

27. MAI 2024



DIGITALSTRATEGIE FÜR DAS BISTUM TRIER
(V1.0/24)
INNOVATIVE ARBEITSMETHODEN, DIGITALE PRO-
ZESSE, EFFIZIENTE ZUSAMMENARBEIT

BEREICH ORGANISATION UND DIGITALISIERUNG
GESCHÄFTSBEREICH DIGITALISIERUNG UND IT-SERVICEMANAGEMENT
Mustorstr. 2 / 54290 Trier

Inhalt

Executive Summary	2
Vorwort Leitender Direktor	3
Einleitung.....	5
Prozess zur Entwicklung der Digitalstrategie	6
Umfang und Abgrenzung Digitalstrategie für das Bistum Trier	6
Rahmenbedingungen/Anforderungen an die katholische Kirche im Bistum Trier	7
Fachkräftemangel und Mitgliederentwicklung	7
Klimawandel, Dekarbonisierung, Nachhaltigkeit	9
Haushaltssicherung und Kostensenkungsdruck	9
Begriffsklärungen: Was verstehen wir unter Digitale Transformation?	11
Digitale Transformation.....	11
Wie wirkt die Digitale Transformation?	12
Warum benötigen wir eine Vision für ein digital transformiertes Bistum?	14
Vision für das digital transformierte Bistum Trier.....	14
Designprinzipien für die Umsetzung der Digitalen Transformation.....	15
Umsetzung.....	19
Organisation	20
Begleitende Evaluation.....	21
Quellen- und Literaturverzeichnis	22

Executive Summary

Wir wissen, dass die Entwicklung einer Digitalstrategie für ein Bistum durchaus mit Skepsis betrachtet wird: Warum brauchen wir noch ein Strategiepapier? Was haben wir als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon? Was ändert sich dadurch?

Die Strategie für ein digital transformiertes Bistum Trier formuliert eine Vision als Ziel und Zweck für die Aktivitäten im Bereich Digitale Transformation und IT:

Das digital transformierte Bistum Trier ermöglicht durch innovative Arbeitsmethoden und digitale Prozesse den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Ehrenamtlichen

- **eine selbstverantwortliche,**
- **effiziente,**
- **wirkungsvolle und**
- **teamorientierte**

Zusammenarbeit über alle Ebenen hinweg.

Die vorliegende Strategie hat vor diesem Zielszenario den Zweck, die Ausgangs- und Rahmenbedingungen zu klären, die verwendeten Begrifflichkeiten zu definieren und hinsichtlich der praktischen Umsetzung die Leitlinien sowie organisatorischen Zuständigkeiten zu klären, um hierdurch größtmögliche Transparenz zu gewährleisten. Zudem dienen die Leitlinien auch als Handlungsmaßstab für aktuelle und künftige Vorhaben und sollen in diesem Sinne auch Handlungssicherheit gewährleisten.

Einzelprojekte oder Einzelmaßnahmen sind nicht Gegenstand der Digitalstrategie.

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich, Ihnen die erste Fassung der Digitalstrategie für das Bistum Trier (V 1.0/2024) vorstellen zu können.

Vorausgegangen sind intensive Beratungen innerhalb des Bistums wie auch mit Expertinnen und Experten aus anderen Diözesen. Dabei ist mir wichtig zu betonen, dass die Digitalstrategie nicht für sich alleinsteht und kein Selbstzweck ist, sondern ein Baustein der Digitalen Transformation und ein Mittel zum Zweck für – wie es im Untertitel heißt – innovative Arbeitsmethoden, digitale Prozesse und effiziente Zusammenarbeit.

Der Mitgliederrückgang und der daraus resultierende Rückgang der Kirchensteuereinnahmen, der demographische Wandel und neue gesetzliche Vorgaben stellen uns täglich vor große Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund ist die Digitale Transformation zwingend erforderlich, um die kirchliche Verwaltung für die kommenden Jahre zukunftsfähig aufzustellen.

Dabei geht es nicht nur darum, Prozesse und Dokumente vom Analogen ins Digitale zu überführen. Vielmehr ist die Digitale Transformation ein fortlaufender Veränderungsprozess, der auf digitalen Technologien basiert, und in dem neue Lösungen für Geschäftsprozesse, Arbeitsmethoden und Strukturen entwickelt werden. Effizient gestaltete Prozesse ermöglichen in Zeiten zurückgehender Ressourcen und zunehmenden Kostendrucks, die erforderliche Servicequalität zu gewährleisten und zusätzliche gesetzliche Anforderungen zu erfüllen. Darüber hinaus soll ein modernes Arbeitsumfeld unsere Attraktivität als Dienstgeber stärken. Ehrenamtliche sollen bestmöglich bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützt werden.

Entsprechend habe ich den Geschäftsbereich Digitalisierung und IT-Servicemanagement beauftragt, diesen Prozess zu gestalten und die entsprechenden Veränderungsprojekte in enger Zusammenarbeit mit den jeweils betroffenen Funktionsbereichen zu koordinieren. Wie in der Neuorganisation des Bischöflichen Generalvikariats angestrebt, wollen wir auch mit der Digitalen Transformation zukünftig noch stärker als bisher als Servicedienstleister im und für das Bistum, für Sie im Haupt- und Ehrenamt, tätig sein.

Die notwendigen Veränderungen, um diese Digitale Transformation voranzutreiben, sind weitreichend und können nur gemeinsam mit Ihnen, liebe Kolleginnen und Kollegen, erfolgreich umgesetzt werden. Dabei sind eine offene und transparente Kommunikation elementar. Ziel der Digitalstrategie ist es deshalb, Ausgangs- und Rahmenbedingungen darzulegen, Begrifflichkeiten zu definieren und über organisatorische Zuständigkeiten zu informieren. Hierdurch soll eine größtmögliche Transparenz hergestellt werden. Über Einzelprojekte, Einzelmaßnahmen oder Umsetzungsrichtlinien werden wir separat informieren.

Die Digitalstrategie muss regelmäßig überprüft, angepasst und fortgeschrieben werden. Dabei haben wir den ersten Zyklus für die Überprüfung bewusst kurzgehalten und die erstmalige Überprüfung der Strategie für das 1. Quartal 2025 terminiert.

Allen an der Erstellung und Umsetzung der Digitalstrategie beteiligten Personen danke ich herzlich für ihre Ideen, das Engagement und die Motivation, unsere Kirche für zukünftige Herausforderungen in Pastoral wie Verwaltung zu stärken.

So wünsche ich uns allen gutes Gelingen auf diesem Weg
und grüße Sie herzlich

Ihr

Andreas Trogisch, Leitender Direktor

Einleitung

Digitale Technologien können unsere Effizienz steigern, unsere Wirtschaft ankurbeln und uns helfen, zuvor unüberwindbare Probleme zu lösen. Die digitale Revolution hat unseren Zugang zu Informationen und unsere Fähigkeit, miteinander in Kontakt zu treten, über die Grenzen des physischen Raums hinaus erweitert.¹

Die Kirche im Bistum Trier hat eine spezifische heilsgeschichtlich ausgerichtete Zielsetzung, an der Verkündigung und an der Realisierung des Reiches Gottes mitzuwirken.

Für ihre Mission nutzt die Kirche im Bistum Trier die Möglichkeiten der Digitalisierung und der Digitalen Transformation. Digitalisierung und Digitale Transformation haben hierbei stets einen dienstleistenden Charakter und sind kein Selbstzweck.

Die Synode des Bistums Trier (2013-2016) hat vier grundlegende Perspektivwechsel definiert, die zeigen sollen, worauf Kirche besonders achten soll:

- 1) vom Einzelnen her denken
- 2) Charismen vor Aufgaben in den Blick nehmen
- 3) weite pastorale Räume und netzwerkartige Kooperationsformen
- 4) das synodale Prinzip bistumsweit leben²

Die Unterstützung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen mit Mitteln der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie ist für die ganz unterschiedlichen und vielfältigen Wirkzusammenhänge unserer Kirche, in Pastoral, Verwaltung, Bildung und vielen anderen Tätigkeitsfeldern unverzichtbar geworden. Mit der Digitalstrategie für das Bistum Trier soll ein weiterer Schritt unternommen werden, um die vielfältigen Wirkungsfelder zu unterstützen und zu entlasten.

Ausgehend von diesen Orientierungen und dem nachfolgend geschilderten Erstellungsprozess hat die BGV-Konferenz am 7. November sowie am 20. Februar 2024 über die nachstehende Digitalstrategie beraten.

Der Leitende Direktor hat die Digitalstrategie zum 27.05.2024 für das Bistum Trier in Kraft gesetzt.

¹ Dikasterium für die Kommunikation, Auf dem Weg zu einer vollkommenen Präsenz, Eine pastorale Reflexion über den Umgang mit sozialen Medien, Ziff. 7, https://www.vatican.va/roman_curia/dpc/documents/20230528_dpc-verso-piena-presenza_de.html.

² Bistum Trier – Abschlussdokument Synode 2016, S. 14.

Prozess zur Entwicklung der Digitalstrategie

In die Digitalstrategie für das Bistum Trier sind eine ganze Reihe von internen Vorüberlegungen innerhalb des Bistums aus den letzten Jahren sowie Impulse aus überdiözesanen Austauschformaten sowie verschiedenen Dokumenten und Analysen eingeflossen. Hierzu zählen u.a.:

- Strategiedokumente des Bistums Trier (ZB 2.7 IT-Strategie BTr 2020, Pfüller IT-Revisionsbericht 2021)
- Zielvereinbarungen zwischen der Leitung des Bischöflichen Generalvikariats mit den Bereichs- und Stabsstellenleitungen
- fachlicher Austausch innerhalb der Kommission für Allgemeine Verwaltung des Verbandes der Diözesen Deutschlands (VerwK, VDD), 2022-2023
- Workshops der VerwK des VDD zur Erstellung eines Zielbildes für die kirchliche Verwaltung, 2023
- fachlicher Austausch innerhalb verschiedener Symposien, Diskussionsrunden und Workshops, 2022-2023
- Strategiedokumente und Modelle aus anderen Diözesen (Digitalisierungsstrategie Paderborn 2021, Hermelink – Rahmenmodell 2023)
- Festlegungen der Bistumsleitung im Rahmen der Umstellung der Cloudstrategie des Bistums Trier auf Microsoft 365 (M365) sowie damit in Zusammenhang stehende konzeptionelle Zielbildentwicklungen innerhalb der durch den Bischöflichen Generalvikar eingesetzten Projektgruppe, 2022-2023
- Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern in Vorbereitung der Cloudmigration 2022
- Rückmeldungen und Erfahrungen aus der laufenden Beratung im Rahmen des im Aufbau befindlichen Anforderungsmanagements sowie aus dem Betrieb, der Wartung und Weiterentwicklung der IT-Systeme des Bistums Trier

Die Digitalstrategie wurde im Entwurf mit der BGV-Konferenz diskutiert, anschließend einer informellen Austauschgruppe innerhalb der VerwK des VDD zur Verfügung gestellt und am 16. November 2023 in Trier im Rahmen eines Strategiewerkshops diskutiert.

Die jeweiligen Rückmeldungen haben Eingang in die Ausformulierung gefunden.

Die finale Vorlage für die vorliegende Version wurde nach Beratung am 7. November in der BGV-Konferenz sowie am 20. Februar 2024 beraten und am 27.05.2024 durch den Leitenden Direktor für das Bistum Trier in Kraft gesetzt.

Im Sinne eines lebendigen Dokuments soll die Digitalstrategie regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Hierzu ist eine mindestens bistumsinterne Evaluation für Q1/2025 vorgesehen.

Umfang und Abgrenzung Digitalstrategie für das Bistum Trier

Mit der Digitalstrategie für das Bistum Trier wollen wir zunächst die Voraussetzungen analysieren und Grundlagen für die Digitale Transformation in der Diözese Trier transparent festzulegen. Hierunter zählen auch Rahmenbedingungen für die Priorisierung von Maßnahmen und Designprinzipien für die Digitale Transformation.

Die operative Konkretisierung durch Maßnahme- und Umsetzungsprogramme bzw. -projekte erfolgt im laufenden Vollzug nach Maßgabe der hier definierten Rahmenbedingungen sowie daraus abzuleitender Richtlinien.

Der inhaltliche Schwerpunkt der Ausführungen liegt aktuell auf der Digitalen Transformation der Ebenen übergreifenden Verwaltungsarbeit im Bistum Trier. Die Unterstützung der pastoralen Arbeit wurde und wird hierbei bislang vor allen Dingen indirekt gedacht und durch konkrete Maßnahmen umgesetzt (durch die Verbesserung der Verwaltungsprozesse, die Entlastung der pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltungsbelangen). Die Nachfragen aus der Pastoral hinsichtlich digitaler Unterstützungsmöglichkeiten für die Arbeit mit den Gläubigen steigen. Hierauf wollen wir künftig auch vonseiten des Bistums stärker reagieren und zentrale Unterstützungsangebote entwickeln.

Rahmenbedingungen/Anforderungen an die katholische Kirche im Bistum Trier

Zunächst müssen wir einen Blick auf Rahmenbedingungen werfen, die uns in der kirchlichen Verwaltung, aber auch in öffentlichen Verwaltungen, in der Wirtschaft sowie gesamtgesellschaftlich beschäftigen:

Dazu legen wir die VUCA-Beschreibung zugrunde.³ VUCA geht davon aus, dass fundamentale Merkmale der modernen Welt „volatility“ (Volatilität), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit) seien, zu denen sich Unternehmen und Organisationen verhalten müssen:⁴

Volatilität	Unsicherheit	Komplexität	Ambiguität
• zahlreiche, vielfältige Veränderungen • Umfeld für Unternehmen und Organisationen ändern sich in hoher Schlagzahl	• unvorhergesehene Ereignisse erschweren Prognosen • in der Folge: Handlungsunsicherheit für zukunftsorientierte Entscheidungen	• zunehmende Vernetzungen und Integrationen von Systemen, deren Teile miteinander interagieren, führt zu erhöhter Komplexität	• Mehrdeutigkeit von Situationen und Informationen • Interpretationsspielräume erfordern Entscheidungen, deren Folgen/Tragweite nicht (vollständig) absehbar sind

Empirische Beispiele aus den letzten Jahren, die zeigen, dass der VUCA-Ansatz plausibel ist, sind etwa die globale Corona-Pandemie, der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine seit Februar 2022 (trotz der vorhergehenden russischen Annexion der Krim 2014), der Brexit trotz vorheriger jahrzehntelanger Integration, aber auch ökonomische Veränderungen (Platzen der Dotcom-Blase, Einführung des iPhone als Durchbruch für Smartphones).

Fachkräftemangel und Mitgliederentwicklung

Die demographische Entwicklung stellt unsere Kirche wie alle Verwaltungen und Unternehmen vor wachsende Herausforderungen und erzeugt Komplexität. Hierzu zählen insbesondere der bereits heute akute Fachkräftemangel, der sich perspektivisch weiter verschärfen wird und im Ergebnis zu einem Arbeitnehmermarkt geführt hat und sich dahingehend weiterentwickelt.

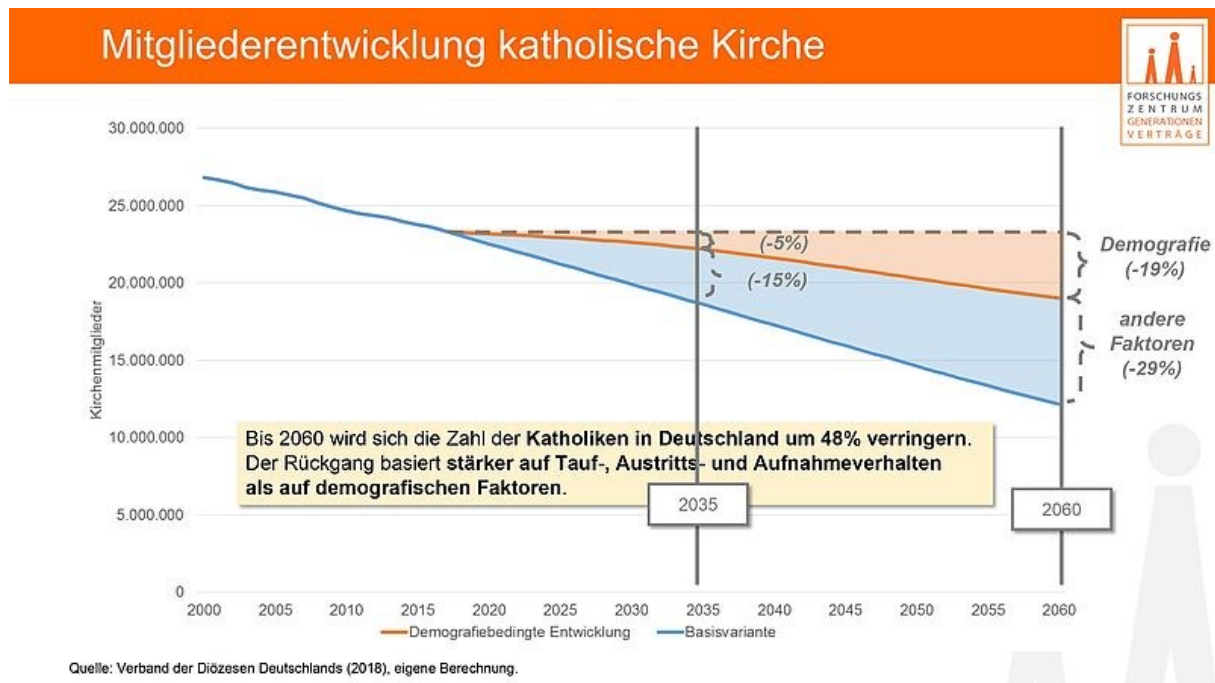
³ Vgl. für eine sehr knappe Darstellung: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rentabilitaet-45028/version-268328>.

⁴ Vgl. [VUCA – Definition, Beispiele und Hilfe durch ERP \(haufe-x360.de\)](#).

Die Arbeitsplatzsicherheit als Argument für den öffentlichen oder kirchlichen Dienst verfängt in den letzten Jahren deutlich weniger als in anderen, volatileren Arbeitsmarktsituationen.

Im Ergebnis dauert die Besetzung von neu geschaffenen oder vakant gewordenen Stellen durch qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten deutlich länger als in der Vergangenheit, wenn überhaupt qualifizierte Kräfte gewonnen werden können. Für das Bestandspersonal folgt häufig eine Aufgabenverdichtung durch gesetzliche Neuerungen, fachliche Erfordernisse oder demographischen Personalarückgang bei gleichzeitig in der Regel nicht erfolgender Aufgabenkritik, die sich in der Reduzierung oder dem Entfall von Tätigkeiten spürbar auswirkt.

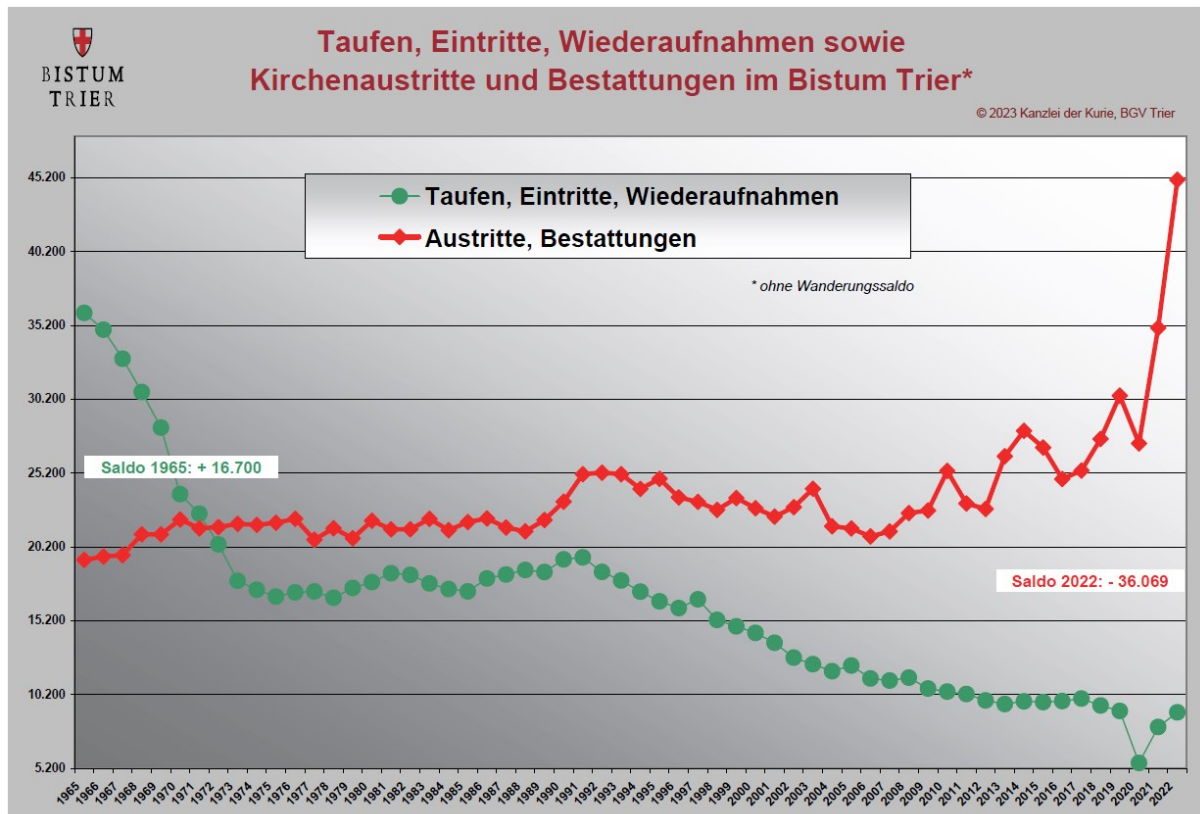
Die demographische Entwicklung sowie die zahlreichen Kirchengaustritte der letzten Jahre führen nicht nur zu einer rückläufigen Zahl von Gläubigen bzw. Kirchenmitgliedern und Fragestellungen für Pastoral, Verwaltung und kirchliches Infrastrukturmanagement, sondern auch zu einer Verdichtung der ehrenamtlichen Arbeit bei verbleibenden, aktiven Kirchenmitgliedern.



Quelle: DBK/EKD: Projektion Kirchenmitglieder 2019.

Eine Prognose des VDD von 2018 macht deutlich, wie groß der Druck auf die katholische Kirche in Deutschland wird: in ihrer Funktion als Dienstgeber, als Mitgliederkirche, als gesellschaftliche Akteur mit erodierender Mitgliederbasis.

Auch in diesen Feldern sehen wir die Digitale Transformation nicht als Allheilmittel, aber als eine Möglichkeit zur Bearbeitung der bestehenden und wachsenden Herausforderungen (im Sinne der Mitgliederkommunikation, der Verbesserung der Kundenorientierung durch digitale Erreichbarkeit, Professionalisierung von Prozessen und Verfahren oder auch eine bessere Einbindung von Ehrenamtlichen in die digitalen Unterstützungssysteme des Bistums).



Quelle: Kanzlei der Kurie, Bischöfliches Generalvikariat Trier

Im Bistum Trier weist die Übersicht über die Taufen, Eintritte, Wiederaufnahmen versus Austritte und Bestattungen trotz erfreulicher Entwicklung der Taufen, Eintritte und Wiederaufnahmen nach dem Tiefpunkt im Jahr 2020 ein Negativsaldo von rund 36.000 für das Jahr 2022 aus.

Klimawandel, Dekarbonisierung, Nachhaltigkeit

Die Belastung der Schöpfung durch menschliche Einflüsse und die negativen Ergebnisse menschlichen Handelns wurde in den letzten Jahren augenfällig. Die Folgen von Starkregen und Hochwasser an der Ahr im Sommer 2021 haben auch im Bistum Trier unmittelbare Handlungsnotwendigkeiten aufgezeigt.

Für die Kirche bestehen neben gesetzlichen Vorgaben und Einflüssen (z.B. Gebäudeenergiegesetz, CO₂-Abgaben) vor allen Dingen Selbstverpflichtungen, die sich unmittelbar aus dem Auftrag zur Bewahrung der Schöpfung und dem Ziel, die Welt künftigen Generationen in einem lebenswerten Zustand zu hinterlassen, ergeben.

So hat sich das Bistum Trier das Ziel gesetzt, bis 2045 CO₂-neutral zu werden.

Hieraus ergeben sich insbesondere Herausforderungen im Gebäude- und Liegenschaftsmanagement, aber auch Anforderungen für die Erhebung, Sammlung und Aggregation sowie die Auswertung von Daten zwecks Steuerung.

Haushaltssicherung und Kostensenkungsdruck

Mit der demographischen Entwicklung und den Kircheneintritten einher geht die Erwartung einer deutlich rückläufigen Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen als einer der zentralen Einnahmequellen der katholischen Kirche in Deutschland, auch wenn diese Entwicklung durch die positive gesamtökonomische Entwicklung der letzten Jahre bislang abgefedert wurde.

Zugleich sind die (Erz-)Diözesen in erster Linie Dienstleistungsorganisationen mit entsprechend hohen Anteilen an Personalkosten, was den Kostendruck infolge der entsprechenden Tarifabschlüsse mit beeinflusst. Im Sachkostenbereich hat die Inflation der letzten Jahre ihren Beitrag zur nominellen Ausgabensteigerung beigetragen. Die Anforderlichkeit, Kosten zu senken, steht im Zielkonflikt mit der auftragsgemäßen Anforderlichkeit der Kirche, in der Fläche bei ihren Gläubigen präsent zu sein und zu bleiben und für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Gläubigen attraktiv zu sein.

Hier kann und soll die Digitale Transformation helfen, bei diesem Zielkonflikt zu unterstützen und zu vermitteln.

Begriffsklärungen: Was verstehen wir unter Digitale Transformation?

Digitale Transformation

Die Digitale Transformation ist für uns Herausforderung und Mittel zur Lösung zugleich.

Sie ist eine Herausforderung, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den ganz unterschiedlichen Bereichen der kirchlichen Dienstgemeinschaft erwarten, mit zeitgemäßen, konkurrenzfähigen und marktkonformen Digitalisierungslösungen versorgt zu werden, um ihre entsprechenden Aufgaben in Verwaltung oder Pastoral umsetzen zu können.

Die Anwenderperspektive steht dabei häufig in einem Zielkonflikt mit der Datenschutzperspektive oder Erforderlichkeiten, die sich aus der Informationssicherheit ergeben.

Die Digitale Transformation ist für uns aber auch dezidierter Ansatz zur Bearbeitung von aktuellen und strategischen Themen: Die Digitale Transformation und (Teil-)Automatisierung können helfen, Bestandspersonal trotz wachsender Aufgaben zu entlasten oder zumindest arbeitsfähig zu halten, trotz der demographischen Entwicklung und zunehmender Aufgabendichte.

*Unter **Digitalisierung** verstehen wir „die zunehmende, auf modernen Informations- und Kommunikationstechnologien basierende Ausgestaltung von Arbeits-, Organisations- und Marktprozessen“.⁵*

Grundlegend kann Digitalisierung damit bereits als erfolgreich angesehen werden, wenn ein analoger Prozess 1:1 mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien umgesetzt wird.

Aus unserer Sicht springt diese Perspektive zu kurz und kann mit Blick auf die stets erforderlichen Investitionskosten bei der Einführung von Digitalisierungslösungen (Lizenzen, Schulungen, Migrationskosten u.ä.) sogar in einer negativen Rentabilität resultieren.⁶

Die **Digitale Transformation** muss deshalb aus unserer Sicht über die reine Digitalisierung hinausgehen und einen Mehrwert im Vergleich zum Ausgangsstatus erzielen. Für die vorliegende Strategie nehmen wir deshalb folgendes Begriffsverständnis an:

*Unter einer erfolgreichen **Digitalen Transformation** verstehen wir eine medienbruchfreie (Ende-zu-Ende-)Ausgestaltung von Arbeits- und Organisationsprozessen mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, die im Vergleich zum Ausgangspunkt einen hinreichenden Mehrwert erzeugt.*

Dieser Mehrwert kann je nach Kontext in unterschiedlichen Dimensionen erfolgen und verschieden stark ausfallen. Beispiele für Optimierungsmöglichkeiten sind: erhöhte Prozesstransparenz und -sicherheit, Verringerung von organisatorischen Unsicherheiten respektive Vergrößerung der organisationalen Resilienz, Beschleunigung von Prozessen und Durchlaufzeiten, Verringerung von internen und/oder externen Personalkosten bei einer Prozessbearbeitung.

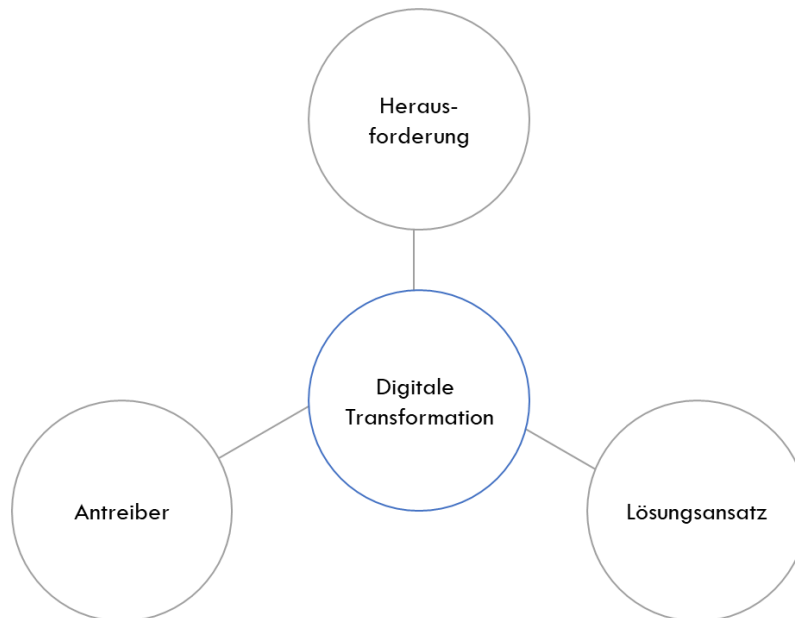
Um solche Mehrwerte erzielen zu können, gibt die Digitalstrategie den entsprechenden Rahmen vor.

⁵ Lingnau et al., Digitale Transformation 2018, S. 4.

⁶ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rentabilitaet-45028/version-268328>

Wie wirkt die Digitale Transformation?

Digitale Transformation begreifen wir im Bistum Trier als Antreiber, Herausforderung und Lösungsansatz zugleich.



Herausforderung:

- Unsere Mitarbeiter erwarten zeitgemäße Ausstattung und digitale Werkzeuge, die nicht hinter Anwendungen zurückstehen, die aus dem privaten Bereich oder dem Ehrenamt bekannt sind.
- Dabei sind Zielkonflikte zwischen der individuellen Anwenderperspektive, den Anforderungen von Datenschutz und Informationssicherheit, der Digital- bzw. IT-Strategie sowie den Vorgaben vonseiten des Haushaltes auszutarieren.

Lösungsansatz:

- Digitale Transformation ist für uns mindestens eine Teilantwort auf Herausforderungen durch gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen: Manuelle Aufwände, die fehleranfällig, häufig redundant und zeitintensiv sind, sollen durch digitale Werkzeuge, Schnittstellen, automatischen Datenaustausch etc. vermindert, nach Möglichkeit auf Null reduziert werden, um die Kolleginnen und Kollegen von Routinetätigkeiten zu entlasten. Diese Entlastung soll dazu dienen, dass mehr Arbeitszeit für Tätigkeiten zur Verfügung steht, die keine Maschine übernehmen kann; z.B. Beratung, Interaktion mit internen und externen Kunden, Dienstleistung von Mensch zu Mensch.
- Hierbei ist die Digitalisierung von Daten, Informationen und Prozessen eine essentielle Grundvoraussetzung für die Entlastung mittels (Teil-)Automatisierung.

Antreiber:

- Digitale Transformation ist für uns stets Anlass und Antreiber für Veränderungen, ein Innovationsmomentum. Immer wenn (z.B. durch einen Softwarewechsel, durch nutzerseitige Anforderungen o.ä.) Prozesse, Verarbeitungen mit digitalen Mitteln neu oder anders abgebildet werden, ist die Digitale Transformation unser Ziel; d.h. die innovationsgeleitete Überformung

der bisherigen Prozesse mit dem Ziel, diese zu verbessern, zu vereinfachen, zu beschleunigen und damit im Ergebnis die Prozesskosten zu senken sowie die Mitarbeiter zu entlasten.

- Dies kann jedoch nur funktionieren, wenn wir uns auch von überholten Prozessen, von bisherigen organisatorischen Defiziten bewusst lösen können und uns kritisch hinterfragen.
- Im Bistum Trier begreifen wir Digitalisierung bzw. die tiefergreifende und weitergehende digitale Transformation deshalb nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zum Zweck. Digitalisierung und digitale Transformation müssen sich stets ‚lohnen‘ und einen qualitativen oder finanziellen Mehrwert erbringen.
- Sie können bspw. dabei helfen, mit weniger Personal (s. Demographie, Fachkräftemangel...) wachsende Aufgaben zu erledigen.
- Digitale Transformation erzeugt – auch das ist keine Neuerung – Investitionskosten, die kritisch betrachtet werden müssen und an die die Anforderung von Amortisation und Return on Investment gestellt werden muss. Nicht zu investieren ist allerdings auch keine Option, wenn wir nicht von der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung abgehängt werden wollen.

Warum benötigen wir eine Vision für ein digital transformiertes Bistum?

Die Vision für das digital transformierte Bistum Trier soll helfen, jenseits von Einzelthemen und spezifischen Entscheidungs- wie auch Sachzusammenhängen, ein größeres Zielbild vor Augen zu haben.

Die Vision soll auch in schwierigen Phasen der Projektumsetzung helfen, Motivation und Durchhaltevermögen zu unterstützen. Sie soll helfen, für Fragen aus der Praxis der Arbeit im Bistum Antworten zu entwickeln, wie bspw.:

- Wie können zentrale digitale Ablagesysteme helfen, den Versand und die redundante dezentrale Speicherung von Unterlagen zu vermeiden? Wo kann eine digitale Bearbeitung nicht nur Papier, Strom und Toner sparen, sondern auch Arbeitszeit, wenn unmittelbar kollaborativ an Vorlagen gearbeitet wird, anstelle der Sammlung, Konsolidierung und Einbau von Anmerkungen in verschiedenen Entwurfsausfertigungen oder gar Ausdrucken?
- Wann lohnen sich Dienstreisen? Wann generieren diese einen Mehrwert? Wann sind Online-Meetings oder Hybrid-Termine effizienter und ressourcenschonender?
- Mit welcher Technik müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Büros und Besprechungsräume ausgestattet sein, um online und hybrid sowie im Rahmen von mobilem Arbeiten die größtmöglichen Mehrwerte erzielen zu können? Welche Veränderungen in der Kultur der Zusammenarbeit benötigen wir hierfür?
- Wo braucht es wirklich einen Antrag mit Dateneingabe? Wo können bereits vorhandene Daten genutzt werden? Wie kann die Datenqualität aus einer Hand erfolgen und qualitätsgesichert werden?
- Wo brauchen wir tatsächlich aufgrund gesetzlicher oder kirchenrechtlicher Anforderungen eine Formerfordernis und wo können digitale Verfahren solche Willenserklärungen oder Dokumentationen ersetzen?

Vision für das digital transformierte Bistum Trier

Unsere gemeinsame Vision lautet:

Das digital transformierte Bistum Trier ermöglicht durch innovative Arbeitsmethoden und digitale Prozesse in Zeiten zurückgehender Ressourcen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Ehrenamtlichen

- eine selbstverantwortliche,
- effiziente,
- wirkungsvolle und
- teamorientierte

Zusammenarbeit über alle Ebenen hinweg.

Daraus ergibt sich für das den Geschäftsbereich Digitalisierung und IT-Servicemanagement als Auftrag:

Gemeinsam mit allen relevanten Akteuren, die an der Querschnittsaufgabe Digitale Transformation Gestaltungsaufgaben haben, koordinieren wir als zentrale Dienstleistungseinheit die Strategie und die Umsetzung der Digitalen Transformation. Wir sind Berater, Partner und Umsetzer für die Bistumsleitung, die Funktionsbereiche, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Ehrenamtliche im Bistum Trier. Wir vernetzen uns mit anderen Diözesen, Landeskirchen und öffentlichen Verwaltungen, um für unsere Kunden bestmögliche Services zu bieten.

Designprinzipien für die Umsetzung der Digitalen Transformation

Für die Umsetzung der Digitalen Transformation geben wir uns Designprinzipien, die als gemeinsame Klammer über die unterschiedlichen Maßnahmen der Umsetzungsprogrammatis dient.

- Die Designprinzipien erleichtern **Entscheidungen**, da sie eine klare Richtung vorgeben. Designprinzipien sind aber nicht dogmatisch und erlauben eine Abweichung, sofern sinnvoll und notwendig.
- Designprinzipien erlauben es aufgrund ihres **richtungsgebenden Charakters**, auf eine Lösung hinzuarbeiten und verringern damit die Notwendigkeit, mehrere Lösungsansätze miteinander vergleichen zu müssen.
- Designprinzipien **erleichtern die Auswahl von Produkten bzw. Lösungen**, da sie über den typischen Funktions- oder Kostenvergleich hinaus auch darstellen, welche sonstige Ziele das Bistum verfolgt.
- Designprinzipien sind hilfreiche Informationen, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Dienstleister ‚an Bord zu holen‘ bzw. die **Handlungsgrundlagen im Querschnittsthema der Digitalen Transformation transparent zu machen**.
- Designprinzipien bieten **Orientierung bei neuen Themen**, die bislang nicht in der IT-Umsetzungsstrategie betrachtet wurden.

Unsere Leitlinien für die Umsetzung der digitalen Transformation lauten:

#	Designprinzip	Details
1	Wir implementieren bei der Digitalen Transformation strategische Vorgaben der Bistumsleitung und unterstützen die Nutzer mit erforderlichen IT-Services.	Anforderung Mit der Bistumsleitung werden die strategischen Vorgaben für die Umsetzung der Digitalen Transformation zur Berücksichtigung der Nutzeranforderungen abgestimmt. Um den Anforderungen an rechtliche Rahmenbedingungen und Compliance-Anforderungen gerecht zu werden, sind alle IT-Services für die Nutzer nach Maßgabe von KDG und anderen relevanten Gesetzen umzusetzen.
		Begründung Den Nutzern müssen für die dienstlichen Anwendungsfälle entsprechende IT-Services angeboten werden und gleichzeitig deren Nutzung verbindlich eingefordert werden.
2	Wir setzen Standardlösungen ein und bevorzugen die Umsetzung der Digitalen Transformation mit Bestandswerkzeugen.	Anforderung IT-Services sollen eine hohe Integrationstiefe aufweisen und Kosten auf Basis von vorhandenen Lösungen reduziert werden. Dabei gilt es, jeden Dienst für den Endnutzer zu konzipieren und möglichst einfach/intuitiv bereitzustellen. Genutzt wird der Standardproduktumfang, Funktions-Customizing wird nicht vorgenommen. Es werden keine Eigenentwicklungen für das Bistum Trier beauftragt. Kooperationen mit anderen Diözesen oder vergleichbaren Organisationen sind, wenn immer möglich, zu bevorzugen.
		Begründung Durch die Nutzung von bereits vorhandenen Lizenzen (z.B. aus bereits lizenzierten Paketen) und die Betrachtung der Gesamtkosten über den kompletten Lebenszyklus (Plan,

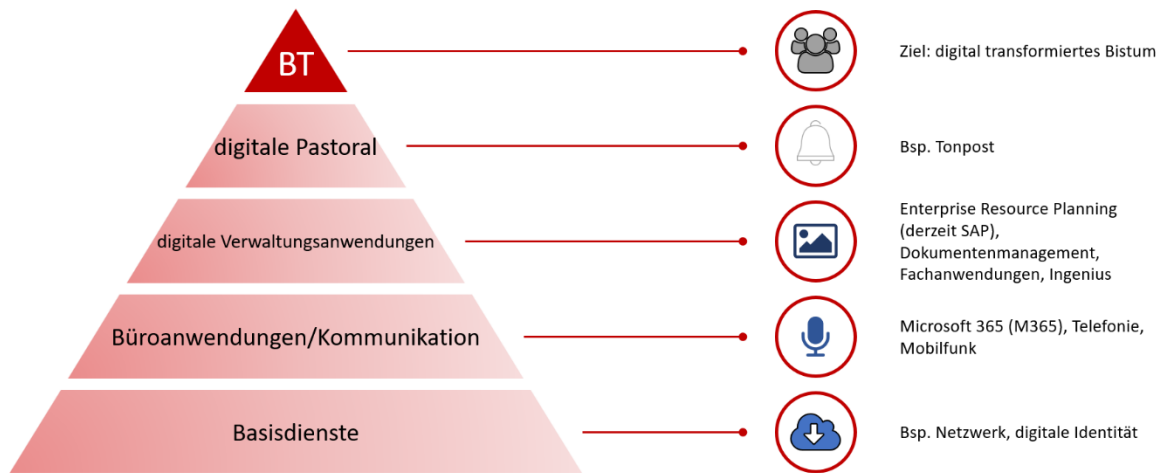
		Build & Run) können systematisch Kosten reduziert werden. Eine einfache/intuitive Bereitstellung reduziert die Nutzungshürden bei den Anwendern. Beide Aspekte münden idealerweise in einer hohen Integrationstiefe.
3	Wir streben bistumsweite und bistumsübergreifende Implementierungen an.	Anforderung Wir fördern und verstärken die Zusammenarbeit innerhalb des VDD, über die Verwaltungskommission sowie in multilateralen Kooperationen mit anderen Organisationen bei der Umsetzung der Digitalen Transformation. Begründung Anforderungen, Herausforderungen und Innovationspotenziale der Digitalen Transformation betreffen alle Diözesen und vergleichbare Organisationen in ähnlicher oder gleicher Weise. Durch die Aggregation von Ressourcen können wir trotz zurückgehender Personalkapazitäten und Finanzmitteln leistungsfähige Angebote machen.
4	Bei jeder Neuimplementierung gilt: digital first, digital only.	Anforderung Bei allen Prozessen soll die Erfassung und Verarbeitung von Daten von Anfang an digital gedacht werden. Prozesse müssen vor der Digitalisierung validiert werden. Das Ziel ist eine konsequente, medienbruchfreie Ende-zu-Ende-Digitalisierung. Begründung Nur wenn Daten ab der Entstehung digital gedacht werden, kann die Vision von Effizienz, Kosteneinsparung und langfristiger Verfügbarkeit (Archivierung) der Daten umgesetzt werden. Perspektivisch könnte dies auch zur Ausgestaltung des geplanten Aktenplans beitragen.
5	Cloud first: Neue IT-Services werden grundsätzlich als Software-as-a-Service bzw. Managed Service eingeführt.	Anforderung Neue IT-Services sind als Software as a Service (SaaS) zu beschaffen. Das Hosting im eigenen Serverraum ist sukzessive zu reduzieren. Sofern ein SaaS nicht möglich ist, ist ein Betrieb in einem zertifizierten Rechenzentrum, das gängigen Sicherheitsstandards entspricht, zu gewährleisten (Managed Service). Begründung Der Serverbetrieb im eigenen Haus ist mittel- und langfristig nicht effizient und sicher sowie verlässlich zu gewährleisten. Eine verstärkte Nutzung von SaaS-Angeboten ist bereits in der IT-Strategie verortet. Diese ist fortzuentwickeln und zu forcieren.
6	Wir ermöglichen eine möglichst nahtlose Zusammenarbeit aller Funktionsbereiche.	Anforderung Um die Zusammenarbeit im gesamten Bistum Trier weiter zu vereinheitlichen und die Kollaboration auch über Organisationsgrenzen hinweg zu erleichtern, werden IT-Services mit Integration in das Microsoft 365-Ökosystem bevorzugt. Zudem sind bistumsweite Lösungen anzustreben, Insellösungen zu vermeiden, sowie bereits bestehende Insellösungen abzubauen. Begründung Vor allem die Kollaboration mit dem pastoralen Bereich soll hierdurch gefördert und vereinfacht werden. Die

		heterogene Ausstattung in der Fläche wird dadurch aus Anwendersicht weiter harmonisiert.
7	Bei der digitalen Umsetzung von Prozessen beseitigen wir möglichst alle Formvorgaben, die eine digitalen Ende-zu-Ende-Umsetzung verhindern. Neue Normen werden Ende-zu-Ende digital aufgesetzt.	Anforderung Wenn Prozesse digitalisiert werden, überprüfen wir gemeinsam selbstkritisch die bisherigen Vorgehensweisen und ersetzen Digitalisierungshindernisse wie bspw. Formerfordernisse. Zudem überprüfen wir gemeinsam obligatorisch, ob organisatorische Prozessvereinfachungen vorgenommen werden können. Neue Normen werden bereits als Ende-zu-Ende digitale Variante implementiert. Begründung Die Umsetzung eines defizitären analogen Prozesses in einen digitalen Prozess löst nicht die organisatorischen Defizite. Hier müssen wir die Prozesse kritisch reflektieren und organisatorisch verbessern und vereinfachen, um Mehrwerte zu erzielen.
8	Die Bistums-IT stellt grundlegende IT-Services für das gesamte Bistum bereit.	Anforderung Das BGV als Zentralorganisation des Bistums stellt IT-Services über eigene Kräfte oder externe Dienstleister für das gesamte Bistum bereit. Diese sind zu nutzen. Begründung Die zentrale Bereitstellung von IT-Services dient der Vereinheitlichung der IT-Systeme, als Grundlage für eine einheitliche Arbeitsumgebung und als Steuerungsinstrument für effiziente und konforme Beschaffungs- und Betriebskonzepte.
9	Wir streben einen nachhaltigen Betrieb an.	Anforderung Die Nachhaltigkeit wird für mehrere Parameter je IT-Services betrachtet. So gilt es neben dem Lebenszyklus des Service/Produktes auch den Betrieb durch die IT und einen benannten Service-Owner sicherzustellen. Begründung Um die Services langfristig wirtschaftlich sinnvoll betreiben zu können, wird auf die Nachhaltigkeit in Bezug auf Lebenszyklen, etablierte Hersteller und die Begleitung durch entsprechende fachliche und technische Service-Owner Wert gelegt.
10	Wir wollen, dass die IT-Services möglichst barrierefrei zu nutzen sind.	Anforderung Bei allen IT-Services soll grundsätzlich ein Augenmerk auf die barrierefreie Nutzung durch Anwender mit Behinderungen/Einschränkungen gelegt werden, um den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden und die Nutzer mit Einschränkungen einzubinden. Begründung Neben den gesetzlichen Anforderungen an die Barrierefreiheit können auch alle Nutzer von solchen Funktionen profitieren. Des Weiteren müssen mittelfristig keine gesonderten IT-Services oder Add-Ons mehr beschafft und betrieben werden.

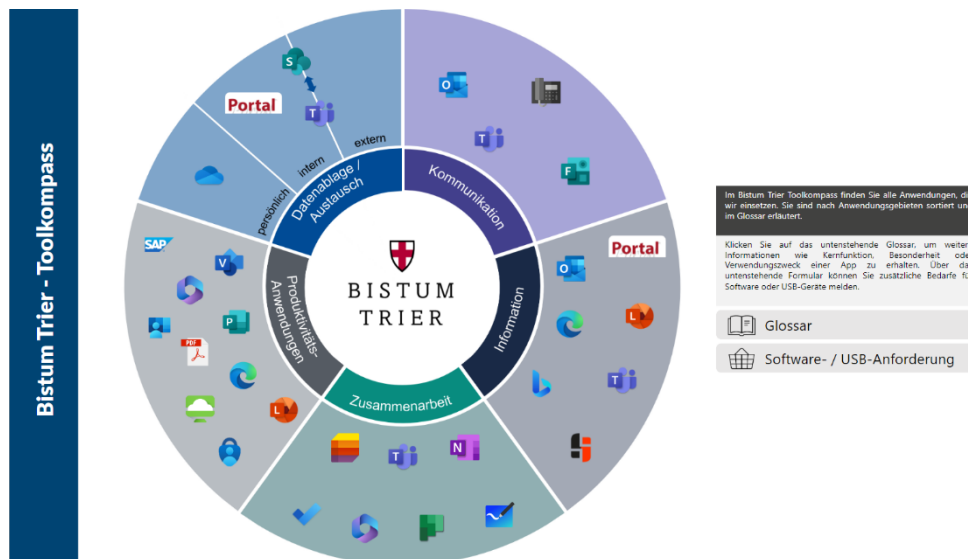
11	Wir balancieren die Abwägung zwischen Standardisierung und Flexibilität für die Nutzerinnen und Nutzer aus.	Anforderung Den Anwendern wird ein verantwortungsvoller Umgang mit der Arbeitsplatzumgebung, welche möglichst betriebssystem- und endgeräteagnostisch ist, abverlangt. Insofern soll diese durch Anwender möglichst flexibel und individuell anpassbar sein. Einschränkungen in den eingesetzten Werkzeugen und aufgrund einer angestrebten Standardisierung sollen so gering als möglich bzw. sehr sinnvoll gewählt sein. Begründung Bei Wahrung einer Balance aus Freiräumen und Limitierungen gelingt es dem Bistum sowohl die Selbstorganisation (zur Förderung der Wirksamkeit) zu fördern als auch eine sinnvolle Standardisierung (zur Minimierung von Kosten) zu verfolgen.
12	Wir befähigen und unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch, mit und in der Digitalen Transformation.	Anforderung Die Digitalen Transformation muss unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dienen. Um das zu ermöglichen, ist es erforderlich, durch Fort- und Weiterbildung permanent am Puls der Entwicklung zu bleiben. Hierzu macht das Bistum Angebote. Begründung Die Digitale Transformation kann nur mit den und für die Menschen in unserem Bistum gelingen. Aus diesem Grund tragen wir Sorge für Fort- und Weiterbildungsangebote, um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu qualifizieren und ihnen zu ermöglichen, mit Veränderungen Schritt zu halten und diese erfolgreich zu meistern.

Umsetzung

Die Umsetzung der Strategie zur digitalen Transformation erfolgt auf mehreren Ebenen:



Die aktuelle Übersicht über die in für alle Nutzerinnen und Nutzer bereitgestellten IT-Tools findet sich im Toolkompass (abrufbar in Microsoft Teams):



Organisation

Eine erfolgreiche Digitale Transformation für die Menschen in unserem Bistum kann nur gemeinsam mit allen Verantwortlichen, Führungskräften, Multiplikatoren und Key Usern im Bistum erfolgen. In diesem Sinne soll die vorliegende Strategie auch als Orientierungsrahmen für die fachspezifischen Umsetzungsstrategien und Maßnahmen dienen.⁷

Der Geschäftsbereich Digitalisierung und IT (bestehend aus den Abteilungen 4.2 „Digitalisierung“ und 4.3 „IT-Servicemanagement“) innerhalb des Bereichs 4 „Organisation und Digitalisierung“ des BGV übernimmt als zentrale Dienstleistungseinheit u.a. folgende Aufgaben:

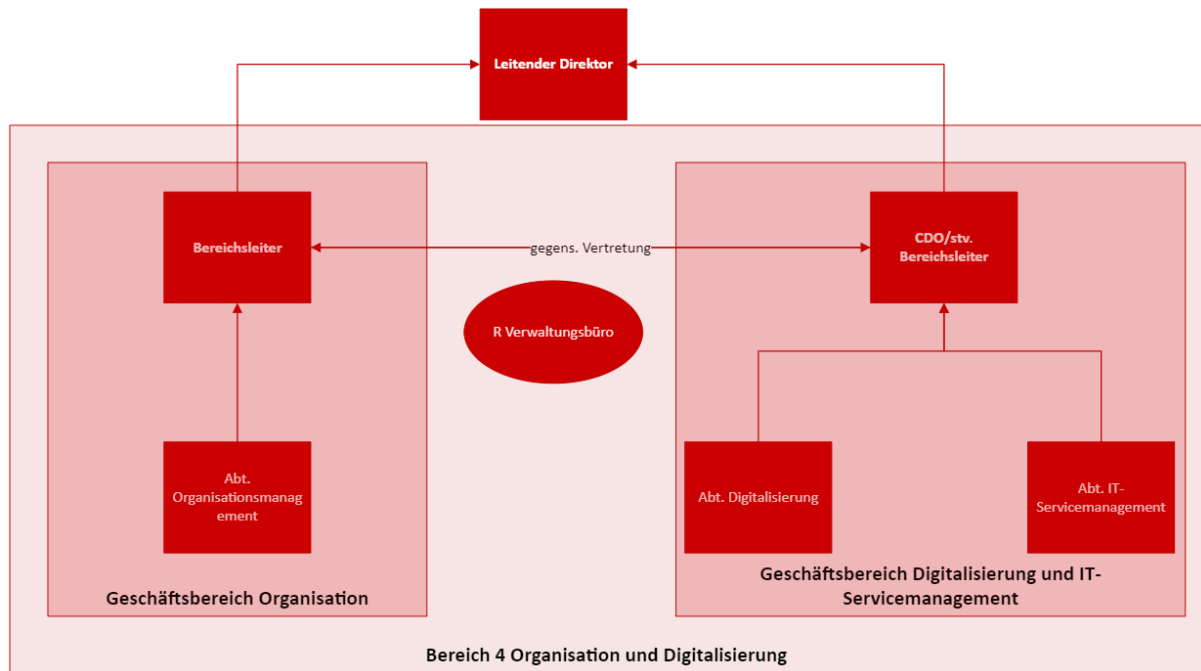
- Erarbeitung und Koordination der Umsetzung der Digitalstrategie für das Bistum Trier
- Organisation und Umsetzung eines Anforderungsmanagements für die hauptberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bistum
- Steuerung der Aktivitäten zur Verwaltungsdigitalisierung (i.S. eines Projektmanagements)
- Steuerung von Projekten zur digitalen Transformation mit bereichsübergreifender Bedeutung (z.B. Nachfolge ERP)
- Beratung und Unterstützung bei bereichsspezifischen Projekten zur digitalen Transformation
- Umsetzung von Prozessdigitalisierungen gemeinsam mit der Abteilung Organisationsmanagement sowie den betreffenden Bereichen und Stabsstellen
- Zur praktischen Umsetzung der Digitalen Transformation wirkt der Geschäftsbereich an der Erstellung von Richtlinien und Verordnungen mit. Vorgesehen ist u.a. eine *Richtlinie zur Digitalen Transformation im Bistum Trier*. Die o.g. Leitlinien haben bereits Eingang in die Neufassung der Beschaffungsrichtlinie BGV Trier gefunden.
- Die am festgestellten Bedarf des IT-Anwenders ausgerichtete Lieferung der IT-Services in Einklang mit den vorerwähnten Richtlinien und Verordnungen durch Steuerung der dafür erforderlichen Ressourcen (Personal, Technik, Dienstleister) als Rückgrat des digital transformierten Bistums.
- Das Service Lifecycle Management von der Einführung über die fortlaufende Weiterentwicklung bis zur Beendigung von IT-Services.

Die Steuerung auf strategischer Ebene liegt beim Chief Digital Officer (CDO) des Bistums Trier.

Der Geschäftsbereich berichtet über den CDO unmittelbar an die BGV-Leitung, hier an den Leitenden Direktor.

In der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen zur digitalen Transformation arbeitet der Geschäftsbereich Digitalisierung und IT-Servicemanagement neben den betreffenden Abteilungen, Dienststellen und Einrichtungen insbesondere eng mit dem Geschäftsbereich Organisation innerhalb des Bereichs 4 Organisation und Digitalisierung zusammen, um die organisationsentwicklerische und prozessuale Optimierung mit integrieren zu können.

⁷ Vgl. Bundesregierung – Digitalstrategie 2023, S. 4.



Der Geschäftsbereich berichtet regelmäßig in der BGV-Konferenz über den aktuellen Stand und anstehende Planungen hinsichtlich der Digitalstrategie.

Zudem wird anlassbezogen in der Gremien- und Ratsstruktur des Bistums berichtet.

Die Gesamt-Mitarbeitervertretung resp. die betroffenen Mitarbeitervertretungen werden bei entsprechenden Beteiligungstatbeständen gem. der MAVO beteiligt. Wo immer möglich, wird im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Dienstgeber und Dienstnehmer eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeitervertretung(en) realisiert. Auf eine effektive und effiziente Umsetzung wird hingewirkt.

Begleitende Evaluation

Im Sinne eines ‚lebendigen Dokuments‘ soll die vorliegende Strategie sukzessive überprüft und nachgesteuert werden. Die vorliegende Version 1.0/24 verstehen wir als Anstoß für einen strategischen Diskurs über die Bedarfe der unterschiedlichen Arbeitsfelder des Bistums und die Möglichkeiten zur Unterstützung durch die Digitale Transformation.

Für Q1/2025 ist eine erste begleitende Evaluation mit anschließender Überprüfung des Dokuments vorgesehen.

Quellen- und Literaturverzeichnis⁸

Bistum Trier, heraus gerufen. Schritte in die Zukunft wagen – Abschlussdokument der Synode im Bistum Trier, 2. Aufl., Trier 2016 [Bistum Trier – Abschlussdokument Synode 2016].

Bundesregierung, Digitalstrategie – Gemeinsam digitale Werte schöpfen, [Berlin] 2023, <https://digitalstrategie-deutschland.de/medien/> [Bundesregierung – Digitalstrategie 2023].

Deutsche Bischofskonferenz, Evangelische Kirche in Deutschland, Langfristige Projektion der Kirchenmitglieder und des Kirchensteueraufkommens in Deutschland. Eine Studie des Forschungszentrums Generationenverträge an der Albert-Ludwig-Universität Freiburg, https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/dossiers_2019/Projektion-2060_FZG-Studie_Zahlen-katholische-Kirche.pdf, (o.O. 2019) [DBK/EKD: Projektion Kirchenmitglieder 2019].

Hermelink, Kilian Kleine, Erstellung eines Rahmenmodells zur Bildung einer Digitalstrategie im kirchlichen Kontext, Master-Thesis im berufsbegleitenden MBA-Studium Wirtschaftsinformatik – Digitale Transformation am Heilbronner Institut für Lebenslanges Lernen (HILL) der Hochschule Heilbronn, Heilbronn 2023 [Hermelink – Rahmenmodell 2023].

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Verwaltungsdigitalisierung organisieren und messen – Ergebnisse der Vergleichsarbeit, Bericht Nr. 06/2022 [KGSt Verwaltungsdigitalisierung 2022], <http://www.kgst.de>.

Lingnau, Volker; Müller-Seitz, Gordon; Roth, Stefan, Eine managementorientierte Perspektive auf die digitale Transformation, in: Dies., Management der digitalen Transformation. Interdisziplinäre theoretische Perspektiven und praktische Ansätze, München 2018, S. 4-13 [Lingnau et al., Digitale Transformation 2018].

Pfüller, Gottfried, Ergebnisbericht zur Aufgabenstellung Review der IT-Organisation im Bistum Trier im Zeitraum Februar 2021 bis Mai 2021, Riehen bei Basel 2021 [Pfüller IT-Revisionsbericht 2021].

Siemen, Frank, #Digitalisierung – Strategie für das Erzbistum Paderborn V 1.0, Paderborn 2021 [Digitalisierungsstrategie Paderborn 2021].

ZB 2.7 Informationssysteme, IT-Strategie für das Bistum Trier – Fortschreibung 2020, Trier 2020 [ZB 2.7 IT-Strategie BTr 2020].

⁸ In eckigen Klammern wird jeweils der Text zitierte Kurztitel angegeben.