

# v30<sup>+</sup> Zukunft Verwaltung



Evangelisch-Lutherische  
Kirche in Bayern



**Vorbereitung der Verwaltungsreform in der  
Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern**

Herbsttagung Pfarrerinnen- und Pfarrerverein am 20.10.2025

# Agenda

1. Ausgangslage – Blick auf laufende Reformprozesse und Impulse
2. Unsere Ziele – Was wollen wir für die kirchliche Verwaltung erreichen?
3. Vorschlag eines neuen Strukturmodells
4. Ausblick: Die nächsten Schritte



Ausgangslage –  
Blick auf laufende  
Reformprozesse und Impulse

## Blick auf den zurückliegenden Reformprozess

Hinter uns liegt ein 10-jähriger Reformprozess der kirchlichen Verwaltung, für den es in den letzten Jahren und Monaten neue Impulse gegeben hat. Dazu gehören:

- der Reformprozess „Profil & Konzentration“ **PuK**
- das Projekt „Verwaltungsdienstleistungen für Kirchengemeinden“ **VfKG**
- die von der AG „Auskömmliche Verwaltung“ entwickelten und verabschiedeten **Leitsätze** für eine Weiterentwicklung der Verwaltungsreform
- die **Thesen** des ARGE-Vorstandes zur Kirchlichen Verwaltung in der Fläche in Fortführung der beschlossenen Leitlinien
- Entwicklung eines **Zukunftsbildes** für die Verwaltung auf der **Verwaltungsleitendentagung** im Juni 2024
- Durchführung von 3 **Strategie-AGs** 2024, um Impulse für eine mögliche neue **Verwaltungsstruktur** zu erarbeiten

## Welche Erkenntnisse hat VfKG gebracht?

- Aufgebaut auf dem Prinzip der Freiwilligkeit ist der große Befreiungsschlag im Reformprozess bisher ausgeblieben.
- Getroffene Maßnahmen sorgten oft für kurzfristige Verbesserungen, erzeugen jedoch noch keine langfristigen und nachhaltigen Effekte.
- Erste Erfolge regionaler Verwaltungsverbünde bestätigen uns, den Weg konsequenter weiterzugehen.
- Die Verwaltungsreform kann funktionieren. Sie kann an der richtigen Stelle entlasten und Kräfte für Neues freisetzen.



# Stärken-Schwächen-Analyse aktueller Verbünde



## Verwaltungsleitendentagung Juni 2024

In einem gemeinsamen Workshop haben die GeschäftsführerInnen an einem ganzheitlichen **Zukunftsbild** der kirchlichen Verwaltung gearbeitet.

Dieses Zukunftsbild entstand dabei nicht nur aus Perspektive der Verwaltung, sondern auch unter Berücksichtigung der Belange sämtlicher Stakeholder, wie zum Beispiel DekanInnen, PfarrerInnen, Mitarbeitenden des Verwaltungseinrichtungen oder KirchenpflegerInnen.

Neben diesem Zukunftsbild entstanden im Rahmen des gemeinsamen Workshops für die Bereiche Liegenschaften und Bauen, Finanzen und KiTa mögliche neue Designs für die Optimierung von Verwaltungsprozessen.



# Die Strategie-AGs (ARGE und Abteilung E)

## Arbeitsgruppen

### AG 1

Der Betriebsvergleich –  
Schematisch  
vergleichende Darstellung  
einheitlicher Kennzahlen  
über alle VwE

### AG 2

Evaluation der  
Zusammenarbeit in den  
Verbünden –  
Hat die bisherige  
Verwaltungsreform die  
gewünschten Ergebnisse  
gebracht?

### AG 3

Ausblick:  
Auswertung und  
Bewertung gliedkirchlicher  
Reformprozesse



## Befragung der geschäftsführenden Pfarrpersonen

- Befragung von 950 Inhaberinnen und Inhabern einer Pfarrstelle zwischen Juni und August 2025
- 617 Antworten = 65 % Antwortquote

Aufwand für administrative Tätigkeiten (Pfarramtliche Geschäftsführung, Vorsitz KV, Finanzen & Personal der KG etc.):

14,81 h / Woche

### Entlastungsmöglichkeiten

Ausweitung der Sekretariats- bzw. Assistenzstunden in einem regionalen / übergemeindlichen Pfarrbüro

Professionelle Verwaltungs-Fachkraft (ggf. mit Entscheidungsbefugnissen analog einer Kita-, Friedhofs- oder Kirchengemeinde-Geschäftsführung),

Durch **De-Regulierung** / Reduzierung des Verwaltungsaufwandes

**Digitalisierung** von Prozessen und IT-Unterstützung

Sonstiges

50%

2,54 h / Woche

6,23 h / Woche

2,29 h / Woche

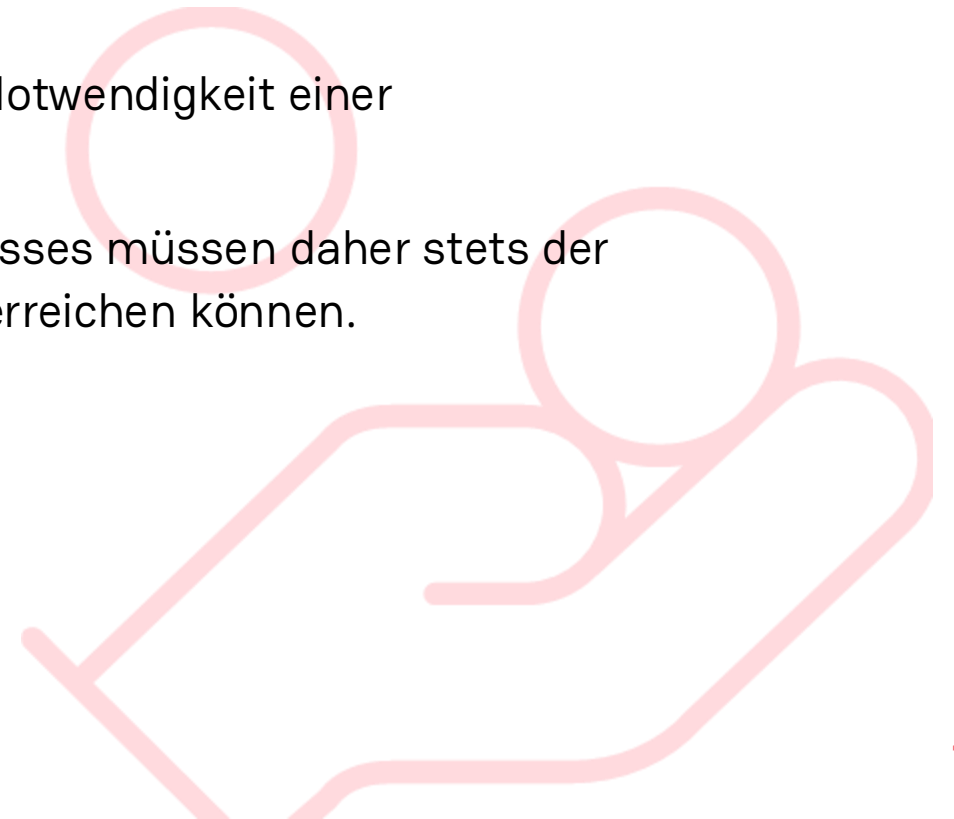
1,53 h / Woche

2,78 h / Woche

# Wozu gemahnen uns Thesen und Leitsätze?

## Finanzen

- Solide Finanzen sind gleichzeitig Treiber der Verwaltungsreform, andererseits der Schlüssel für ihren Erfolg.
- Der in Zukunft enger werdende Finanzrahmen verstärkt die Notwendigkeit einer Verwaltungsreform.
- **Ganz wichtig:** Vorschläge und Maßnahmen des Reformprozesses müssen daher stets der Finanzierbarkeit unterliegen, damit wir unsere Ziele wirklich erreichen können.



# Wozu gemahnen uns Thesen und Leitsätze?

## Menschen und kirchlicher Auftrag im Mittelpunkt

Im Mittelpunkt jedes Prozesses stehen unser kirchlicher Auftrag und die Menschen, für die wir da sein wollen – ob durch unser kirchliches Handeln vor Ort oder als Arbeitgeberin. Die Verwaltungsreform muss sich an den Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden und KundInnen orientieren. Sie soll dazu beitragen, das Wirken unserer Kirche und das Arbeiten in ihr zu verbessern.

Ehrenamtliche  
Einrichtungen und  
Dienstleistungen  
PfarrerInnen  
Kirchengemeinden  
Mitglieder  
DekanInnen  
Hauptamtliche

# Wozu gemahnen uns Thesen und Leitsätze?

## Mut und Zuversicht

Wir wollen die Verwaltungsreform mutig, offen und ehrlich bestreiten. Und die Kompetenzen von innovativen, engagierten und professionellen Mitarbeitenden unserer Verwaltungseinrichtungen nutzen. Wir wollen unseren Blick jedoch nicht nur auf uns selbst richten, sondern auch auf andere Landeskirchen schauen, die vor den gleichen oder ähnlichen Herausforderungen stehen.

Welche Modelle nutzen sie? Welche Erfahrungen haben sie gemacht?



# 2.

Unsere Ziele –  
Was wollen wir für die kirchliche  
Verwaltung erreichen?

## Zukunftsbild Verwaltung 2030

Aus all den Prozessen, Erkenntnissen, Gesprächen und Workshops ist ein Zukunftsbild unserer Verwaltung entstanden:

**Im Jahr 2030** schätzen KundInnen und Mitarbeitende die kirchliche Verwaltung als verlässliche Partnerin an ihrer Seite, mit der sie gerne zusammenarbeiten und deren Services sie gerne nutzen. Die Verwaltung ist eine Organisationseinheit, die Kirche nicht nur verwaltet, sondern unsere Kirche stärkt und resilienter macht sowie Zukunftsentwicklungen tatkräftig unterstützt. Die Verwaltung entlastet Haupt- und Ehrenamtliche in Verwaltungsfragen und gibt ihnen mehr Freiheiten für die inhaltlich-theologische Arbeit. Möglich wird dies durch verständliche und verbindliche Prozesse, eindeutige Zuständigkeiten und die Vorteile der Digitalisierung. Unsere Verwaltung arbeitet professionell, kosteneffizient und dienstleistungsorientiert. Sie bietet Mitarbeitenden ein attraktives und gesundes Arbeitsumfeld.



3.

Vorschlag eines neuen  
Strukturmodells

# Wesentliche Merkmale einer erfolgversprechenden Strukturreform

In den Untersuchungen unserer Arbeitsgemeinschaften haben sich drei besonders erfolgversprechende Merkmale einer Strukturreform herauskristallisiert:

1.

Tendenz zur Gründung  
standardisierter  
Regionalverwaltungen und  
Gründung von fachlichen  
Dienstleistungszentren

2.

Verankerung der  
Trägerschaft für diese  
Verwaltungen

3.

Stärkung der  
kirchengemeindlichen  
Geschäftsführungsmodell  
e



# Vorschlag für eine ebenenübergreifende Verwaltungsreform

## Modul 1: Gründung von Regionalverwaltungen

... für die einzelnen Verwaltungsebenen neu organisieren, um unsere Ziele im Reformprozess zu

## Modul 2: Bildung eines Kompetenzzentrums

Indem wir die unterschiedlichen Verwaltungsebenen

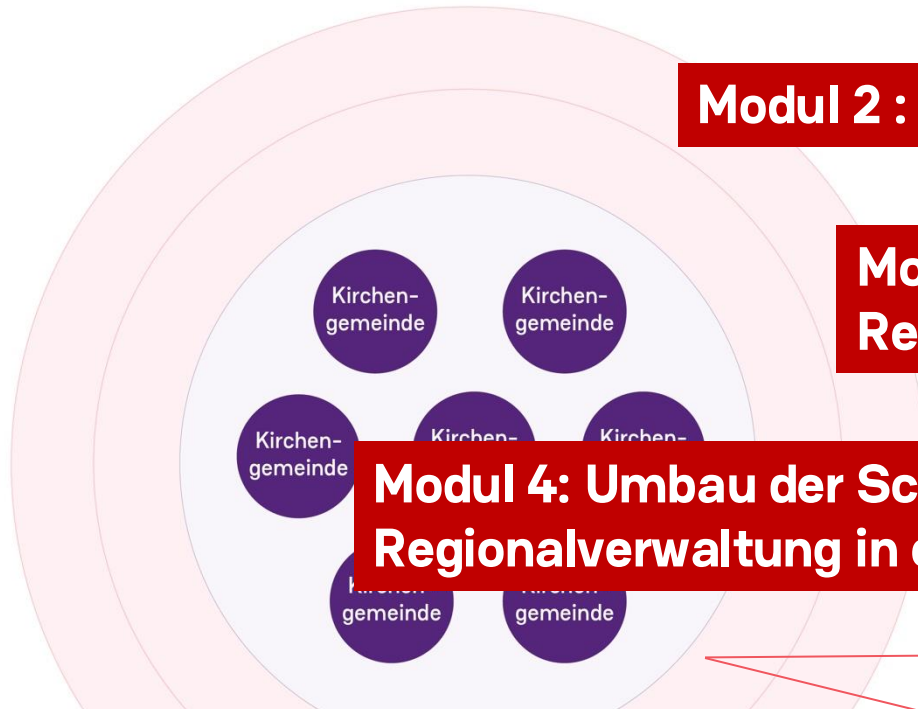
## Modul 3: Verlagerung der Trägerschaft über die Regionalverwaltungen auf die Landeskirche

Austausch  
fachlich zu stärken

## Modul 4: Umbau der Schnittstellen Landeskirchenamt – Regionalverwaltung in ein kooperatives Netzwerk

Dekanatsbezirke, Verwaltungsstellen

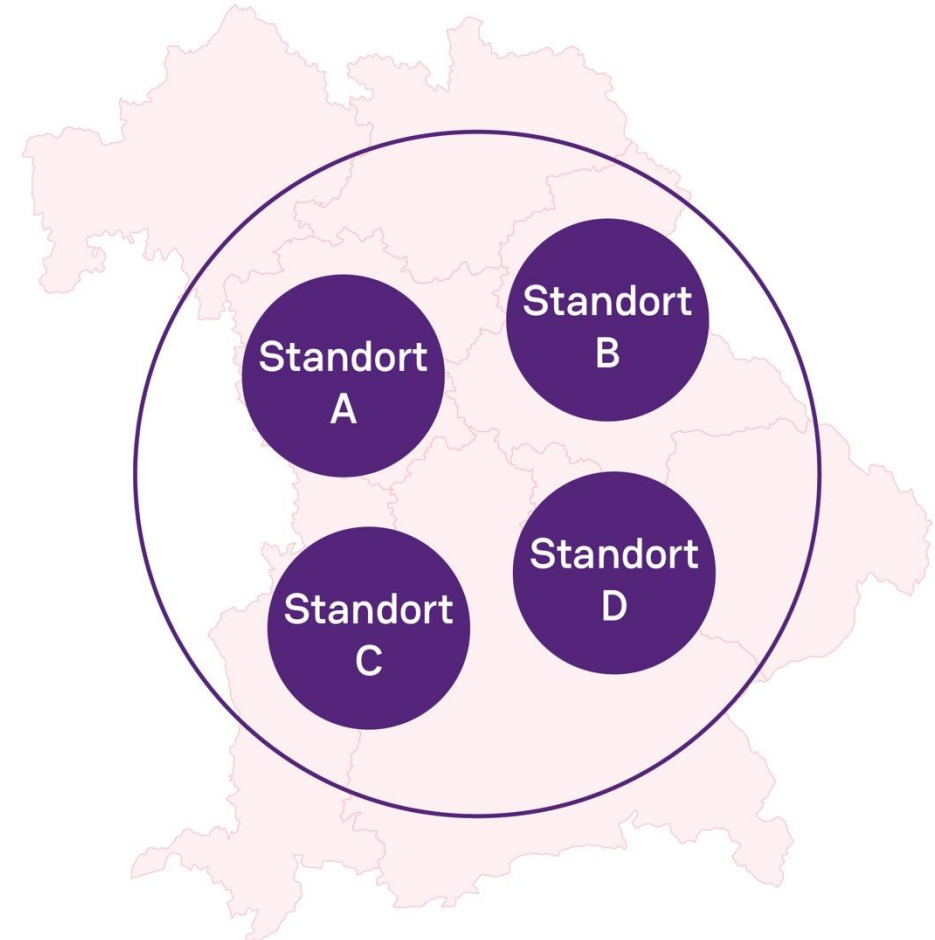
## Modul 5: Entlastung der Kirchengemeinden durch Stärkung der kirchengemeindlichen Geschäftsführung und Trägermodell für KdöR-Pflichten



# Modul 1 : Gründung von Verwaltungsregionen & Regionalverwaltungen

Verbindliche Festlegung von x Regionalverwaltungen

- Mehrere bisherige Verwaltungsstandorte bilden eine Regionalverwaltung unter einer einheitlichen Leitung
- Anzahl ergibt sich (auch) aus Erkenntnissen der Mittelwertberechnung
- Auf gut funktionierende Verbünde/Zweckverbände kann Rücksicht genommen werden
- Keine Bestandsgarantie für jeden Standort



# Modul 1: Gründung von Regionalverwaltungen

Bezugsgröße der Regionalverwaltungen ist jeweils eine Verwaltungsregion. In der Verwaltungsregion arbeiten Verwaltungseinrichtungen verbindlich und unter einer einheitlichen Leitung zusammen. Daraus ergibt sich folgende Schrittfolge:

## Schritt 1

Festlegung von  
**Verwaltungsregionen**  
(unabhängig von der  
bisherigen Zuständigkeit  
der Verwaltungs-  
einrichtungen)

## Schritt 2

Festlegung der  
angemessenen Soll-Größe  
der **Regionalverwaltungen**,  
des Hauptstandortes und  
der nötigen Anzahl von  
Zweigstellen.

# Modul 1: Gründung von Regionalverwaltungen

## Schritt 1: Festlegung der künftigen **Verwaltungsregionen**

Kriterien:

- a) Übereinstimmung mit der Dekanatsbezirksreform
- b) Orientierung an den Grenzen der bayerischen Regierungsbezirke
- c) Vergleichbare Größe anhand der Gemeindegliederzahlen (Stand: Juli 2025 = Übereinstimmung LStPl)

## Schritt 2: Aufbau und Struktur der Regionalverwaltungen

### Struktur- baustein 1

Eine **einheitliche Leitung**  
(1 Leitung & 1 stv. Leitung) –  
Doppel- bzw.  
Mehrfachleitungen in der  
Übergangszeit ggf. nötig.

### Struktur- baustein 2

Erarbeitung einer **Personalbedarfsplanung** und  
**Sollstruktur** je Verwaltungsregion (für landeskirchlich  
finanzierten Pflichtenkatalog):

DLZ Bau: Anzahl Gebäude

DLZ Personal: Anzahl Personalfälle

DLZ Finanzen: Anzahl Rechtsträger und Buchungen

Kita: Anzahl Betreute Kita-Plätze

Sonstige Arbeitsbereiche: u.a. Gremienwesen,  
Versicherungen, Fundraising & öffentliche  
Fördermittel, Datenschutz, Steuercompliance

## Schritt 2: Aufbau und Struktur der Regionalverwaltungen

### Struktur- baustein 3

Erfassung von  
**Kürleistungen**  
(„regionale Perlen“) –  
nicht landeskirchlich  
finanziert.

### Struktur- baustein 4

**Abgleich**  
Personalbedarfsplanung  
mit vorhandenen  
Kapazitäten an den  
Standorten.

## Schritt 2: Aufbau und Struktur der Regionalverwaltungen

### Struktur- baustein 5

Erfassung der **Standortfaktoren**  
(u. a. baulicher Zustand,  
Erreichbarkeit, Attraktivität der  
Arbeitsplätze, Wirtschaftlichkeit  
(Miete/Eigentum), Erweiterbarkeit).

### Struktur- baustein 6

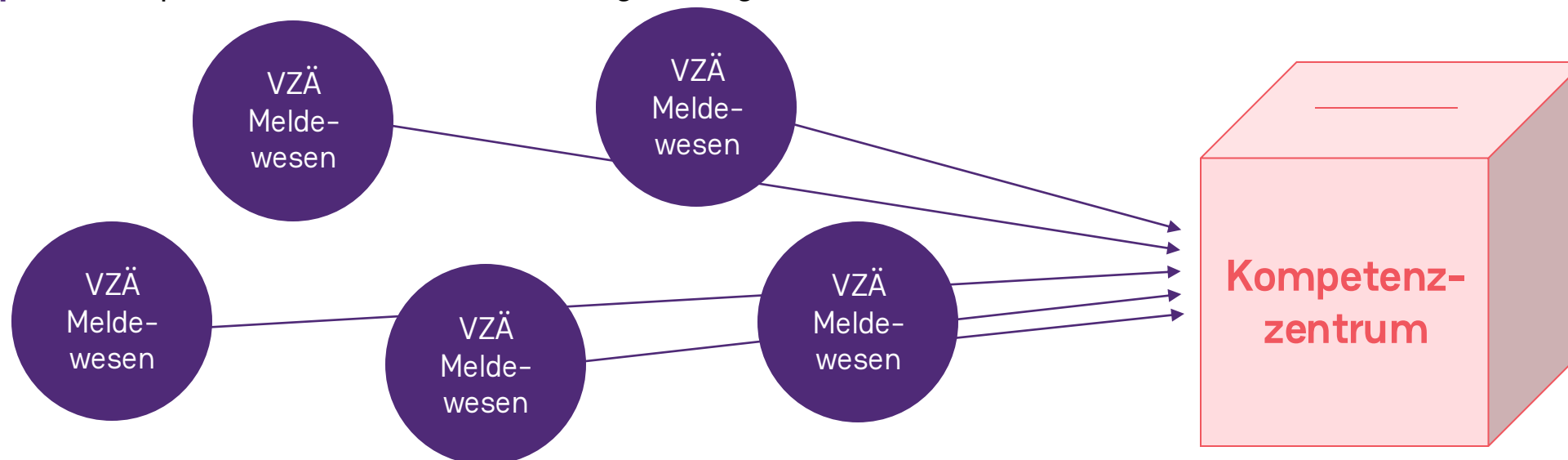
Erarbeitung eines  
**Standortkonzeptes** – bestehend  
aus **Hauptstandort** und  
**Zweigstellen** (max. Fahrzeit von  
Verwaltungsstandort zu  
Kirchengemeinde = ca. 1 Stunde)

## Modul 2 : Bildung eines Kompetenzzentrums

Kompetenzzentren könnten die Regionalverwaltungen künftig bei bestimmten Themen unterstützen und entlasten.

**Ergebnis:** Verantwortungsvolle und moderate Verlagerung vor Ort nicht zwingend benötigter Services auf eine zentrale Stelle.

**Beispiel:** Kompetenzzentrum Fundraising & Mitgliederservice





## Modul 3: Verlagerung der Trägerschaft über die Regionalverwaltungen auf die Landeskirche

### Zielperspektive:

- Standardisierung der Fachbereiche kann in unmittelbarer Verbindung Fachabteilung – Regionalverwaltung erreicht werden (Klarheit in Dienst- und Fachaufsicht, schnellere Standardisierung und damit schnellere Synergieeffekte)
- Regionalverwaltungsleitende (=Verwaltungsfachleute) haben eine berufsfachliche Person als dienstvorgesetzte Person
- Profilierung und Entlastung des DekanInnenamtes entsprechend des Zukunftsbildes (vgl. Hesselbergtagung)
- Die Kosten für (noch zu standardisierende) Pflichtaufgaben werden unmittelbar von der Landeskirche übernommen (freiwillige Leistungen müssen vor Ort getragen werden).
- Bessere Möglichkeiten von Personalentwicklung und -einsatz sowie eines einheitlichen Austauschs in einem lernenden Netzwerk.



## Modul 3: Verlagerung der Trägerschaft über die Regionalverwaltungen auf die Landeskirche

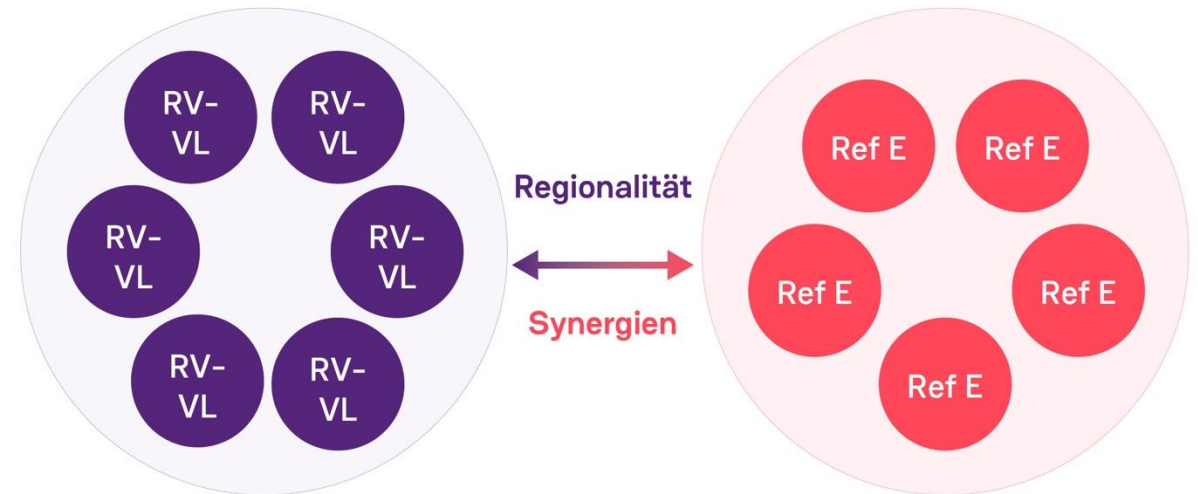
### Bedingungen:

- Bei Stärkung der strategischen, theologischen und kybernetischen Verantwortung der DekanInnen muss eine Beratung durch versierte Regionalverwaltungsleitende sichergestellt sein.
- Regionalverwaltungsleitende haben keine vom DB abgekoppelte, inhaltliche Gestaltungsaufgabe.
- Eine enge, vertrauensvolle und verbindliche Zusammenarbeit zwischen DekanIn und Regionalverwaltung muss gewährleistet bleiben.

## Modul 4: Umbau der Schnittstellen Landeskirchenamt – Regionalverwaltung in ein kooperatives Netzwerk

Einbringung der gebündelten, regionalen Perspektive monatlich, nicht nur einmal p.a.

- 1 x p.m. Dienstbesprechung in gemeinsamer Gestaltung und Verantwortung
  - Schnellere Umsetzung guter Lösungen
  - Soweit möglich: Gemeinsame Entwicklung in Fachthemen
- Standardisierung und Synergien durch Vermeidung von Doppelarbeit gerade auf der Leitungsebene.



# Modul 5: Entlastung der Kirchengemeinden durch Stärkung der kirchengemeindlichen Geschäftsführung & Trägerkonzept

- Zentrales Pfarramt
- Bündelung der Assistenzstunden
- Anstellung einer Verwaltungsgeschäftsführung (LStPl)
- Umlagen

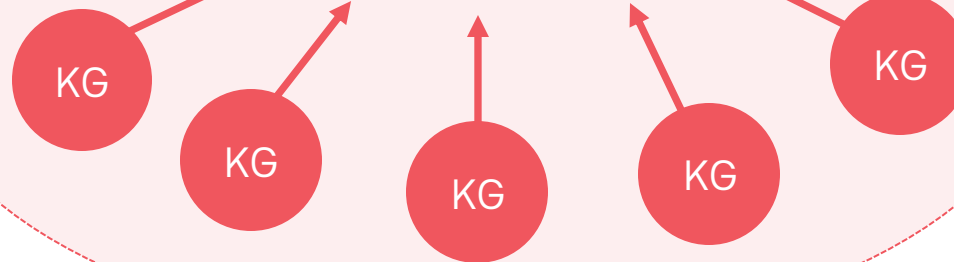


**Intermediäre  
Ebene  
(Nachbarschaftsraum)**

Aufgaben, v. a.

- Personalwirtschaftliche Aufgaben
- 1 HH pro intermediärer Körperschaft
- Immobilienbetreuung (i. d. R. kein Eigentumsübergang)
- „Case-Manager“
- Lotsenfunktion

Nachbarschaftsräume als  
fusionierte  
Kirchengemeinde/Gesamtkirchengemeinde mit Gesamtkirchenvorstand



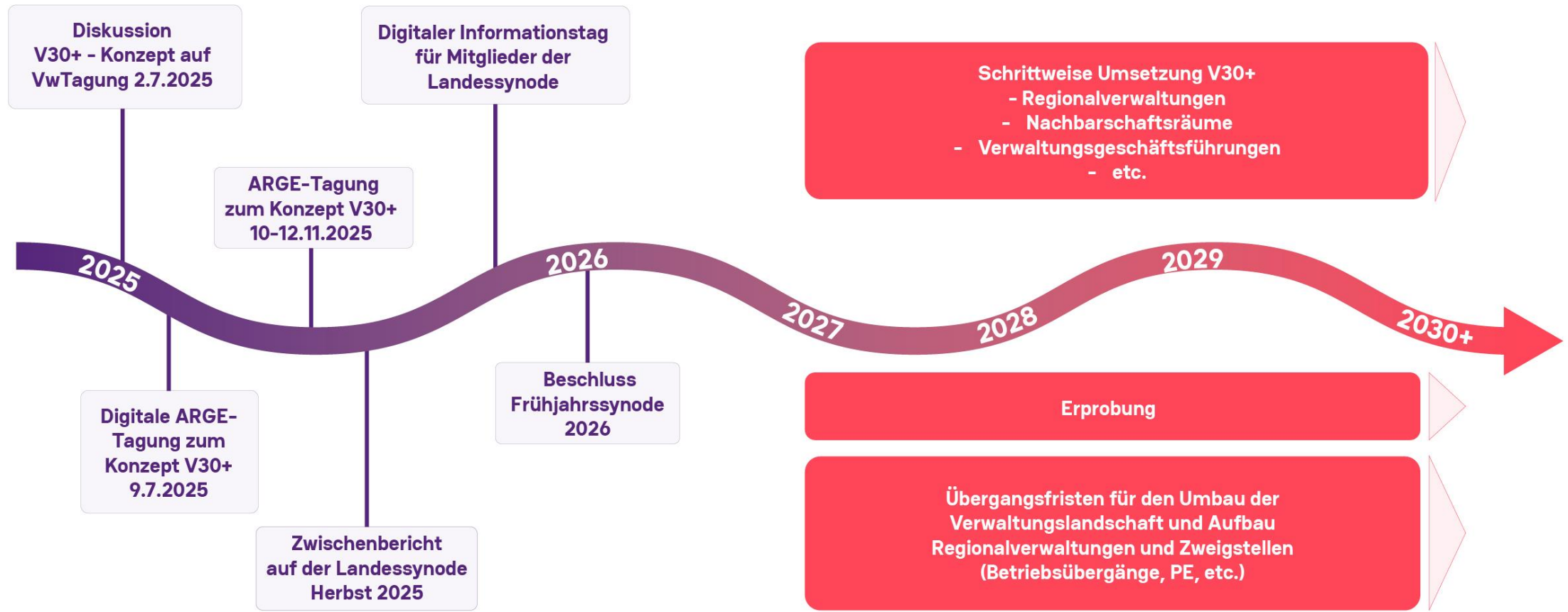
**Selbstverwaltung**

Kirchengemeinden bleiben  
Körperschaften des  
öffentlichen Rechts mit  
örtlicher Vertretung

4.

Nächste Schritte

# Zeitplanung (aktueller Stand)

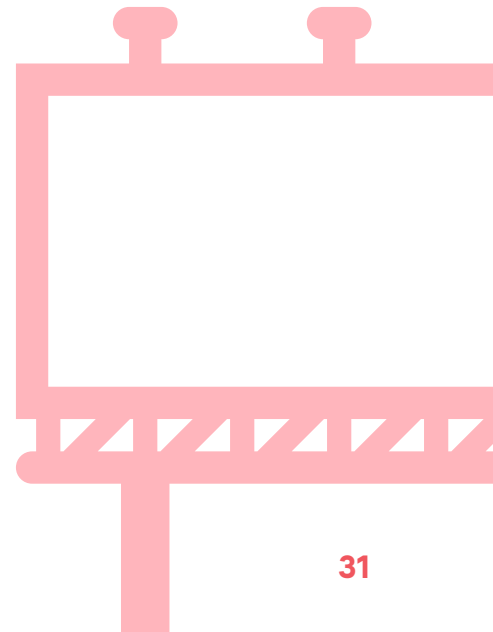


# Nächste Schritte

**ARGE-Tagung November 2025:** Diskussion des Gesamtvorschlages und Abstimmung

**Herbstsynode 2025:** Beschlussfassung Modul 1 (Regionalverwaltungen) & Modul 2 (Kompetenzzentrum); außerdem Rahmenbeschluss LStPl: Grundlage für verstärkte Einführung kirchengemeindlicher Geschäftsführungen & neue Kooperationsräume

**Ab 1.1.2026:** Erarbeitung Umsetzungsstrategie Modul 1 und Modul 2 zur schrittweisen Einführung ab 1.1.2027



# v30<sup>+</sup> Zukunft Verwaltung



Evangelisch-Lutherische  
Kirche in Bayern



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**