisatorischen Rahmen für die Bildung der IT-Kompetenzzentren auszugestalten. Hierauf aufbauend sollen die IT-Kompetenzzentren über ein in diesem Kontext zu definierendes IT-Serviceangebot abgegrenzt werden. Die Projektarbeit wird begleitet durch Maßnahmen des Akzeptanzmanagements, insbesondere einen hohen Partizipationsgrad interessierter Kunden und Anwender, offene Kommunikation

und Information sowie klare Nutzenorientierung aus Sicht der künftigen Kunden.

Die erstellten Ergebnisse werden der Landessynode 2014 zur Entscheidung vorgelegt, so dass bei entsprechender Beschlussfassung im Jahr 2014 die Umsetzung erfolgen kann. Ziel ist es, im Laufe des Jahres 2014 sukzessive die Arbeitsfähigkeit der IT-Kompetenzzentren herzustellen incl. der erforderlichen personalwirtschaftlichen Entscheidungen

6.2 Projektstruktur

Um die Aufgabenbearbeitung des Projektes zur Etablierung einer IT-Steuerung in der Evangelischen Kirche im Rheinland und Schaffung der IT-Kompetenzzentren auf der einen Seite möglichst effizient und effektiv zu gestalten vorgeschlagen:

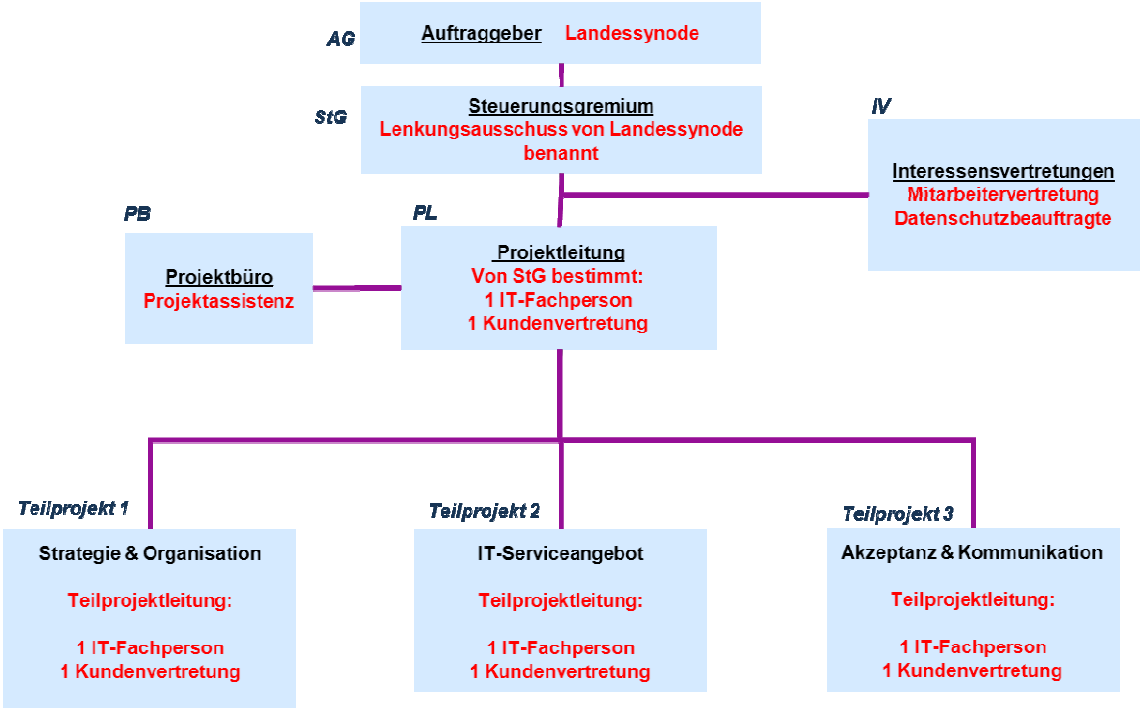


Abbildung 21 - Projektstruktur

Auftraggeber des Projektes ist die Landessynode. Dieser wird mit Beschussvorlage zur Landessynode 2013 die Einrichtung des Projektes vorgeschlagen. Zur Steuerung des Projektes ist ein von der Kirchenleitung zu berufender Lenkungsausschuss vorgesehen, derdie auftragsgemäße Abwicklung des Projektes sicherstellt. Das Steuerungsgremium trägt für die Besetzung der weiteren Projektrollen Sorge. Um das Prinzip der Ausrichtung der IT-Kompetenzzentren und der IT-Leitung auf den Kundenbedarf auch in der Projektarbeit sichtbar zu machen, könnten sämtliche Leitungsfunktionen des Projektes jeweils mit einem Vertreter der künftigen Kunden aus Gemeinden, Kirchenkreisen oder der Landeskirche besetzt sein. Daneben ist es zwingend erforderlich, die technische Realisierbarkeit und praktische Umsetzbar-

keit in der IT-Organisation von Projektideen sicherzustellen. Daher soll jeder Projektbereich auch durch eine IT-Fachperson besetzt werden. Hierdurch ergäbe sich schon aus der Projektstruktur das Bild der klaren Kundenfokussierung der IT-Kompetenzzentren.

Die Projektleitung stellt in Ihrer Funktion die Kommunikation mit Dritten, deren Interessen vom Projekt tangiert werden,sicher. Dies könnten z.B. Mitarbeitervertretungen sein, örtliche Datenschutzbeauftragte oder die Datenschutzbeauftragte. Daneben sollte auch ein Projektbüro etabliert werden, durch welches die Projektleitung und die Teilprojekte in administrativen und koordinatorischen Aufgaben unterstützt werden.

Die inhaltliche Projektarbeit schließlich erfolgt in drei Teilprojekten:

1) Strategie und Organisation
2) IT-Serviceangebot
3) Akzeptanz & Kommunikation

Die Aufgaben der Projektleitung und der drei Teilprojekte sind in nachstehenden Kapiteln näher vorgestellt.

6.2.1 Projektleitung

Die Projektleitung trägt gegenüber dem Steuerungsgremium die fachliche Verantwortung für die auftragsgemäße Umsetzung des Projektes. Dieser Verantwortung wird die Projektleitung gerecht, in dem sie folgende Aufgabenbereiche wahrnimmt:

- **Gesamtprojektplanung**
  Die Projektleitung erstellt einen verbindlichen Projektplan mit Meilensteinen, der in den Teilprojekten verfeinert und nachgehalten wird.
- **Projektcontrolling**
  Die Projektleitung steuert die Teilprojekte und das Gesamtprojekt ergebnis-, termin- und ressourcenbasiert.
- **Risikomanagement**
  Die Projektleitung verantwortet das Risikomanagement. Sie sorgt dafür, dass alle wesentlichen Risiken identifiziert, bewertet und kommuniziert werden, sowie für hohe Risiken Eventual- und Präventivmaßnahmen entwickelt werden.
- **Projektkommunikation**
  Über regelmäßige Projekttreffen und geeignete Kommunikationskanäle stellt die Projektleitung den Informations- und Kommunikationsfluss innerhalb des Projektes sicher.
- **Berichtswesen**
  Über Statusberichte wird die Kommunikation insbesondere gegenüber dem IT-Steuerungsgremium dokumentiert. Aber auch zwischen den Teilprojekten und der Projektleitung sollen Statusberichte Kommunikation und Controlling ermöglichen.
- **Qualitätssicherung und Ergebnisfreigabe**
  Alle in den Teilprojekten erstellten Ergebnisse werden der Projektleitung zur Prüfung und Qualitätssicherung vorgelegt. Erst nach positivem Votum werden diese dem Steuerungsgremium zu Freigabe vorgelegt.
- **Eskalationsinstanz**
  Bei Konflikten innerhalb der Teilprojekte ist die Projektleitung Eskalations- und Lösungsinstanz
- **Festlegung Arbeitsweise**
  Über ein verbindliches Projekthandbuch werden Arbeitsweisen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Projektes definiert und transparent.

6.2.2 Strategie und Organisation

Hauptaufgabe des Teilprojektes Strategie und Organisation ist es, den rechtlichen und organisatorischen Rahmen für die Ausgestaltung der IT-Kompetenzzentren zu schaffen. Hierzu zählen unter anderem folgende Aufgabenbereiche:

- **Rechtlicher Rahmen**
  Aufgabe ist die Festlegung der rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen die IT-Kompetenzzentren etabliert und unter dem Dach eines Eigenbetriebsarbeiten.
- **IT-Strategie**
  In einer IT-Strategie der Evangelischen Kirche im Rheinlandsoll insbesondere die Positionierung der IT-Kompetenzzentren als Dienstleistungsstellen für Kunden in der Evangelischen Kirche im Rheinland verankert werden, die ihre Aufgaben unter Einbeziehung dezentraler Wissens- und Kompetenzträger wahrnehmen. Hier wird auch bestimmt, nach welchen fachlichen Prinzipien Kompetenzzentren gebildet und voneinander abgegrenzt werden.
- **Aufbauorganisation**
  Auf Grundlage der IT-Strategie sollen an dieser Stelle die in einer ersten Stufe zu etablierenden Kompetenzzentren skizziert und voneinander abgegrenzt werden. In dieser Phase entstehen die Stellenbeschreibungen für die Leitungs- und Führungsstellen in der IT sowie weitere Rollenbeschreibungen für die Kompetenzzentren.
- **Ablauforganisation**
  Im Aufgabenfeld Ablauforganisation wird das Modell der Zusammenarbeit der IT-Kompetenzzentren festgeschrieben. Hierzu zählen das Berichtswesen, die Kommunikation, Eskalationswege und auch gemeinsame IT-Prozesse.

6.2.3 IT-Serviceangebot

In diesem Teilprojekt wird das künftige IT-Serviceangebot definiert und auf Grundlage der in Teilprojekt 1 erarbeiteten Abgrenzung der Kompetenzzentren zugeordnet. Demnach würde das Teilprojekt 2 dann starten, wenn seitens des Teilprojektes 1 die Aufgabe der IT-Strategie erfüllt wurde. Das Angebot wird in diesem Teilprojekt weiter spezifiziert, priorisiert und kalkuliert. Ziel des Teilprojektes ist die Gestaltung eines kundenorientierten IT-Servicekatalogs mit definierten Leistungen sowie korrespondierenden Vorstellungen der Leistungserbringung (interner und externer Servicekatalog). Folgende Aufgabenbereiche des Teilprojektes sind aktuell erkennbar:

- **Definition von Kunden und Markt**
  Für jedes Kompetenzzentrum sollte der potentielle Markt – gemeint sind die möglichen Abnehmer und Nutzer der IT-Leistungen – innerhalb der Evangelischen Kirche im Rheinland definiert werden. Es ist Aufgabe des Teilprojektes, hierauf aufbauend den konkreten IT-Bedarf der Kunden zu bestimmen. Dies soll möglichst auf Basis der von den Kunden durchgeführten Fachaufgaben und dortigen Problemstellungen erfolgen.
- **Definition IT-Serviceangebot**
  Auf Basis des bekannten Kundenbedarfs soll ein differenziertes Leistungsangebot entwickelt werden. Dies geschieht über eine Spezifizierung des Bedarfs, der damit zu einer konkreten Anforderung an eine Leistung der IT-Kompetenzzentren führt (Bedarf – Anforderung - Leistung). Diese Leistungsanforderung gilt es dann im Rahmen des IT-Serviceangebots umzusetzen und die unterschiedlichen Bedarfsträger zu befriedigen. Kundenbedarf kann hierbei auf unterschiedlichen Ebenen entstehen – je nachdem welche Verantwortung der betreffende Kunde in seinem Bereich wahrzunehmen hat. Der Kunde „Presbyterium einer

Gemeinde“ wird Bedarfe an IT haben, die sich z. B. in sicheren und einfach nutzbaren Kommunikationsangeboten niederschlagen. Der Bedarf des Kunden „Landeskirche“ kann z. B. zu einer Leistung führen, verbindliche IT-Standards zu definieren. Bei der Definition des IT-Serviceangebots sollte ein angemessenes Maß an Variantenvielfalt und Standardisierung ebenso getroffen werden, wie die Bestimmung unterschiedlicher Nutzungsverbindlichkeiten und Abhängigkeiten von IT-Serviceangeboten untereinander.

- **Spezifikation IT-Services und Leistungen**
  Wurden die IT-Service grob definiert und Ihr Nutzen für die Kunden ermittelt, sollte der IT-Service spezifiziert werden. Dies bedeutet die Zerlegung des IT-Services in Leistungsbausteine und Komponenten. Hier wird festgelegt, welche Leistungen und Aufgaben zu erbringen sind, um den IT-Service wie definiert erbringen zu können.
- **Ressourcenbedarf & Preiskalkulation**
  Sind Kunden, Serviceangebot und notwendige Leistungen bekannt, kann erkannt werden, wie die anfallenden Leistungen am wirtschaftlichsten zu erbringen sind. An dieser Stelle können Ressourcen kalkuliert und Sourcingentscheidungen getroffen werden. Bei der Preiskalkulation sollte auch die unterschiedliche Finanzstärke unterschiedlicher Kundengruppen berücksichtigt werden.

6.2.4 Akzeptanz & Kommunikation

Das Teilprojektstellt für die Evangelische Kirche im Rheinland eine große Herausforderung dar. Die Umsetzung kann nur gelingen, wenn das neue Organisationsmodell der IT-Steuerung und IT-Kompetenzzentren von weiten Teilen der davon Betroffenen verstanden und akzeptiert wird. Dies ist Aufgabe des Teilprojektes Akzeptanz & Kommunikation in folgenden Aufgabenbereichen:

- **Akzeptanzmanagement**
  Im Rahmen des Akzeptanzmanagements ist es vordingliche Aufgabe, Ziele, Inhalte und Notwendigkeiten des Projektes zu kommunizieren. Das Design eines übergreifenden Awareness-Konzeptes zur Umsetzung des IT-Konzepts ist daher wichtiger Erfolgsfaktor für das Erreichen der Ziele. Aufgabe ist es, den durch die Maßnahmen betroffenen Interessengruppen das Bewusstsein für die Notwendigkeit und Dringlichkeit, also den Nutzen und das Verständnis für die Inhalte und Ergebnisse zu vermitteln, und sie für die anstehenden Veränderungen zu sensibilisieren.
- **Kommunikation und Information**
  Während Kommunikation zu einer aktiven Rückmeldung des Adressaten auffordert, können Informationen auch unidirektional gesendet werden. In diesem Block werden einheitlich beide Kommunikationsformen betrachtet („integrativen Kommunikation“). Ziel der integrativen Kommunikation ist es, die Interaktionen innerhalb der EKiR dahingehend zu fördern, dass ein gemeinsames Ziel durch gemeinsam vereinbarte Handlungen erreicht werden kann. Somit wird die Kommunikation zu einem wichtigen Steuerungsinstrument im Veränderungsprozess. Dabei ist zu entscheiden
  - wie Informationen (Beziehungsaspekt) kommuniziert werden,
  - welche Informationen wem (Zielgruppe) mitgeteilt werden (bzw. zwischen wem ausgetauscht werden),
  - wie häufig und mit welchen Medien (Kanal) die Informationen vermittelt werden.

  Mit den Kommunikations- und Informationsmaßnahmen sollen die Interessengruppen in der Evangelischen Kirche im Rheinlandpositiv auf die Veränderungen eingestimmt werden, ein „Wir-Gefühl“ durch Identifikation und Vertrauen zum Projekt und den Zielen erzeugt werden.
- **Marketing**
  „Marketing-Maßnahmen“ haben das Ziel, den Bekanntheitsgrad des Projektes zu erhöhen und jeder Interessengruppe die Möglichkeit zu geben, sich über verschiedene Kanäle zum

Projekt, den Inhalten und dem Projekt-Team zu informieren. Grundsätzlich soll mit den Marketing-Aktivitäten die Zustimmung und Akzeptanz der Projektziele sowie eine positive Stimmung erreicht werden. Zu den Marketingmaßnahmen gehört z. B. die Produktion von Informationsmaterial (Flyer, Giveaways), die Findung eines griffigen Projekt- und Organisationsnamens, die Definition von Logos usw.

6.3 Ressourcenbedarf des Umsetzungsprojekts

Die Umsetzung des IT-Konzeptes in der vorgeschlagenen Projektstruktur ist eine anspruchsvolle, vielschichtige Aufgabe. Dies bezieht sich sowohl auf die notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen in den betreffenden Gebieten, wie auch auf die Dimensionen Zeit und Aufwand.

Es ist daher zwingend notwendig, dass die Aufgaben in den Teilprojekten und der Projektleitung möglichst konstant erbracht und mit den notwendigen Zeitanteilen erbracht werden können. Auch bietet sich eine externe Begleitung des Projektes z. B. durch erfahrene Beratungsspezialisten in den Feldern IT-Strategieentwicklung, Organisation, IT-Servicedefinition und Akzeptenzmanagement an.

Die Laufzeit des Gesamtprojektes wird ca. 18 Monate betragen, wobei die Hauptarbeitslasten in den Monaten eins bis neun sowie 13 bis 18 liegen dürften. Ursächlich hierfür ist vor allem der lange Vorbereitungszyklus der jeweiligen Landessynoden, der schon im September bzw. Oktober beginnt und möglichst fertige Ergebnisse zur Beratung benötigt.

In nachstehender Tabelle wird der interne und externe Personalaufwand zur Durchführung des Projektes geschätzt. Sachaufwand für Büronutzung, Reisekosten, Material ist hier nicht enthalten.

Projektphase	Bis 09/2013	Bis 01/2014	Bis 09/2014	Bis 01/2015
Projektleitung	PL ca. 100 PT Stv PL ca. 20 PT EX ca. 20 PT	PL ca. 20 PT Stv PL ca. 10 PT EX ca. 5 PT	PL ca. 100 PT Stv PL ca. 20 PT EX ca. 20 PT	PL ca. 10 PT Stv PL ca. 5 PT EX ca. 2 PT
Strategie und Organisation	TPL ca. 100 PT Stv TPL 20 PT MG ca. 50 EX ca. 30 PT	TPL ca. 5 PT	TPL ca. 50 PT Stv TPL 5 PT MG ca. 50 PT EX ca. 10 PT	TPL ca. 5 PT

IT-Serviceangebot	TPL ca. 100 PT Stv TPL 20 PT MG ca. 150 EX ca. 40 PT	TPL ca. 5 PT	TPL ca. 100 PT Stv TPL 20 PT MG ca. 200 PT EX ca. 40 PT	TPL ca. 5 PT
Akzeptanz & Kommunikation	TPL ca. 100 PT Stv TPL 20 PT MG ca. 100 PT EX ca. 20 PT	TPL ca. 25 PT Stv TPL 5 PT MG ca. 100 EX ca. 10 PT	TPL ca. 100 PT Stv TPL 20 PT MG ca. 100 PT EX ca. 20 PT	TPL ca. 5 PT
Projektbüro	MG ca. 50 PT	MG ca. 5 PT	MG ca. 50 PT	MG ca. 5 PT
Lenkungsgremium	15 Personen, 4 Termine = 45 PT EX ca. 8 PT	15 Personen, 1 Termin = 15 PT EX ca. 2 PT	15 Personen, 4 Termine = 45 PT EX ca. 8 PT	15 Personen, 1 Termine = 15 PT EX ca. 2 PT

Tabelle 21- Personalaufwand Projekt - Überblick

Erläuterung:
PL = Projektleitung / TPL = Teilprojektleitung / MG = Projektmitglied /
EX = Externe Unterstützung / PT = Personentage / Stv. Stellvertretung

Die Projektleitung sowie Teilprojektleitung sollte möglichst zu mindestens 50 % der Arbeitszeit (Vergleich Vollzeit) für das Projekt arbeiten können und insofern von anderen Aufgaben freigestellt sein. Die Vertretung von Projekt- und Teilprojektleitung sollte aus diesem Kreis untereinander erfolgen. Hieraus ergibt sich für die „Arbeitsmonate“ bis Oktober 2013 bzw. 2014 ein Bedarf von vier Personen, die zu 50 % einer Vollzeitarbeitskraft im Projekt verfügbar sind. Diese Kalkulation geht davon aus, dass die Projekt- bzw. Teilprojektleitungen auch operative Projektaufgaben wahrnehmen.

Je nach Projekt und Schwerpunkt werden darüber hinaus Projektmitglieder in unterschiedlichen Freistellungsgraden und Zusammensetzungen benötigt. Dies macht je nach Zeitraum zwischen 350 und 500 Personentage aus.

Darüber hinaus werden Leistungen des Projektbüros sowie des Lenkungsgremiums aufgeführt.

Insgesamt ergibt sich für das Gesamtprojekt folgender Personentageaufwand:

	Bis 09/2013	Bis 01/2014	Bis 09/2014	Bis 01/2015
Interner Aufwand	**875**	**195**	**860**	**50**
Externer Aufwand	**118**	**17**	**98**	**4**

Tabelle 22 - Personalaufwand Projekt (kumuliert)

Für das Jahr 2013 sollte daher mit einem internen Personalaufwand von 1065 Tagen, sowie einem externen Unterstützungsbedarf von 135 Personentagen kalkuliert werden.

VERZEICHNISSE

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Bewertung der Ausgangslage ... 17
Tabelle 2 - Erfolgseigenschaften der IT ... 20
Tabelle 3 - Höchste Varianz in den Bewertungen ... 23
Tabelle 4 - Zielbereiche der EKIR IT ... 27
Tabelle 5 - Organisationsprinzipien ... 36
Tabelle 6 - Bewertungsmaßstäbe der IT-Organisation ... 38
Tabelle 7 - Bewertung zentrales IT-Amt ... 43
Tabelle 8 - SWOT Zentrales IT-Amt ... 44
Tabelle 9 - Bewertung Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaft ... 46
Tabelle 10 - SWOT Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaft ... 47
Tabelle 11 - Bewertung IT in Kirchenverwaltungsämtern ... 50
Tabelle 12 - SWOT IT in Kirchenverwaltungsämtern ... 50
Tabelle 13 - Bewertung Gemeinsame IT-Servicestellen ... 54
Tabelle 14 - SWOT - Gemeinsame IT-Servicestellen ... 55
Tabelle 15 - Bewertung Full-Outsourcing ... 57
Tabelle 16 - SWOT Full Outsourcing ... 58
Tabelle 17 - Bewertung IT in Kompetenzzentren ... 61
Tabelle 18 - SWOT IT in Kompetenzzentren ... 61
Tabelle 19 - Aufgabenfelder der IT-Kompetenzzentren ... 72
Tabelle 20 - Kritische Erfolgsfaktoren ... 74
Tabelle 21- Personalaufwand Projekt - Überblick ... 82
Tabelle 22 - Personalaufwand Projekt (kumuliert) ... 83

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Vorgehensmodell ... 15
Abbildung 2 - Bewertung von Fähigkeit und Relevanz ... 21
Abbildung 3 - Zusammenhang zwischen Managementfeldern und Disziplinen ... 21
Abbildung 4 - Handlungsbedarf ... 22
Abbildung 5 - TOP 5-Prioritäten nach Fokusgruppen ... 24
Abbildung 6 - Ziele in einzelnen Dimensionen ... 28
Abbildung 7 - Zusammenhang zwischen Zieldimensionen ... 29
Abbildung 8 - Zielrangfolge ... 30
Abbildung 9 - Vergleich von Zielen und Fähigkeiten ... 31
Abbildung 10 – Zentrale Fragestellung ... 33
Abbildung 11 - Zentrales IT-Amt ... 39
Abbildung 12 - Regionale IT-Stellen als eigene Körperschaften ... 44
Abbildung 13 - IT in Kirchenverwaltungsämtern ... 47
Abbildung 14 - Gemeinsame IT-Servicestellen ... 51
Abbildung 15 - Full-Outsourcing ... 55
Abbildung 16 – IT-Kompetenzzentren ... 58
Abbildung 17 - Schnittstellen ... 66
Abbildung 18 - Aufbau der IT-Kompetenzzentren ... 68
Abbildung 19 - Leistungen der IT in Bezug zu kirchlichen Aufgaben ... 72
Abbildung 20 - Meilensteine IT-Kompetenzzentren ... 76
Abbildung 21 - Projektstruktur ... 77

RECHTLICHE HINWEISE

© 2012
Weitergehende Veröffentlichungen, Nachdruck, Vervielfältigungen oder Speicherung - gleich in welcher Form, ganz oder teilweise - sind nur mit Zustimmung von HiSolutions zulässig. Ebenso darf diese Dokumentation Dritten gegenüber nur mit ausdrücklicher Zustimmung von HiSolutions oder entsprechend der zwischen HiSolutions und dem Kunden/Auftraggeber getroffenen Regelungen weitergegeben werden.

Diese Dokumentation enthält neben Erläuterungen, Bewertungen und eigenen Erhebungen Beschreibungen von Herstellerprodukten, Schnittstellen und Konzepten, die auf entsprechenden Veröffentlichungen der jeweiligen Hersteller beruhen. Sofern in der Dokumentation HiSolutions besondere Geschäfts- oder Betriebsgeheimnisse von Herstellern offengelegt wurden, sind diese in der Dokumentation entsprechend gekennzeichnet und unterliegen damit der besonderen Geheimhaltung. Die Rechte der in dieser Dokumentation verwendeten Warenzeichen liegen bei deren Inhabern.

KONTAKT

HISOLUTIONS AG

Bouchéstraße 12

12345 Berlin

info@hisolutions.com
www.hisolutions.com
Fon +49 30 533 289 0
Fax +49 30 533 289 900

Markus Bonk

Fon +49 22177 109 550

bonk@hisolutions.com

HISOLUTIONS AG	**HiSolutions AG**	**HiSolutions AG**
Niederlassung	Niederlassung	Niederlassung
Frankfurt am Main	Köln	München
An der Welle 4	Theodor-Heuss-Ring 23	Landsberger Str. 302
60322 Frankfurt am Main	50688 Köln	80687 München
info@hisolutions.com	info@hisolutions.com	info@hisolutions.com
www.hisolutions.com	www.hisolutions.com	www.hisolutions.com
Fon+49 69 759 379 42	Fon+49 221 77 109 550	Fon+49 89 904 05 160
Fax + 49 30 533 289 900	Fax + 49 30 533 289 900	Fax + 49 30 533 289 900

Anlage 4

Name	Vorname	Dienststelle/Funktion
Berger	Peter	Ständiger Innerkirchlicher Ausschuss
Bublies	Jens	Ständiger Kirchenordnungsausschuss
Henrich	Andreas	KK Wetzlar (Verwaltung)
Jagusch	Burkhard	KK Leverkusen (IT)
Kreuz	Gudrun	Ev. Kirchenverband Köln und Region (IT)
Lammertz	Klaus	Landeskirchenamt (IT)
Langenhorst	Wolf-Dieter	KK Krefeld-Viersen (Verwaltung)
Lüben	Stefan	Ev. Gemeinde- und Kirchenkreisverband Bonn (IT)
Meinecke	Martina	KK Jülich (Verwaltung)
Meyer	Wolfgang	Ständiger Finanzausschuss
Müggenburg	Hartmut	KK Köln-Süd (Pfarrer)
Rausch	René	KK Düsseldorf (IT)
Rentzsch	Rüdiger	Landeskirchenamt (Verwaltung)
Schmitz	Karsten	Evangelische Kirche in Hessen u. Nassau (IT)
Scholl	Otmar	Landeskirchenamt
Schwab	Claudia	Landeskirchenamt (Dezernat V.1)
Weyer	Christian	KK Saar-West (Superintendent)
Wicht-Stieber	Christiane	(Presbyterin)

III. Beschlüsse des Ständigen Innerkirchlichen Ausschusses und des Ständigen Finanzausschusses

Beschluss des Ständigen Innerkirchlichen Ausschusses vom 27.09.2012

Der Ständige Innerkirchliche Ausschuss nimmt die bisherigen Arbeitsergebnisse der „Arbeitsgruppe IT“ dankend zur Kenntnis.
Der Ausschuss bittet die Kirchenleitung, in einem ersten Schritt eine „Arbeitsgruppe IT“ damit zu beauftragen, unter besonderer Berücksichtigung der IT-Sicherheit, des Datenschutzes und bestehender gesetzlicher Regelungen die erforderlichen IT-Standards zu entwickeln.
Die Beratungsergebnisse der Arbeitsgruppe IT und die Ergebnisse der Beratungen der Landessynode 2013 über die gesetzlichen Regelungen der Verwaltungsstrukturreform sollen Grundlage sein für die Erstellung einer Vorlage „IT-Konzept“ für die Landessynode 2014. (einstimmig)

Beschluss des Ständigen Finanzausschusses vom 23./24.10.2012

Der Ständige Finanzausschuss hat sich dem Votum des Ständigen Innerkirchlichen Ausschusses angeschlossen.