



*** Es gilt das gesprochene Wort ***

Strategischer Bericht des Landeskirchenrates

vor der
Landessynode der
Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern
Bayreuth
22.-26. März 2026

Gliederung

1.	Vernetzung und Wirksamkeit	3
2.	Mit unserer kirchlichen Arbeit	4
3.	Mit Spiritualität und Seelsorge	5
4.	Mit unseren kirchlichen Orten	7
5.	Die Schönheit unserer kirchlichen Orte	8
6.	Wirksamkeit mit hauptamtlichem Personal	9
7.	Wir machen es gemeinsam.....	10
8.	Mit unseren zentralen Dienstleistungen	12
9.	Mit der Kultur des kirchlichen Miteinander und Füreinander	13
10.	Wirkungsorientierte Finanzplanung	15
11.	Mit unserer IT-Unterstützung	16
12.	Ganz Kirche aber nicht die ganze Kirche	17

Strategischer Bericht des Landeskirchenrates vor der Landessynode der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern

1. Vernetzung und Wirksamkeit – Oberkirchenrat Stefan Reimers

Hohe Synode,

bei dieser ersten Tagung der Landessynode möchten wir als Landeskirchenrat Ihnen gemeinsam einen Einblick in unsere Arbeit geben. Doch vor allem möchten wir damit ausdrücken, dass wir uns auf die Zusammenarbeit freuen.

Sie alle als Mitglieder der Landessynode, und wir als Mitglieder des Landeskirchenrats, sind aufeinander angewiesen, wenn wir mit unserer Kirche in die Zukunft gehen und diese Zukunft gemeinsam verantworten und gestalten möchten.

Dafür braucht es unterschiedliche Perspektiven, aufeinander bezogene Kompetenzen und einander ergänzende Zuständigkeiten. Unsere Kirche ist, wie Sie auch an diesem Bericht des Landeskirchenrats merken werden, ein Netzwerk der vielen kirchlichen Orte, der unterschiedlichen Themen und Rahmenbedingungen, des Zusammenspiels aller Ebenen, von den lokalen Kirchengemeinden und Einrichtungen bis hin zur weltweiten Ökumene. Was an dem einen Ort oder in dem einen Thema entschieden und entwickelt wird, das hat Wirkung für das Ganze unserer Kirche. Deshalb erzielen auch Landessynode und Landeskirchenrat dann gute Ergebnisse und können miteinander gut entscheiden, wenn wir vernetzt arbeiten und transparent miteinander nachdenken und entscheiden. Dieser Bericht soll zu Beginn Ihrer neuen Synodalperiode dazu einen Beitrag leisten.

Wirkung erzielen mit unserer Zusammenarbeit und in unserer gemeinsamen Verantwortung für die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern – das gelingt gerade in Zeiten deutlich weniger werdender Mitglieder, abnehmender Finanzen und zurückgehenden Personals nur mit vernetztem, kooperativem und aufeinander bezogenem Arbeiten, Nachdenken und Entscheiden. Das tun wir mit all unseren Prozessen schon seit vielen Jahren und über die jeweiligen Perioden der Landessynode hinweg.

PuK ist uns dabei immer inhaltlich orientierend geblieben: Die Kraft zur Konzentration zu finden, und in dem, worauf wir uns konsequent miteinander konzentrieren, profiliert, überzeugt und kompetent Kirche mit den Menschen zu sein. So verknüpfen wir unseren gemeinsamen Auftrag, die Vielfältigkeit unserer Landeskirche und die zur Verfügung stehenden Mittel miteinander.

Wirksam und in Vernetzung miteinander arbeiten, nachdenken und entscheiden. Wir laden Sie jetzt ein, den Aufgaben, Schwerpunkten und Themen der Mitglieder des Landeskirchenrats entsprechend, das Netzwerk unseres Arbeitens ein wenig besser kennen zu lernen. Das soll es uns erleichtern, miteinander gut ins Arbeiten zu kommen.

Wir freuen uns auf unsere Möglichkeiten, mit all diesen Themen vernetzt und klar für unsere Kirche wirksam zu werden.

2. Mit unserer kirchlichen Arbeit – Oberkirchenrat Stefan Blumtritt

Die Jugend geht voran: Das, wie und was sich die Evangelische Jugend gerade für eine neue Ordnung gibt, ist zukunftsfähig und nachhaltig: Schlankere Strukturen, Bündelung von Kompetenzen auf regionaler Ebene und Kommunikation über und in Netzwerken. Sie fördert agile und flexible Engagementformen. Die Evangelische Jugend kann uns ein Vorbild sein. Sie bleibt, z.B. auch mit der Konfiarbeit, einer der zukünftigen Schwerpunkte unserer Kirche.

Im Themenbereich Ehrenamt gibt es eine ähnliche Haltung: Konsequente Ausrichtung der landeskirchlichen Angebote an den Bedürfnissen der Menschen, die sich, egal mit welchem Hintergrund, für unsere Kirche und ihren Glauben engagieren wollen. Der Servicepoint Ehrenamt ist ein wichtiger Meilenstein für die Neuausrichtung unserer Kirche als „Ermöglicherin“. Zu- und Vertrauen in die Kompetenzen und das Verantwortungsbewusstsein der Menschen vor Ort, wenige Regularien und Gremien, mehr Beteiligung und Gestaltung aus ganz unterschiedlichen Perspektiven.

Ein Erforschen und Entdecken des Sozialraums wird neue Wege in der Zusammenarbeit mit der Diakonie bahnen: Kompetenzen und Erfahrungen zusammenbringen, wo sie den Menschen dienen, die uns in unserem kirchlichen Gestaltungsraum begegnen und die uns in allen Lebensphasen am Herzen liegen. F.i.t und m.u.t sind Projektformen, die dazu ermuntern, den Blick auf das Quartier, das Viertel, in dem wir als Kirche unterwegs sind, zu richten. Dort finden wir einen überschaubaren Raum für Entscheidungen.

Mit dem Bereich Kommunikation entsteht ein innovativer, vernetzter und lernender Kommunikations-Hub, der die Bedürfnisse der ELKB und ihrer Akteur:innen, der Mitglieder und der Gesellschaft in den Mittelpunkt stellt. Der Bereich schafft eine offene, wahrnehmende und professionelle Kommunikationskultur, die durch digitale Infrastruktur, agile Prozesse und hohe Qualitätsstandards geprägt ist. Wir sind als Kirche davon überzeugt, dass Botschaft, Auftrag und kirchliches Handeln in Diakonie, Kirchengemeinden, in der Schule, in Start-ups und an vielen anderen, lebensstiftenden Orten, gut und wichtig sind. Wichtig auch und gerade für die, die viel, wenig oder kaum noch Interesse an Kirche haben. Darum müssen wir alle Kräfte bündeln, um gute Erfahrungen, zündende Motive für unser Handeln, also den Spirit, den Heiligen Geist, in die Öffentlichkeit zu kommunizieren.

Wir sind dabei eine lernende Kirche zu werden. Wir lernen aus Fehlern, aber auch aus den Erfahrungen befreundeter Kirchen in Nah und Fern. Das, was wir erst uns mühsam erarbeiten müssen, wenn wir es entdeckt haben, haben unsere ökumenischen Freunde und Freundinnen in Europa und Übersee wahrscheinlich schon in ihr kirchliches Handeln integriert. Also: Wie funktionieren der Transfer und die nötigen Anpassungen bei uns? Wie hören wir in der Ökumene und Mission auf die Erfahrungen anderer und geben sie weiter? Begegnung hilft, voneinander zu lernen – was für eine Chance für die Verbreitung des Evangeliums.

Den Glauben an die nächste Generation weitergeben, ist ein hilfreicher Leitsatz aus dem PuK-Prozess. Bildung ist Gelegenheit und Chance zum Teilen der eigenen Glaubenserfahrung in allen Lebensphasen.

Bildung ist ein biographischer Bogen, der sich durch die Schwerpunkte frühkindliche Bildung und den konfessionellen und den kooperativen Religionsunterricht zieht. Evangelische Bildung ist Erwachsenenbildung mit dem Schwerpunkt Qualifikation ins freiwillige Engagement.

Wenn unsere Kirche weiterhin eine gefragte und qualifizierte Gesprächspartnerin für Gesellschaft und Politik sein will, dann muss sie sich – müssen wir uns - in Netzwerken zu ethischen Fragestellungen aus verschiedenen Perspektiven positionieren. Die Fachstellen, die Universitäten und die Akademien sind dabei eine große Stütze und bilden ein Gerüst für diese Netzwerke. Wir nehmen unsere Verantwortung, eine christliche Gesellschaft mitzugestalten, ernst, auch dort, wo es hoheitliche Aufgaben des Staates sind: In den Gefängnissen, der Polizei, den Feuerwehren und dem Rettungsdienst, der Bundeswehr und dem Gesundheitswesen.

Wie bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Regionalgemeinden, haben wir heute Ideen und Bilder, die das Material für ganz zukunftsfähige Kirchenbilder liefern, die wir gemeinsam mit Leben füllen dürfen: agil, begeisternd, nachdenklich, hörend und gestaltend und in Formen, die wir heute noch nicht als Rezept fertig haben, vielleicht noch nicht mal erahnen können. Ich finde das gerade sehr spannend und Mut machend. Der Heilige Geist gebe Ihnen und mir dazu die notwendige Kraft und Gelassenheit

3. Mit Spiritualität und Seelsorge – Regionalbischöfin Gisela Bornowski

Zwei Bereiche des Kirchlichen Lebens will ich herausgreifen. Sie sind Schwerpunkte kirchlicher Arbeit: Spiritualität und Seelsorge. Wir sind damit

Nah bei Gott und nah bei den Menschen

Spiritualität wurde als zentrales Thema für die Zukunft der Kirche identifiziert. Spiritualität ist die Innenseite unseres Glaubens; die Grundmelodie aller kirchlichen Arbeit. Die ELKB soll eine gute Adresse für Spiritualität sein. Wir fragen danach, was Menschen in der Tiefe nährt, was sie lebendig macht, was sie ersehnen oder vermissen, welche Formen attraktiv sind und welche Formate dazu beitragen, dass Glaube in die Erfahrung kommt. Denn die Zukunft der Kirche ist nicht allein eine Frage von Methoden und Modellen oder gar Strukturen, sondern mindestens genauso ein geistlicher Prozess.

Sichtbar wird vieles davon auf dem Webportal ganzhier.de – in aller Vielfalt, Weite und Tiefe.

Es wächst ein Spiritualitäts-Netzwerk. Wir wollen Spiritualität aus ihrem Nischendasein holen – in die Mitte der Kirche. Es geht nicht um eine zusätzliche Aufgabe oder ein Projekt, sondern um unseren Kern, damit wir aus unseren Quellen schöpfen können.

Ein paar Beispiele dazu:

Wir fördern Gremienspiritualität, die Bewegung Geist und Prozess, haben eine Toolbox Gremienspiritualität für die ELKB weiterentwickelt und das Projekt „beGEISTert leiten“ für Kirchenvorstände ins Leben gerufen.

Wir führen bewährte Ausbildungen wie Pilgerbegleitung, Meditationsanleitung und Geistliche Begleitung weiter und gehen ab 2027 mit einer Ausbildung in Naturspiritualität auch neue Wege – hoch anschlussfähig.

Wir fördern kleinere spirituelle Projekte im Sinn einer Starthilfe für Gemeinden und Regionen

Und auch über ganzhier.de erproben wir Spiritualität im digitalen Raum, z.B. mit „Himmlischem Yoga“ auf Youtube und bald auch mit dem Podcast ganzohr.

Wir sorgen für spirituelle Kompetenzen in den Verkündigungsberufen und profilieren besondere geistliche Orte wie z.B. den Schwanberg oder Selbitz.

Wir sind nicht nur nah bei Gott, sondern auch nah bei den Menschen.

Die Seelsorge ist Muttersprache und Kernaufgabe der Kirche. Sie bringt uns in Beziehung. Menschen können dabei ihre Lebens- und Glaubenserfahrungen im Horizont des christlichen Glaubens deuten.

- Seelsorge ist eine Haltung und bedeutet lebenslanges Lernen (auch an und für sich selbst).
- Es gibt die Allgemeine Seelsorge und spezialisierte Seelsorge: wie z.B. Krankenhaus-S., PalliativS, Polizei-Seelsorge, NFS, AltenheimS, S. in Justizvollzugsanstalten.
- Wir wollen gerade auch das Ehrenamt mit dem Basiskurs Seelsorge stärken, der in Kooperation mit Erwachsenenbildungswerken möglichst flächendeckend implementiert werden soll.
- Wir wollen die unterschiedlichen Bereiche der Seelsorge stärker zusammendenken und regionale Seelsorge-Netzwerke ins Leben rufen: Seelsorgende vor Ort in den Gemeinden vernetzen sich mit den Spezialseelsorger*innen. Sie sollen voneinander wissen und stärker zusammenarbeiten.
- Wir bieten grundständige Seelsorgeausbildungen (KSA = Klinische Seelsorgeausbildung und KSPG = Kurse in seelsorglicher Praxis und Gemeindearbeit),
- Daneben bieten wir verschiedene spezifische Kurzurse für die gemeindliche und seelsorgliche Praxis: Leitung wahrnehmen in schwierigen Situationen, Biografiearbeit, Resilienz, Reframing, traumasensible Seelsorge etc.
- Wir wollen aktuelle und zukünftige Herausforderungen durch angepasste Kursangebote begleiten.

4. Mit unseren kirchlichen Orten – Oberkirchenrat Florian Baier

Wirkung entfalten wir als Kirche nicht nur, aber vor allem auch an unseren kirchlichen Orten. Im Eigentum der Kirchengemeinden und Gesamtkirchengemeinden unserer Landeskirche befinden sich aktuell rund 6.000 Gebäude: Kirchen, in denen Gottesdienste und Lebensfeste gefeiert werden; Gemeindehäuser, in denen Gemeinschaft und Geselligkeit ermöglicht werden; Pfarrhäuser, die dabei unterstützen, hauptamtliches Personal im gesamten Bereich unserer Landeskirche einzusetzen; Kindertagesstätten, in denen wir das Evangelium werktäglich an rund 70.000 Kinder weitergeben und Verwaltungsgebäude, in denen kompetente Mitarbeitende Kirchengemeinden, Einrichtungen und Dienste bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen.

Diese Orte sind wichtig für unsere Arbeit und gerade im Fall von Kirchen ein fester Ankerpunkt in den Biografien vieler Menschen. Dort wurde man getauft, konfirmiert, hat geheiratet oder Ermutigung in der Stunde des Abschieds von einem geliebten Menschen gefunden. Dies wissen wir und doch werden wir uns den aktuellen Gebäudebestand aufgrund zurückgehender Finanzmittel nicht mehr im bisherigen Umfang leisten können. Daher sind wir mit der Gebäudebedarfsplanung mittendrin in einem Prozess der Konzentration auf die Gebäude, mit denen wir in die Zukunft gehen wollen.

Es geht hier nicht um Aufgabe oder Abbau, sondern um Transformation. Hier lautet die Frage: Wie können wir die Hälfte unseres Gebäudebestandes im Jahr 2036 auch ohne Zuweisungen aus Kirchensteuermitteln erhalten? Das ist unsere Blickrichtung. Hierzu sollten Fördermittel, Fundraising, Vermietung, Verpachtung, Teilrückbau und vor allem die Immobilienentwicklung geprüft werden. Zur Beratung der Kirchengemeinden haben wir mit der equadra GmbH eine kirchliche Immobilienberatungsgesellschaft gegründet, die kirchliche Gebäudeeigentümer bei diesen Fragen beraten kann. Equadra hat seine Tätigkeit Anfang März aufgenommen und wird nun nach und nach eingebunden in die Beratungstätigkeit unserer kirchlichen Bauverwaltung.

Immobilienentwicklung bietet Chancen und wir sind hier erst am Anfang. In einer ökumenischen Tagung zu diesem Thema ist erneut deutlich geworden, dass Potentiale einer gemeinsamen Gebäudeentwicklung vor Ort oft nicht genutzt werden, weil kommunale, gesellschaftliche und kirchliche Akteure zu wenig im Gespräch darüber sind, wie Gebäude im Sozialraum gemeinsam entwickelt und getragen werden können. Vernetzung, Offenheit und Kreativität sind also auch in diesem Bereich wesentliche Erfolgsfaktoren. Den ländlichen Räumen unserer Landeskirche schenken wir dabei hohe Aufmerksamkeit in ihren besonderen Herausforderungen.

Der Umgang mit den rund 1.400 denkmalgeschützten Kirchen wird uns in den kommenden Jahren intensiv beschäftigen. Wir sind uns der großen Bedeutung unserer Kirchen bewusst und auch der Verantwortung, die mit diesem Erbe einhergeht. Daher entwickeln wir auch für diesen Bereich Strategien und Maßnahmenpakete – etwa durch eine Verständigung auf einfachere baufachliche Standards, den ökumenischen Schulterschluss und einen intensiven Dialog mit Staat, Kommunen und Gesellschaft. Wir sind mit vielen (auch kirchenfernen Menschen) davon überzeugt, dass gerade stadt- und ortsbildprägende Kirchen ein fester Bestandteil unseres Kulturraumes sind. Aktuell errichten wir eine Stiftung zum Erhalt denkmalgeschützter kirchlicher Gebäude. Damit entsteht eine Möglichkeit, den Erhalt dieser wichtigen Kulturgüter auf eine breitere Basis zu stellen.

Die Frage nach dem Umgang mit Kirchengebäuden birgt die Chance dies auch zur Frage nach der Zukunft unserer Gesellschaft zu machen.

Ich freue mich darauf, mit Ihnen, liebe Mitglieder der Landessynode, an diesen Zukunftsthemen zu arbeiten

5. Die Schönheit unserer kirchlichen Orte – Regionalbischöfin Berthild Sachs

Wir sind eine steinreiche Kirche. Steine wiegen schwer. Manchmal sind sie erdrückende Last. Gleichzeitig sind unsere Kirchengebäude, zumal die vielen denkmalgeschützten Kirchen, Schatzkammern des Glaubens. Der Glaube von Generationen hat sie geprägt, ist in ihnen sichtbar und erfahrbar. Diese Kraftorte, Kulturorte und Identifikationsorte gilt es, in gemeinsamer Anstrengung von Kirche und Zivilgesellschaft zu erhalten. Wir sind dankbar, dass dies vor Ort und in der Region immer deutlicher als gesamtgesellschaftliche Aufgabe gesehen wird. Neben den Kirchengemeinden als Eigentümerinnen braucht es Mäzene, Stiftungen und Fundraising-Initiativen, die mit langem Atem ihren Beitrag dazu leisten. Gleichzeitig ist es unser Auftrag, diese Schatzkammern des Glaubens zu öffnen und zum Sprechen zu bringen, auch über die gottesdienstliche Nutzung hinaus.

Gottesdienste bleiben für uns als Kirche Kernauftrag und Kraftquelle. Die Schönheit unserer kirchlichen Orte liegt nicht nur in Architektur und Ausstattung, sondern in dem, was Orte erfüllt und von dort ausstrahlt. In der Region gut aufeinander abgestimmte Gottesdienstlandschaften, die sich an den Möglichkeiten eines Ortes und den Bedürfnissen der Menschen orientieren, erhöhen Qualität und Strahlkraft von Gottesdienstangeboten. Ehrenamtliche Prädikantinnen und Prädikanten ermöglichen in vielen Regionen weiterhin Regelmäßigkeit und Wohnortnähe. Gottesdienstentwicklung wird so zum Schlüssel regiolokaler Kirchenentwicklung, gut unterstützt und begleitet vom Gottesdienstinstitut als wichtigem zukünftigen Kompetenzbereich innerhalb der Wirkstatt evangelisch.

Gottesdienstliches Leben beschränkt sich nicht auf kirchliche Orte. Auch gottesdienstliche Feiern an säkularen Orten, an Kraftorten in der Natur, im digitalen Raum oder vermittelt durch Rundfunk und Fernsehen wirken Gemeinde auf Zeit und ermöglichen Glaubenspraxis ohne Schwellenangst.

Kirchenmusik ist als Botschafterin unseres Glaubens in ihrer kulturellen wie emotionalen Wirkmacht unverzichtbar. Wir fördern sie in ihrer Breite, wo sie durch Posaunenchöre, Kantoreien, Gospelchöre, Kinder- und Jugendchöre oder Bands Reichweite entwickelt, Partizipation ermöglicht und Bindung wie Begeisterung wecken kann. Qualität und Vielfalt erhalten Kirchenmusik attraktiv. Innovative Projekte genießen besonderes Augenmerk und Förderung.

Kirchliche Orte sind lebendige Orte, die nie in Schönheit erstarren dürfen. Denn ihre Schönheit, ob sichtbar, hörbar, oder in der Seele spürbar, ist und bleibt das Pfund, mit dem wir auch in Zukunft wuchern.

6. Wirksamkeit mit hauptamtlichem Personal – Oberkirchenrat Stefan Reimers

Hohe Synode,

für viele Menschen sind die ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden unserer Kirche die Orientierungspersonen, die für Kirchengemeinde, Landeskirche und für bestimmte Themen stehen, oder mit denen sie in spezifischer Weise seelsorgerlich verbunden sind.

Kirche gestaltet sich in besonderer Weise über die Menschen, die Kirche repräsentieren, nicht nur offiziell, sondern ganz nahbar in ihren Persönlichkeiten. Viele unserer Themen sind eben nicht nur Inhalt, sondern vermittelt über Persönlichkeiten und deren Begeisterung oder Kompetenz.

Unsere Kirche lebt von Persönlichkeiten und ihrer je individuellen Weise, ihren Glauben und ihr Leben miteinander zu verknüpfen – auch das ist ein Netzwerk von Begegnungen, Beziehungen, Ansprechbarkeiten und Überzeugungen, mit dem wir als Kirche wirksam werden.

Deshalb legen wir in unserer Personalarbeit einen großen Schwerpunkt auf Zusammenarbeit, ganz besonders in multiprofessionellen Teams. Wir möchten, dass unsere Mitarbeitenden ihre jeweiligen Gaben, Kompetenzen und Überzeugungen noch besser ins Spiel bringen können, indem sie sich gegenseitig unterstützen und – auch mit weniger Personal – für die Mitglieder unserer Kirche und die Menschen in unserer Gesellschaft ansprechbar sind und bleiben.

Teamarbeit, das ist in Zeiten deutlich zurück gehender Mitarbeiterzahlen notwendig, aber es ist auch sinnvoll, um einzelne Mitarbeitende nicht zu überfordern und besser zum Leuchten zu bringen. Darauf arbeiten wir mit der Landstellenplanung hin, die das Arbeiten im Team der Regionalgemeinde in den Mittelpunkt stellt. Das werden wir unterstützen mit Teamcoachings und Supervisionen. Es wird, davon sind wir überzeugt, auch in einer kleineren Kirche in 10 Jahren, motivierende und gestaltende Möglichkeiten im Team geben.

Der Weg dorthin ist mühsam, denn wir müssen Altvertrautes verlassen und uns neue Wege gemeinsam erobern.

Ein wichtiger Aspekt dabei wird es in den kommenden Jahren sein, die unterschiedlichen Generationen gut miteinander ins Gespräch zu bringen.

Zum Beispiel zur Frage, was die vielen älteren Mitarbeitenden jetzt tun können, damit die wesentlich weniger jüngeren Mitarbeitenden Kirche für die kommenden Jahrzehnte gut gestalten können.

Berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit, das kann man lernen.

Deshalb stellen wir auch in der Ausbildung unserer Berufsgruppen die Weichen dafür, schon im Studium so viel wie möglich miteinander zu machen. Theolog*innen, Diakon*innen, Religionspädagog*innen, ABTAs und Kirchenmusiker*innen, die später zusammenarbeiten, müssen auch in der Ausbildung schon viele Themen miteinander reflektieren und sich kennenlernen.

Denn Fragen der Kirchenentwicklung oder der Wahrnehmung gesellschaftlicher Veränderungen betreffen alle von ihnen gleich, und Antworten zu Inhalten, Schwerpunkten oder Rollenverständnissen lassen sich viel kompetenter im Zusammenspiel entwickeln.

Das ist ein Gewinn für das jeweils Eigene, sich durch die Kompetenzen anderer bereichern zu lassen. In der Fort- und Weiterbildung vertiefen wir die gemeinsamen Wege. Eigene Persönlichkeiten mit ihren je eigenen Kompetenzen im Team zusammen wirken zu lassen, ganz selbstverständlich und für alle mit guten Entwicklungswegen verbunden, daran arbeiten wir intensiv. Das wird übrigens auch für das Ehrenamt unserer Kirche wichtig und prägend sein.

Wir nutzen auch die Vernetzungen mit anderen Landeskirchen, denn alles rückt näher zusammen, und es gibt überall so vieles, was wir voneinander lernen können. Ob in der Öffnung der Pastorkollegs füreinander auf der Südschiene mit Württemberg, Baden, der Pfalz oder anderen. Ob in der Kooperation mit unseren Hochschulen innerhalb Bayerns oder über Bayern hinaus, oder im gemeinsamen Vikariat der sächsischen und bayerischen Landeskirche – überall steigert die Vernetzung unsere Wirksamkeit. Nicht nur die Effizienz, sondern auch die Kompetenz, die Weite des Möglichen, die Erfahrung ganz anderer Realitäten.

Ich glaube, wenn man kleiner wird, muss man trotzdem groß denken. Und neue Partner suchen. Und die Weite steigern. Das ist vielleicht so etwas wie die Grundlinie unserer Personalpolitik: Konzentration und Teamarbeit. Das Weiten von Möglichkeiten und das Nutzen von Partnerschaften. Die Gestaltung moderner Arbeits- und Lebenskontexte und die Vernetzung von Persönlichkeiten. Wirksam nach innen und außen - und natürlich ein mühsamer Weg, gerade im Blick auf herausfordernde Zahlen.

Trotzdem und vor allem: Es macht Sinn und es tut gut, für die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern zu arbeiten. Gerade jetzt, wo so viel zu tun ist, und so viel gestaltet werden kann!

7. Wir machen es gemeinsam – Regionalbischof Klaus Stiegler

In welchem Bundesland ist Halloween kein Feiertag? Sachsen-Anhalt, Niedersachsen oder Saarland? Zu dieser Frage beim Quiz „gefragt – gejagt“ äußerte sich der Moderator, Alexander Bommers, zum Quizchampion Alexander Klussmann so: Wir beide wissen, was hinter der Frage steht, wir sind konservativ. Es geht um den Reformationstag. Wörtlich bedeutet "Konservativ" " (vom Lateinischen conservare) bewahren. Es beschreibt eine Geisteshaltung, die an Traditionen und bewährten Werten festhält und Veränderungen skeptisch gegenübersteht. Eine solch rein bewahrende Grundhaltung reicht für „evangelisch in Bayern im 21. Jahrhundert“ nicht mehr aus.

Der Wind der Veränderung weht. Und wie! Gesellschaftlich, politisch, militärisch, sozial – und eben auch kirchlich.

Als Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern leben wir an tausenden von Orten. In Kitas, an Schulen, an Hochschulen, in Kliniken, in Altenheimen, in Kirchen und Gemeindehäusern, im Wärmestrom der Barmherzigkeit mit unserer so wertvollen diakonischen Arbeit und und und. Nicht zuletzt auf Friedhöfen sind wir seelsorgerlich begleitend für Menschen da. Mir ist wichtig: Wir dürfen uns als Kirche Jesu Christi nicht kleiner machen und nicht schlechter reden als wir es tatsächlich sind.

Wir haben immer noch sehr große Möglichkeiten. Auch wenn der Wind der Veränderung uns ins Gesicht bläst.

Die Idee der Regionalgemeinden soll auch in Zukunft kirchliches Leben vor Ort ermöglichen. Mit weniger Personal. Mit weniger Finanzen. Weiterhin mit Relevanz für das konkrete Leben von Menschen. All unsere Ressourcen ausgerichtet auf das eine Ziel: Menschen mit ihren heutigen Lebensfragen einen einfachen Zugang zur Liebe Gottes zu bahnen. Genau dafür sind die Regionalgemeinden Ermöglichungsräume mit großer Freiheit für die Gestaltung unseres kirchlichen Lebens.

Wir gestalten Kirche Jesu Christi im evangelischen Format in anspruchsvollen und herausfordernden Zeiten. Manche beschreiben das auch als Zeit der Krise. Das griechische Worte Krisis können wir auch als „schwierige Zeit“ übersetzen. Das hebräische Wort für Krise lautet Maschber. Maschber ist gleichzeitig das Wort für Geburtsschemel. Welch ein Bild: Die Krise als Geburtsschemel, auf dem neues Leben zu Welt kommt. Damit kommt zum Ausdruck: Jede Krise birgt das Potenzial für Wiedergeburt und Wachstum in sich. Man denke an einen Samen. Damit aus einem winzigen Samen ein prächtiger Baum wachsen kann, muss er zunächst in der Erde verrotten.

Ich deute das für uns kirchliche Arbeit auch so: Es geht für uns als Kirche nicht um Sein oder Nichtsein, sondern um einen großen Umbau mit Neuausrichtungen. Freuen können sich alle, die als Teamplayer Lust haben gemeinsam zu entdecken, auszuprobieren und zu experimentieren. Freuen können sich all die, denen Kirche langweilig und verkrustet vorkam und immer als die Kirche der Eltern und Großeltern.

Schon jetzt erleben Mitarbeitende in der Diaspora und in ländlichen Räumen die Bedeutung der Teamorientierung. Es geht nur gemeinsam. Wir brauchen einander. Das Bild - eine Pfarrerin und eine Kirchengemeinde - ist jetzt schon vorbei.

In den Regionalgemeinden wird Teamarbeit etabliert sein. Talente werden bewusster eingebunden. Ehrenamtliche übernehmen stärkere Rollen. Aufgaben werden stärker nach Begabungen zugeordnet. Die Frage „Wer kann was besonders gut?“ wird zur Chance, Verantwortung zu teilen und Kirche gemeinsam zu gestalten.

Ich weiß, Teamarbeit in den Regionalgemeinden ist kein Selbstläufer. Aber ich weiß auch aus eigener Erfahrung: Teamarbeit kann auch in unserer Kirche gelingen. Wir erleben es gerade im Kirchenkreis Altbayern-Schwaben. Da wachsen zwei Regionalbischöfe als Tandem zusammen. Und ebenso unsere Assistentinnen und Referentinnen in den Büros in Augsburg, München und Regensburg.

Aus drei Kirchenkreisen als drei eigenständige Satelliten wächst ein Team zusammen mit klaren Aufgabenzuordnungen für den ganzen Kirchenkreis. Wir erleben geklärte Kooperation als großen Fortschritt für unser Arbeiten.

Also: Merken wir uns für unsere kirchliche Arbeit das hebräische Wort „Maschber“; es heißt Krise und Geburtsschemel.

Ach ja, noch was: Im Saarland ist Halloween kein Feiertag.

8. Mit unseren zentralen Dienstleistungen – Oberkirchenrätin Marion Böttcher

Mit unserer Arbeit im Landeskirchenamt unterstützen wir die Orte des Evangeliums, damit diese ihre Wirkung entfalten können. Wir verstehen uns als Dienstleisterin für die Orte kirchlichen Lebens, die Gemeinden, Dekanate und Einrichtungen.

- Wir sind Dienstleister für die kirchenleitenden Gremien. Dienstleister für die Landessynode, für den Landessynodalausschuss und für den Landeskirchenrat.

Wir sorgen dafür, dass Sie Ihre Aufgabe gut wahrnehmen können und informiert sind. Wir koordinieren Sitzungstermine, bereiten die Veranstaltungen inhaltlich sowie organisatorisch vor und nach.

Wir sorgen dafür, dass die Beschlüsse umgesetzt werden und Gesetze in Kraft treten.

Dabei ist unser Anspruch, den gestiegenen Anforderungen einer strategisch ausgerichteten Sitzungs- und Themenplanung gerecht zu werden. Unser Anliegen ist es, das Miteinander der kirchenleitenden Organe durch geschickte Ablaufplanung zu unterstützen und Prozesse so zu organisieren, dass Abstimmungsschleifen reduziert werden. Gleichzeitig beachten wird die Unabhängigkeit eines jeden Leitungsgremiums und sorgen für die erforderliche Vertraulichkeit in ihren Beratungen.

- Wir sind Dienstleister, indem wir Verwaltung auf das notwendige Maß reduzieren. Im PuK-Prozess wurden Ziele für das Landeskirchenamt formuliert. Daraus entstanden ist das Projekt "LKA 2030", das das Landeskirchenamt und die Mitarbeitenden auf die Zukunft vorbereiten soll, indem es
 - Aufgaben bündelt,
 - Zusammenarbeit fördert und
 - Doppelstrukturen abschafft.

Die Verbesserung von Strukturen und Prozessen ist ein Feld, in dem wir als Dienstleister Kirche bei der Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen unterstützen. Wir legen dabei den Fokus auf Prozessoptimierungen und -standardisierungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung wichtiger Verwaltungsabläufe.

Dabei werden wir künftig noch stärker Prozessentwicklungen direkt für die Fläche unterstützen, etwa im Zuge des Projekts V30+. Und wir sind hier in vielen Bereichen auf die Unterstützung aller kirchenleitenden Organe angewiesen.

Wir haben uns in der Vergangenheit – auch durch unsere eigenen Gesetze – ein ausdifferenziertes, detailverliebtes Regelwerk erlaubt, das eine teilweise kafkaeske Bürokratie geschaffen hat.

Das können und wollen wir uns in Zukunft nicht mehr leisten. Hier braucht es eine gemeinsame Anstrengung, Regelungen und Bürokratie auf ein erforderliches Maß zurückzufahren um Standardisierung, Kreativität und Innovationsfreude freizusetzen.

- Wir sind Dienstleister durch den Aufbau einer Steuerung der strategisch relevanten Prozesse des LKA. Ziel ist es, für alle kirchenleitenden Organe eine transparente Gesamtsicht der Projektfortschritte zu erstellen und damit eine Entscheidungsgrundlage zu liefern.
- Wir sind Dienstleister, indem wir Stellenprofile kritisch analysieren und eine Aufgabenkritik einfordern. Orientiert an den PuK-zielen, der wirkungsorientierten Finanzplanung und den strategischen Vorgaben der kirchenleitenden Organe erfolgt die Reduktion des Stellenportfolios und der Aufgabenwahrnehmung.
- Wir treffen Vorsorge für die Orte kirchlichen Lebens. Wir schließen Sammelversicherungsverträge ab, um Kirchengemeinden und Dekanate für den Schadensfall abzusichern. Dabei bereiten uns derzeit die steigenden Beiträge der Versicherungen Sorge. Klimawandel, Renovierungsstau und das Alter von Gebäuden verursachten in der Vergangenheit vermehrte Schadensfälle. Daher müssen wir uns in der Zukunft unsere Absicherung auf das Notwendige beschränken, ein „Rundum-sorglos-Paket“ können wir uns nicht mehr leisten, Eigenverantwortung, Eigenbeteiligung und verursachungsgerechte Umlagen sind erforderlich, wir müssen auch von den jeweils Verantwortlichen Präventionsmaßnahmen einfordern.

Unser Ziel ist es, mit all diesen Maßnahmen Ressourcen freizusetzen für wirksames kirchliches Handeln vor Ort

9. Mit der Kultur des kirchlichen Miteinander und Füreinander - Regionalbischof Thomas Prieto Peral

In all den Planungen von uns als Landeskirchenrat ist immer wieder diese eine Frage wichtig: Was ist die Wirkung durch das, was wir tun? Und diese Frage ist nicht zuerst eine organisatorische, sondern eine geistliche. Kirche plant nicht zuerst Wirkung im Sinn von Effizienz. Sie fragt nach der Wirkung des Evangeliums im Leben von Menschen.

Ein biblischer Leitfaden dafür ist das Wort aus Jesaja: „Mein Wort wird nicht wieder leer zu mir zurückkommen.“ (Jes 55,11). Wirkung ist im biblischen Sinn ist Frucht des Wortes, das Leben verändert. Kirche kann diese Wirkung nicht produzieren. Aber sie kann Räume schaffen, in denen das geschehen kann. Und ein wichtiger Faktor dafür ist Zusammenwirken.

Die Vorstellung, dass jede Gemeinde das volle Programm für alle anbietet, ist unter den aktuellen Bedingungen nicht nur unrealistisch, sie ist auch theologisch fragwürdig. Alles was wir tun, ist im Lichte des Evangeliums fragmentarisch. Alles ist nur ein Teil der Kirche Jesu Christi. Sobald wir das akzeptieren, kann ein großer Druck von uns fallen. Dann muss nicht mehr jede Gemeinde alles machen. Dann kann es sein, dass ein Ort zur Kirche der Stille wird, ein anderer zu einer Kirche der Musik, ein weiterer zu einer Kirche diakonischer Präsenz, zu einer Kirche mit starker Jugendarbeit, zu einem Zentrum für Trauerbegleitung. Dann gibt es Orte öffentlicher Theologie, digitale Gemeinschaften, oder Orte des Evangeliums, an denen Migranten und Einheimische gemeinsam Kirche gestalten.

Das ist uns im PuK-Prozess wichtig geworden: Die Kirche der Zukunft kann nicht mehr versuchen, überall alles anzubieten. Diese Logik überfordert Menschen und Strukturen. Wirkung entsteht dort, wo Kirche klarer profiliert, arbeitsteilig handelt und ihre Kräfte bündelt. Unterschiedliche kirchliche „Orte des Evangeliums“ können unterschiedliche Zugänge zum Evangelium eröffnen: spirituell, diakonisch, seelsorgend, politisch.

Entscheidend ist nicht mehr der eigene Bereich, sondern der gemeinsame Auftrag. Kooperation wird zum Normalfall: zwischen Gemeinden, zwischen Berufsgruppen, zwischen kirchlichen Ebenen. Multiprofessionelle Teams bringen unterschiedliche Kompetenzen zusammen. Gemeinden entwickeln in regionaler Perspektive gemeinsame Profile statt parallele Vollprogramme. Kirche wird erkennbar als Netzwerk unterschiedlicher, miteinander verbundener Orte des Evangeliums.

Damit diese Bewegung gelingt, braucht es eine bestimmte Haltung. In der Organisationsentwicklung wird sie als Ambidextrie beschrieben – die Haltung der beiden offenen Hände. Die eine Hand stärkt das, was trägt: gewachsene Gemeinden, vertraute Formen von Gottesdienst und Seelsorge. Die andere Hand wagt Neues: experimentelle Formen von Kirche, neue Kooperationen, neue Kontaktflächen für das Evangelium.

Beides gehört zusammen. Eine Kirche, die nur bewahrt, verliert den Anschluss an die Lebenswelt der Menschen. Eine Kirche, die nur experimentiert, verliert Verlässlichkeit. Die Haltung der beiden offenen Hände bedeutet deshalb: stabilisieren und erneuern zugleich.

Für eine wirkungsorientierte Kirche ist diese Haltung entscheidend. Sie ermöglicht es, das Bewährte weiterzuentwickeln und gleichzeitig mutig neue Wege zu erproben. Dazu gehört eine Kultur der Wertschätzung, der Lernbereitschaft und der Fehlerfreundlichkeit. Experimente dürfen scheitern. Entscheidend ist, dass Kirche lernt.

So entsteht eine Kirche, die gemeinsam unterwegs ist: nach innen in neuen Formen der Kooperation und nach außen in starken Netzwerken mit der Zivilgesellschaft.

Der Maßstab bleibt klar: Gottes Wort wirkt. Kirche richtet ihre Strukturen darauf aus, dass diese Wirkung möglichst viel Resonanz findet.

10. Wirkungsorientierte Finanzplanung– Oberkirchenrat Patrick de La Lanne

Rahmenbedingungen:

- Sinkende Mitgliederzahlen führen zu sinkenden Kirchensteuern
- Bis 2034 werden die Versorgungsaufwendungen für die öffentlich – rechtlichen Beschäftigungsverhältnisse trotz rückläufiger Beschäftigter weiter steigen
- Die Finanzkraft der ELKB wird deshalb bis 2030 real um 20% und bis 2035 real um 40% abnehmen
- Optionen:
 - Alle Bereiche des kirchlichen Lebens werden gleichmäßig in dieser Größenordnung gekürzt
 - Die Finanzplanung unterstützt den Transformationsprozess hin zu einer kleineren aber weiterhin ausstrahlungsstarken Kirche

Die Finanzplanung unterstützt den Transformationsprozess der ELKB

- Verteilung der Mittel orientiert sich an inhaltlichen Schwerpunktsetzungen nach PUK („Profil und Konzentration“)- Kriterien
- Neuordnung des Haushalts nach Wirkungsbereichen- Wirkungsfeldern und Planungseinheiten
- Die Planungseinheit vereint die Verantwortung für Inhalte und den hierfür erforderlichen Ressourceneinsatz (Mitarbeitende, sonstige Haushaltsmittel)
- Planungseinheiten werden entsprechend der ihr zugeschriebenen Bedeutung stärker oder weniger stark gekürzt
- Dafür wurden Kriterien entwickelt und Zielbilder formuliert, in denen sich theologische, organisatorische und finanzielle Zielsetzungen verbinden.

Einbindung in die Synode

- Synode beschließt mit dem Haushalt eine Planungsvorgabe für das folgende Haushaltsjahr; Historie:
 - bis HH 2024: Planungsvorgabe wurde als ein einheitlicher „Vorsteuerungssatz“ über alle Leistungsbereiche (bis auf geschützte Bereiche) formuliert („modifizierter Rasenmäher“)
 - HH 2025 - 2027: Planungsvorgabe abgeleitet aus der Mittelfristigen Finanzplanung mit unterschiedlichen Einsparzielen je Planungseinheit (noch ohne Zielbilder)

- Ab HH 2028: Planungsvorgabe abgeleitet aus der Wirkungsorientierten Finanzplanung
- Wirkungsorientierte Finanzplanung wird jährlich aktualisiert und zusammen mit dem einjährigen Haushalt in die Herbstsynode eingebracht (erstmalig zur Herbstsynode 2027)

11. Mit unserer IT-Unterstützung – CIO Markus Bönisch

Die IT der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern steht für einen klaren Auftrag: als zentraler IT-Dienstleister die gesamte ELKB zuverlässig, sicher und zukunftsfähig zu unterstützen. In einer Zeit rückläufiger Ressourcen und steigender Erwartungen an digitale Präsenz sorgt die IT dafür, dass kirchliches Handeln wirksam bleibt – in Gemeinden, Dekanaten, Einrichtungen und im Landeskirchenamt. Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern Voraussetzung dafür, dass die Kirche ihren Auftrag unter veränderten Rahmenbedingungen weiterhin überzeugend erfüllen kann.

Ein Schwerpunkt ist die Cybersicherheit. Die Gefährdungslage wächst und macht konsequente Schutzmaßnahmen notwendig: mehrstufige Authentifizierung, moderne Sicherheitsarchitekturen, systematische Überwachung und schnelle Reaktionswege. Schulungen für Haupt- und Ehrenamtliche stärken die gemeinsame Sicherheitskultur.

Gleichzeitig modernisieren wir zentrale kirchliche Anwendungen. Kirchensteuersystem, Meldewesen, KITA-Verwaltung und Personalwirtschaft werden technisch erneuert, integriert und auf zukunftsfähige Plattformen überführt.

Viele Prozesse sind historisch gewachsen und sind komplex und fragmentiert; mit Workflows, Automatisierung, Dokumentenmanagement und Formularcenter führen wir sie zusammen, reduzieren Komplexität und schaffen durchgängige Abläufe. Das entlastet die Verwaltung, verbessert Datenqualität und schafft die Basis für fundierte Entscheidungen in allen Ebenen.

Künstliche Intelligenz wird künftig viele Routineaufgaben übernehmen. Sie analysiert Daten und macht unsere Prozesse in Planung, Finanzen und Personal effizienter. Unser Ziel ist eine Verwaltung, die schneller, präziser und fehlerfreier arbeitet.

Für die Fläche haben wir eine neue, wirksamere IT-Hotline eingerichtet, bieten standardisierte Endgeräte mit höchster Sicherheit, für Kirchengemeinden und Dekanatsbezirke auch mit 50% Förderung. Unsere „Vernetzte Kirche“ entlastet Gemeinden von technischen Aufgaben und bietet Webauftritt und Mitgliederbindung für eine zeitgemäße kirchliche Präsenz in analogen, hybriden und digitalen Räumen.

Digitalisierung braucht finanzielle Verantwortung. Im Rahmen der wirkungsorientierten Finanzplanung konsolidieren wir Systeme, vereinheitlichen Prozesse und nutzen Synergien. Jede Investition wird darauf geprüft, ob sie Wirkung erzeugt, Komplexität reduziert und nachhaltige Strukturen schafft. Die IT trägt dazu bei, dass die ELKB trotz sinkender Mittel handlungsfähig bleibt und modern arbeiten kann.

Die IT versteht sich als Gestaltungspartnerin der kirchlichen Transformation: in Kommunikation, Bildung, Verwaltung, Regionalisierung und im Zusammenspiel der Orte des Evangeliums. Technik ersetzt nicht die Menschen, aber sie eröffnet Räume, in denen kirchliche Arbeit leichter, professioneller und vernetzter gelingt.

Wenn die Kirche kleiner wird, muss sie digital stärker werden. Die IT liefert dafür die Grundlagen: Sicherheit, Verlässlichkeit, Innovation und Service. Damit schaffen wir die Infrastruktur für eine Kirche, die auch künftig nahbar bleibt, Orientierung gibt und ihre Botschaft überzeugend in einer zunehmend digitalen Welt vermittelt. Gemeinsam gestalten wir eine leistungsfähige, resiliente und vernetzte ELKB – heute und für die kommenden Jahre.

12. Ganz Kirche aber nicht die ganze Kirche – Regionalbischöfin Elisabeth Hann von Weyhern

Wirksame Kirche bleiben und werden, das ist die Überschrift über unseren Bericht des Landeskirchenrats mit dem Ziel, Ihnen ein Bild davon geben, welche Wirkungen wir mit unserer kirchlichen Arbeit erreichen wollen.

Viele Weichen sind gestellt, noch mehr werden in den kommenden Jahren zu stellen sein - zusammen in arbeitsteiliger Verantwortung, in die wir als kirchenleitende Organe qua Verfassung in unserem Miteinander verwiesen sind. Wir haben viel zu tun. Da gilt es, mutig, entschlossen und zuversichtlich entsprechende Entscheidungen zu treffen.

Über allem steht die Verheißung aus Jesaja, auf die sich Thomas Prieto Peral bereits bezogen hat und an die ich zum Schluss nochmal erinnern möchte.

„Gleich wie der Regen und der Schnee vom Himmel fällt und nicht wieder dahin zurückkehrt, sondern feuchtet und macht sie fruchtbar und lasst sie wachsen, dass sie gibt Samen zu säen und Brot zu essen. So soll das Wort, das aus meinem Munde geht, auch sein: es soll nicht leer zurückkommen.“

Es geht nicht darum, dass Wasser irgendwie verteilt wird, sondern dass es wirkt und lebendig macht. Dazu gehört auch, dass man nie genau weiß, welche Saat aufgeht.

Es ist viel dazu gesagt, wie unsere Kirche sein könnte. Als Kirchenleitung ist unser Dienst, Wachstum zu ermöglichen. Das kann sehr unterschiedlich sein, je nachdem, was gesät wird und je nachdem wie der Boden beschaffen ist.

Auch in der Kirche gilt, das Wichtigste ist: Lage, Lage, Lage! Damit das Richtige gesät und die Kraft des Bodens optimal genutzt wird. Wer da an Wein denkt, liegt nicht so verkehrt, doch in jeder Lage wächst etwas anderes gut: Weizen, Mais, Hopfen. Sie kennen Ihre Lagen.

Wir wollen für Bayern keine kirchliche Monokultur. Diversität ist die Frucht des fruchtbringenden Wortes Gottes. Die Unterschiedlichkeit zusammenzuhalten ist unsere Aufgabe als kirchenleitende Organe in je unserer unterschiedlichen Verantwortung. Denn wir sind überall Kirche, auch wenn wir nicht überall ganze Kirche sind.

Erlauben Sie mir den Gedanken von Jesaja in die Passionszeit ausziehen hin zum Fleisch gewordenen Wort. Der menschengewordene Gott hat die Wirkungen dieses Wortes gezeigt in seinem Leben und seinen Tod mit seiner Botschaft: „Ich will, dass ihr lebt, und dass ihr seelische und spiritueller Tiefe erleben könnt, das Sinn aufleuchtet in euren Leben, dass Zuversicht in Euch keimt auch gegen jeden Augenschein“. Alles Saat, die aufgehen kann.

In diesem Sinne lassen Sie uns zusammenwirken, die anvertrauten Mittel gut einsetzen, gute Rahmen und Regeln setzen und Entscheidungen treffen für die Zukunft der Kirche.

Ich danke Ihnen.