



Benchmarking kirchlicher Verwaltungen

Ergebnisbericht – 1. Studie


2025/2026

Durchgeführt von

2denare GmbH
Reineke-Fuchs-Str. 22
45149 Essen

Autoren

Steffen Hesping
steffen.hesping@2denare.de

 <https://orcid.org/0000-0002-6341-6367>

Prof. Dr. Thomas de Nocker
thomas.denocker@2denare.de

Jens Prior
jens.prior@2denare.de

Impressum

© 2026 2denare GmbH
(Stand: 23.04.2026, final, anonymisiert)

2denare GmbH
Reineke-Fuchs-Str. 22
45149 Essen
Geschäftsführer Thomas de Nocker
Registergericht: Amtsgericht Essen, HRB 30667
Steuernummer: 5112 / 5965 / 2166

DOI

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19676508>



Lizenziert unter Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0):

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Haftungsausschluss:

Die Inhalte dieser Studie wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Dennoch übernehmen die Herausgeber keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität. Diese Studie stellt keine individuelle Beratungsleistung dar und ersetzt diese auch nicht. Eine Haftung für Entscheidungen, die auf Basis dieser Studie getroffen werden, ist ausgeschlossen.

Hinweis:

Datenanalyse und Berichtsentwurf KI-unterstützt (Modell: ChatGPT 5.2); umfassend bearbeitet durch die Autoren.

Inhalt

1. Management Summary	5
2. Zielsetzung, Nutzen und Abgrenzung	8
3. Methodik	10
4. Kennzahlen-Set und Ergebnisinterpretation.....	14
5. Ergebnisse Gesamtsteuerung (G1–G3).....	16
6. Ergebnisse Finanzen (F1–F6)	21
7. Ergebnisse Personal (P1–P2)	29
8. Ergebnisse Bau/Liegenschaften (L1–L4)	34
9. Ergebnisse Allg. Verwaltung/Struktur (A1–A5)	40
10. Ergebnisse Organisationsumfeld (S1–S4).....	44
11. Limitationen und methodische Verbesserungen	48
12. Nächste Schritte	52
13. Anhang – Charakteristika teilnehmende Organisationen	53
14. Anhang – Kennzahlen-Set	54
15. Anhang – Inhalte der Datenabfrage bei den Organisationen.....	56
16. Anhang – Glossar und Abkürzungen	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Kennzahlen Gesamtsteuerung (G1-G3).....	16
Tabelle 2 Kennzahlen Finanzen (F1-F6).....	22
Tabelle 3 Kennzahlen Personal (P1-P3).....	29
Tabelle 4 Kennzahlen Bau/Liegenschaften (L1-L4).....	35
Tabelle 5 Kennzahlen Allg. Verwaltung.....	40
Tabelle 6 Kennzahlen Organisationsumfeld.....	44
Tabelle 7 Software.....	45
Tabelle 8 Charakteristika teilnehmende Organisationen.....	53
Tabelle 9 Kennzahlen-Set Studie.....	55
Tabelle 10 Inhalte der Datenabfrage bei den Organisationen.....	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Betreuungsdichte (G1).....	17
Abbildung 2 Last (G2).....	17
Abbildung 3 Einheitenlast (G3).....	18
Abbildung 4 Eingangsrechnungen je FiBu-VZÄ (F1).....	22
Abbildung 5 Ausgangsrechnungen je FiBu-VZÄ (F2).....	23
Abbildung 6 Buchungen gesamt je FiBu-VZÄ (F3).....	23
Abbildung 7 Pläne je FiBu-VZÄ (F4).....	24
Abbildung 8 Abschlüsse je FiBu-VZÄ (F5).....	24
Abbildung 9 Mahnfälle je FiBu-VZÄ (F6).....	25
Abbildung 10 GehAb-Fälle je GehAb-VZÄ (P1).....	30
Abbildung 11 PSachB-Fälle je PSachB-VZÄ (P2).....	30
Abbildung 12 Objekte je Lieg./Bau-VZÄ (L1).....	35
Abbildung 13 Baumaßnahmen je Lieg./Bau-VZÄ (L2).....	36
Abbildung 14 Bauvolumen (€) je Lieg./Bau-VZÄ (L3).....	36
Abbildung 15 Bauvolumen (€) je Baumaßnahme (L4).....	37

1. Management Summary

Die Benchmarking-Studie wurde im Zeitraum Mai bis Dezember 2025 in einem durch 2denare koordinierten, standardisierten Verfahren mit den teilnehmenden Organisationen durchgeführt.

Der Vergleich umfasst ausschließlich kirchengemeindliche Verwaltungen mit operativer Leistungserbringung; zentrale Verwaltungsstellen (z. B. Generalvikariat, Landeskirchenamt) sind nicht Teil des Benchmarks.

Der Bericht zeigt den Verwaltungsleitungen, wie leistungsfähig die zentralen Verwaltungsprozesse im Verhältnis zum Personaleinsatz aktuell sind und an welchen Stellen die größten Verbesserungshebel liegen.

Der Vergleich der sechs teilnehmenden Verwaltungen zeigt deutliche Unterschiede in mehreren Kennzahlen. Das ist jedoch nicht als „besser/schlechter“ im pauschalen Sinn zu lesen, sondern als Hinweis auf unterschiedliche Ausgangslagen, Aufgaben und Organisationsmodelle. Deshalb betrachtet der Bericht Kennzahlen immer in zwei Schritten: erst die Leistung je Vollzeitäquivalent (VZÄ), dann den strukturellen Kontext (z. B. Aufgabenmix, Organisationsmodell).

Der Bericht ist als Arbeitsinstrument für die operative Steuerung angelegt. Sie liefert damit keine theoretische Gesamtdiskussion, sondern eine praktisch nutzbare Grundlage für einen Verbesserungsdialog in den Betrachtungsbereichen Gesamtsteuerung, Finanzen, Personal, Bau/Liegenschaften, Querschnittsaufgaben sowie Struktur.

Zielsetzung in einem Satz: Das Benchmarking soll belastbare Transparenz über Leistungsunterschiede schaffen und daraus konkrete, umsetzbare Maßnahmen für die teilnehmenden Verwaltungen ableiten.

1.1. Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick

1) **Es gibt klare Effizienzunterschiede – insbesondere in den Betrachtungsbereichen Finanzen und Personal.**

Die Kennzahlen in diesen Bereichen zeigen die deutlichsten Unterschiede und sind zugleich am besten für operative Verbesserungen nutzbar.

2) **Strukturunterschiede prägen die Ergebnisse sichtbar mit.**

Unterschiede im Portfolio betreuter Einheiten, in der Aufgabenverteilung und in der organisatorischen Aufstellung wirken messbar auf die Kennzahlen.

3) **Bau-/Liegenschaftskennzahlen liefern wichtige Signale, brauchen aber mehr Kontext.**

Die Lastprofile zwischen den Organisationen sind erkennbar unterschiedlich; gleichzeitig begrenzen fehlende Angaben teilweise die Aussagekraft.

4) **Strukturindikatoren erklären, beweisen aber nicht kausal.**

Kennzahlen in den Themenfeldern Querschnittsaufgaben (A-Kennzahlen) und Struktur (S-Kennzahlen) sind in diesem Bericht bewusst als Einordnungsebene genutzt.

5) **Der Bericht ist handlungsorientiert aufgebaut.**

Die Empfehlungen folgen einer festen Logik: Befund → Ursachencheck → priorisierte Maßnahme. Dadurch sind die Ergebnisse direkt anschlussfähig für die Umsetzung.

1.2. Was die Ergebnisse für die Steuerung bedeuten

Den beteiligten Organisationen sind die Ergebnisse in mehrfacher Hinsicht nützlich:

- **Transparenz:** Die eigene Position im Peer-Vergleich wird nachvollziehbar und unterstützt die Entscheidungsfindung.
- **Priorisierung:** Die Ergebnisse zeigen nicht nur, wo Unterschiede sind, sondern auch in welchen Betrachtungsbereichen es sich zuerst lohnt zu handeln.
- **Umsetzung:** Maßnahmen sind operativ formuliert, priorisiert und mit Evidenzniveau versehen.

1.3. Wie die Aussagekraft transparent gemacht wird

Durch die Evidenzlogik des Berichts wird klar erkennbar, welche Aussagen unmittelbar steuerungswirksam sind (E1 und E2) und wo vor Maßnahmen zunächst eine vertiefte Klärung erforderlich ist (E3).

1.4. Die wichtigsten Prioritäten für die Umsetzungsphase und die nächste Benchmarking-Runde

Aus der Gesamtschau ergeben sich folgende prioritäre Arbeitsaufträge:

- 1) Finanz- und Personalkennzahlen als erste Umsetzungsfelder nutzen (hoher Wirkhebel, gute Datennähe)
- 2) Definitionen/Falllogiken dort schärfen, wo Vergleichbarkeit begrenzt ist (insbesondere bei kontextsensitiven Kennzahlen)

- 3) Bau-/Strukturdaten für den Folgebericht stabilisieren
(höhere Detailschärfe für die nächste Benchmarking-Runde)
- 4) Maßnahmen konsequent nach Evidenzlogik angehen
(E1 direkt umsetzen, E2 kontextprüfen, E3 als Prüfauftrag führen)

1.5. Gesamtfazit

Der Bericht zeigt für die Betrachtungsbereiche ein erstes, jedoch belastbares und praxisnahes Leistungsbild der sechs kirchlichen Verwaltungen. Er macht Unterschiede sichtbar und übersetzt die Ergebnisse in konkrete Steuerungsimpulse. Damit ist die Grundlage gelegt, um im nächsten Schritt gezielt, priorisiert und umsetzungsorientiert in die Verbesserungsarbeit zu gehen.

2. Zielsetzung, Nutzen und Abgrenzung

Dieses Kapitel klärt den Rahmen des Berichts: *Wozu dient das Benchmarking in diesem Projekt konkret – und wozu nicht?* Gerade für die Lesbarkeit und Akzeptanz ist diese Einordnung wichtig. Sie verhindert, dass die Ergebnisse falsch interpretiert werden.

2.1. Zielsetzung des Benchmarkings in diesem Projekt

Das vorliegende Benchmarking verfolgt ein klares, operatives Ziel:
Es soll den beteiligten kirchlichen Verwaltungen eine belastbare Standortbestimmung ihrer Verwaltungsleistung ermöglichen und daraus konkrete Verbesserungsansätze ableiten.

Im Zentrum steht die Anwendung als Arbeitsinstrument für Führung und Steuerung. Das bedeutet: Der Bericht macht Leistung je Funktionsbereich sichtbar, ordnet Unterschiede ein und leitet priorisierte, umsetzbare Maßnahmen ab.

2.2. Was der Bericht für die Zielgruppe leisten soll

Die Zielgruppe sind operative Bereichsleitungen und Verwaltungschefs. Für diese Zielgruppe muss der Bericht vor allem drei Fragen beantworten:

- 1) *Wo stehen wir heute im Vergleich?*
- 2) *Welche Unterschiede sind für uns tatsächlich relevant?*
- 3) *Was sollten wir als Nächstes konkret tun?*

Entsprechend ist der Bericht so aufgebaut, dass nicht nur Kennzahlen gezeigt werden, sondern immer auch deren Bedeutung für die Steuerung im Alltag erläutert wird.

2.3. Benchmarking-Verständnis in dieser Studie

In der Studie wird Benchmarking als vergleichende Leistungsanalyse verstanden: Verglichen wird, welche Output-Mengen mit welchen personellen Kapazitäten (VZÄ) erreicht werden.

Damit ist die Studie primär ein Effizienzbenchmarking. Ergänzend werden Strukturmerkmale betrachtet, um Unterschiede besser einordnen zu können. Diese Ergänzung ist wichtig, weil kirchliche Verwaltungsrealitäten in der Praxis heterogen sind und reine Rangvergleiche sonst zu kurz greifen würden.

2.4. Warum Benchmarking in kirchlichen Verwaltungen besonders ist

Kirchliche Verwaltungen arbeiten häufig in komplexen und historisch gewachsenen Strukturen.

Die Aufgabenmischung kann sich zwischen den Organisationen deutlich unterscheiden, etwa durch Unterschiede in Aufgabenverteilung (zentral vs. dezentral), Portfolio betreuter Einheiten oder Ausprägungen zentraler/dezentraler Leistungserbringung.

Deshalb gilt in diesem Bericht bewusst:

- Nur definierte Kennzahlen werden berichtet,
- strukturelle Unterschiede sind mitgedacht,
- Aussagen werden nach Evidenzniveau (E1/E2/E3) hinsichtlich ihrer Belastbarkeit eingeordnet.

2.5. Was dieses Benchmarking nicht ist

Für ein klares Verständnis ist eine Negativabgrenzung hilfreich. Das durchgeführte Projekt ist folglich nicht:

- 1) **Kein Wirkungsbenchmarking:** Der Bericht misst nicht die gesellschaftliche/kirchliche Wirkung kirchlicher Verwaltungsarbeit (Outcome). Gemessen wird primär Verwaltungseffizienz.
- 2) **Kein Vollkostenbenchmarking:** Es erfolgt keine Vollkostenrechnung. Die Auswertung basiert auf den vereinbarten VZÄ- und Mengenlogiken.
- 3) **Kein Prozessbenchmarking:** Es werden keine Kennzahlen zum Prozessverlauf (z.B. Durchlaufzeiten) erhoben. Der Fokus liegt auf Output-/Kapazitätsrelationen.
- 4) **Kein Zeitvergleich:** Ein Trendvergleich je Verwaltung ist in diesem Bericht (Ersterhebung) noch nicht enthalten; er ist für den Folgebericht vorgesehen.

2.6. Fazit

Das Benchmarking ist auf operative Steuerung ausgerichtet: Transparenz schaffen, Unterschiede einordnen, Maßnahmen ableiten. Die bewusste Abgrenzung (kein Wirkungs-/Vollkosten-/reines Prozessbenchmarking) stellt sicher, dass der Bericht weder überfrachtet noch überinterpretiert wird.

3. Methodik

Dieses Kapitel beschreibt die Kennzahlenbildung, die Vergleichslogik und die Einordnung der Aussagen; außerdem werden organisatorischer Rahmen und die Eingrenzung auf kirchengemeindliche Verwaltungen erläutert.

3.1. Grundlogik

Die Studie folgt einer praxisnahen Logik:

Leistung (Output) wird ins Verhältnis zur personellen Kapazität (VZÄ) gesetzt.

Dadurch werden Kennzahlen steuerungsrelevant, weil sie nicht nur Mengen zeigen, sondern auch den Ressourceneinsatz mitdenken und somit Aussagen zur Effizienz zulassen. Wichtig ist: Diese Logik zeigt Unterschiede, aber nicht automatisch deren Ursache. Deshalb erfolgt in diesem Bericht die Interpretation immer im Kontext.

3.2. Organisatorischer Rahmen

Die Benchmarking-Studie wurde im Zeitraum **Mai bis Dezember 2025** im Rahmen eines gemeinsamen, durch 2denare koordinierten Vorgehens mit den teilnehmenden kirchlichen Verwaltungen erstellt. Der organisatorische Ablauf umfasste die Abstimmung der Kennzahlen, die standardisierte Datenerhebung, die Plausibilisierung sowie die vergleichende Auswertung und Maßnahmenableitung. Der Vergleich bezieht sich ausschließlich auf kirchengemeindenahe, operativ tätige Verwaltungen (z. B. Kreiskirchenämter, regionale Verwaltungszentren, Rendanturen). Ein separat geplanter Vergleich zwischen zentralen kirchlichen Steuerungsstellen (z. B. Generalvikariat, Landeskirchenamt) konnte aufgrund mangelnder Anmeldungen nicht durchgeführt werden.

3.3. Datengrundlage

Die Auswertung basiert auf der im Projekt mit den teilnehmenden Organisationen (vgl. Kapitel 13) final abgestimmten Datentabelle mit Stand von Oktober 2025 (vgl. Kapitel 15). Alle teilnehmenden Verwaltungen agieren auf kirchengemeindlicher Ebene. Für die Auswertung wurden die Daten und erste Thesen in Workshops mit den teilnehmenden Verwaltungen systematisch auf Vollständigkeit und Plausibilität geprüft.

Für die gesamte Analyse galten einheitliche Regeln, um die Nachvollziehbarkeit zu erhöhen und Scheingenauigkeit zu vermeiden:

- 1) Fehlende Werte werden als „k. A.“ ausgewiesen.
- 2) Nullwerte (0) gelten als valide Werte.
- 3) Es werden keine Werte geschätzt (Grundlage sind allein die zur Verfügung gestellten Daten der Organisationen)

Der Zeitvergleich (Trend je Verwaltung) ist grundsätzlich ein wichtiger Auswertungsbaustein, um Entwicklungen und Maßnahmenwirkungen sichtbar zu machen. In dieser ersten Erhebung wurde noch kein Zeitvergleich durchgeführt; er ist für den nächsten Zyklus vorgesehen.

3.4. Wie sind die Verhältnis-Grafiken grundsätzlich zu lesen?

Jede Grafik zeigt eine Verhältniskennzahl (z. B. G1 „Kirchengemeinden pro Gesamt-VZÄ“) so, dass Zähler, Nenner und Quotient gleichzeitig sichtbar werden.

- Jeder Kreis steht für eine Verwaltung.
- X-Achse = Zähler der Kennzahl (bei G1: *Anzahl betreuter Kirchengemeinden*). Je weiter rechts, desto größer der Zähler.
- Y-Achse = Nenner der Kennzahl (bei G1: *Gesamt-VZÄ*). Je weiter oben, desto größer der Nenner.
- Die Kreisgröße bildet den Quotienten ab (also den eigentlichen Kennzahlenwert, z. B. *Kirchengemeinden pro Gesamt-VZÄ*). Je größer der Kreis, desto höher der Kennzahlenwert.
- Die Beschriftung am Kreis nennt den Quotienten zusätzlich als Zahl (z. B. „OR6; 0,86“).
- Die gestrichelte Linie dient als Orientierungslinie für die im Teilnehmerfeld typische Relation zwischen Zähler (x-Achse) und Nenner (y-Achse).

Damit lassen sich drei Dinge auf einen Blick unterscheiden:

- 1) Größeneffekt (mehr/weniger Zähler bzw. Nenner – Position im Diagramm),
- 2) Kennzahlenwert (Quotient – Kreisgröße) und
- 3) Verhältnis zur „typischen Relation“ des Teilnehmerfeldes (gestrichelte Linie).

Interpretationshilfe:

Verhältniskennzahlen können aus sehr unterschiedlichen Konstellationen entstehen. Ein hoher Quotient (großer Kreis) kann z. B. dadurch entstehen, dass der Zähler hoch ist, der Nenner niedrig ist – oder beides. Genau das macht die Darstellung

transparent: Man sieht nicht nur „wer hoch/niedrig liegt“, sondern auch wodurch sich der Wert ergibt.

Die gestrichelte Linie hilft dabei, Verwaltungen mit ähnlichem „Größenprofil“ schneller einzuordnen.

- Punkte unterhalb der Linie: Im Verhältnis zum Teilnehmerfeld „schafft“ die Verwaltung mehr Zähler (der Quotient ist höher.)
- Punkte oberhalb der Linie: Im Verhältnis zum Nenner fällt der Zähler geringer aus (der Quotient ist niedriger.)
- Die Linie ist kein Zielwert und keine Bewertung „gut/schlecht“, sondern eine visuelle Hilfe, um Abweichungen im Verhältnis von Zähler und Nenner schneller zu erkennen.

3.5. Vergleichsgruppen

Ergänzend zur Hauptsicht über alle teilnehmenden Verwaltungen wurden für die Auswertung zwei feste Vergleichsgruppen gebildet. Ziel dieser Gruppierung ist es, strukturelle Unterschiede im Teilnehmerfeld besser einordnen zu können, ohne die Studie durch wechselnde Vergleichsgruppen je Kennzahl unnötig zu verkomplizieren.

Die Gruppen wurden so gewählt, dass innerhalb der Gruppen jeweils eine höhere strukturelle Nähe hinsichtlich Größenordnung, Aufgabenprofil und organisatorischer Ausprägung besteht.

Für die gesamte Studie gelten folgende, einheitlich verwendete Vergleichsgruppen:

- **Gruppe A (OR4, OR6, OR3)** vereint Verwaltungen, deren Größenordnung, Aufgabenstruktur und organisatorische Aufstellung stärker voneinander abweichen. Dadurch entsteht innerhalb dieser Gruppe eine größere Spannweite in einzelnen Kennzahlen, und Unterschiede sind häufiger durch spezifische organisatorische Rahmenbedingungen erklärbar.
- **Gruppe B (OR1, OR5, OR2)** umfasst Verwaltungen mit insgesamt ähnlicherer Größenordnung, vergleichbarer Aufgabenstruktur und näher beieinanderliegenden organisatorischen Ausprägungen. Dadurch wirken Kennzahlunterschiede innerhalb dieser Gruppe häufig unmittelbarer vergleichbar, weil weniger strukturelle Faktoren zwischen den Organisationen variieren.

Diese Zuordnung bleibt über alle Kennzahlen und Kapitel hinweg konstant. Die Vergleichsgruppen dienen ausschließlich der ergänzenden Einordnung und ersetzen nicht die Hauptsicht über alle Verwaltungen.

3.6. Evidenz E1/E2/E3

Damit die Validität des Berichts klar ersichtlich ist, werden Kernaussagen nach Evidenz gekennzeichnet:

- **E1 – belastbar:** Die Datenlage ist stabil; Aussage kann direkt für Maßnahmen genutzt werden.
- **E2 – belastbar mit Kontext:** Der Befund ist tragfähig, aber die Interpretation hängt von Struktur- oder Prozesskontext ab.
- **E3 – These/Prüfauftrag:** Aussage ist orientierend; vor einer harten Maßnahme braucht es zusätzliche Klärung.

3.7. Methodik der Maßnahmenableitung

Die Maßnahmenableitung folgt nicht „automatisch“ aus einem einzelnen Wert, sondern einer festen Logik:

- 1) Kennzahlenbefund (mit Evidenzstufe)
- 2) Ursachencheck (Daten, Struktur, Prozess, Kapazität)
- 3) Maßnahme

So wird vermieden, dass Zahlen zu vorschnellen oder unpassenden Maßnahmen führen.

3.8. Fazit

Die Methodik des Benchmarkings ist so gestaltet, dass die Ergebnisse vergleichbar, fair und praktisch nutzbar sind.

- Vergleichbarkeit wird durch einheitliche Daten- und Berechnungsregeln sichergestellt.
- Fairness entsteht dadurch, dass neben dem Gesamtvergleich zusätzlich feste Vergleichsgruppen berücksichtigt werden, um strukturelle Unterschiede zwischen den Verwaltungen besser einzuordnen.
- Die Steuerungsfähigkeit wird durch die Evidenzlogik (E1/E2/E3) gewährleistet, die transparent macht, welche Ergebnisse direkt handlungsleitend sind und wo zunächst Kontext oder Prüfung erforderlich ist.

4. Kennzahlen-Set und Ergebnisinterpretation

Dieses Kapitel dient als „Leseschlüssel“ für den Ergebnisteil. Es beantwortet zwei zentrale Fragen:

- 1) *Welche Kennzahlen werden überhaupt betrachtet?*
- 2) *Wie sind Ergebnisse zu interpretieren?*

4.1. Überblick über das Kennzahlen-Set

Das Kennzahlen-Set ist bewusst kompakt und auf operative Steuerung ausgerichtet (siehe Kap. 14 für detaillierte Kennzahldefinitionen). Es umfasst sechs Betrachtungsbereiche mit je spezifischen Kennzahlen:

Gesamtsteuerung	G1, G2, G3
Finanzen	F1 bis F6
Personal	P1, P2
Bau/Liegenschaften	L1 bis L4
Allgemeine Verwaltung/Struktur	A1 bis A5
Organisationsumfeld	S1 bis S4

Die Kennzahlen wurden so gewählt, dass sie zwei Anforderungen erfüllen:

- 1) **Steuerungsrelevanz:** Die Kennzahlen sollen Entscheidungen für die Verbesserung der Verwaltungspraxis unterstützen.
- 2) **Datennähe:** Die Kennzahlen müssen aus den vorliegenden Daten belastbar ableitbar sein (keine Schätzungen).

4.2. Hinweise zur Ergebnisdarstellung und -interpretation

Damit die Ergebnisse verständlich bleiben, folgt die Ergebnisdarstellung der folgenden Kapitel einer einheitlichen Logik.

- 1) **Wert je Organisation:** Zeigt die konkrete Ausprägung der Kennzahl.
- 2) **Median:** Zeigt die Mitte des Vergleichsfeldes als Orientierungspunkt.
- 3) **Perspektiven:**
 - a. Hauptsicht (alle sechs Organisationen gemeinsam)
 - b. Vergleichsgruppen
- 4) **Evidenz (E1/E2/E3):** Zeigt, wie stark die Aussage belastbar ist.

- 3) **Kontextualisierung:** Jede zentrale Kennzahl wird kurz kontextualisiert:
Was bedeutet der Wert in der Praxis? Was heißt das für die Steuerung?

Eine häufige Fehlinterpretation in Benchmarking-Berichten lautet: „höher = besser“. Für diesen Bericht gilt differenziert:

- Bei klassischen Effizienz Kennzahlen kann ein höherer Wert auf höhere Produktivität hindeuten.
- Gleichzeitig können hohe Werte auch durch andere Zähllogiken, andere Aufgabenverteilung oder höhere Standardisierung entstehen.
- Struktur Kennzahlen (A und S) sind primär Einordnungswerte, keine Leistungsbewertungen.

Die richtige Lesart ist daher: *Zahl* → *Kontext* → *Schlussfolgerung*.

4.3. Fazit

Das Kennzahlen-Set ist inhaltlich fokussiert, methodisch konsistent und auf operative Nutzbarkeit ausgelegt. Die einheitliche Leselogik sorgt dafür, dass Ergebnisse zwischen den Kapiteln vergleichbar bleiben und realistisch interpretiert werden.

5. Ergebnisse Gesamtsteuerung (G1–G3)

Dieses Kapitel ordnet mit den Kennzahlen G1 bis G3 zunächst die strukturelle Ausgangslage der teilnehmenden Verwaltungen ein. Inhaltlich geht es dabei nicht um eine unmittelbare Bewertung von „gut“ oder „schlecht“, sondern um die Frage, mit welcher Grundlast die jeweilige Organisation arbeitet. Die Kennzahlen machen damit sichtbar, wie dicht oder weit die Betreuungsstruktur organisiert ist und unter welchem strukturellen Druck die Verwaltung ihre Leistungen erbringt. Hohe Werte bedeuten nicht automatisch hohe Effizienz, niedrige Werte nicht automatisch geringe Leistung. Sie zeigen zunächst unterschiedliche Last- und Organisationsstrukturen. Die Werte sind daher grundsätzlich im Kontext zu interpretieren.

Gemeinsam beantwortet das Set die Frage:

In welchem strukturellen Lastumfeld arbeitet die jeweilige Verwaltung?

5.1. Ergebnisdarstellung

Organisation		OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6	Median
G1	KGem	5	29	13	40	8	56	21
	Gesamt-VZÄ	8	48	50	55	5	65	49
	Betreuungsdichte (KGem je Gesamt-VZÄ)	0,6	0,6	0,3	0,7	1,6	0,9	1
	<i>Rang</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
G2	Gläubige	38355	65992	126807	638278	16529	113933	89.963
	Gesamt-VZÄ	7,92	47,88	50,4	54,77	4,9	64,9	49
	Last (Gläubige je Gesamt-VZÄ)	4842,8	1378,3	2516,0	11653,8	3373,3	1755,5	2.945
	<i>Rang</i>	<i>2</i>	<i>6</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>4</i>
G3	Betreute Einheiten	18	101	86	237	27	115	94
	Gesamt-VZÄ	7,92	47,88	50,4	54,77	4,9	64,9	49
	Einheitenlast je Gesamt-VZÄ	2,3	2,1	1,7	4,3	5,5	1,8	2
	<i>Rang</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>4</i>

Tabelle 1 Kennzahlen Gesamtsteuerung (G1-G3)

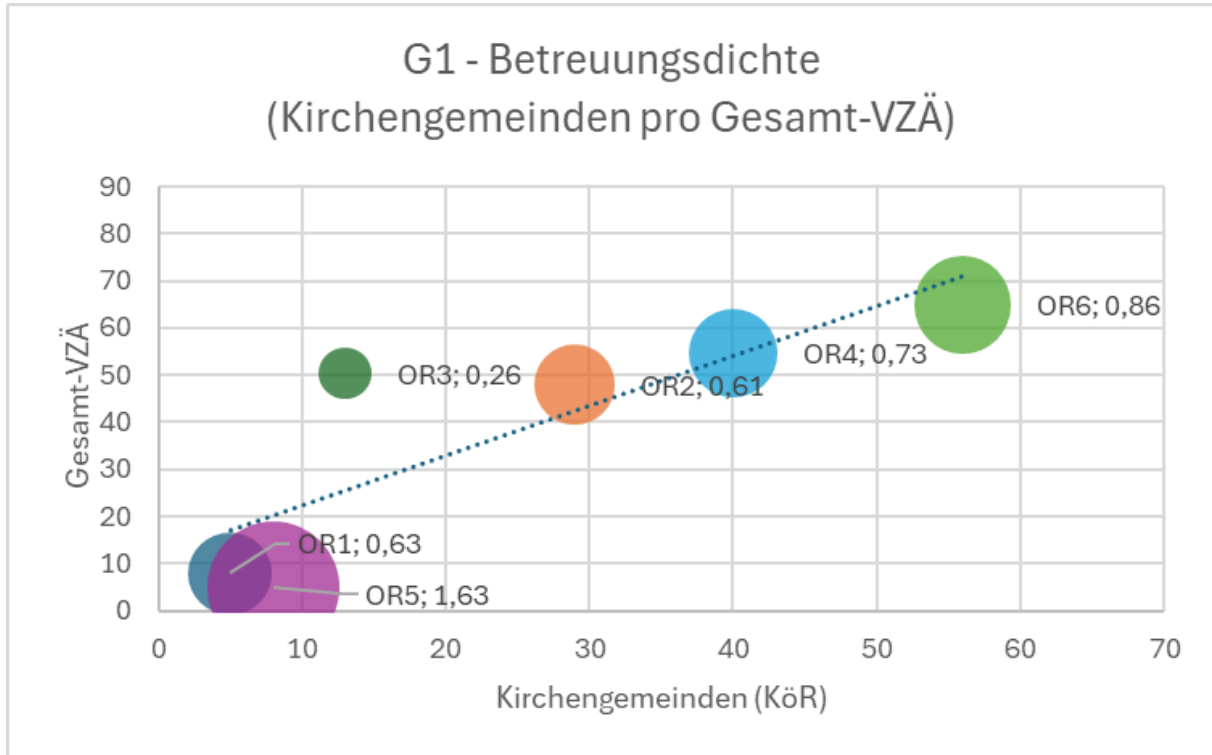


Abbildung 1 Betreuungsdichte (G1)

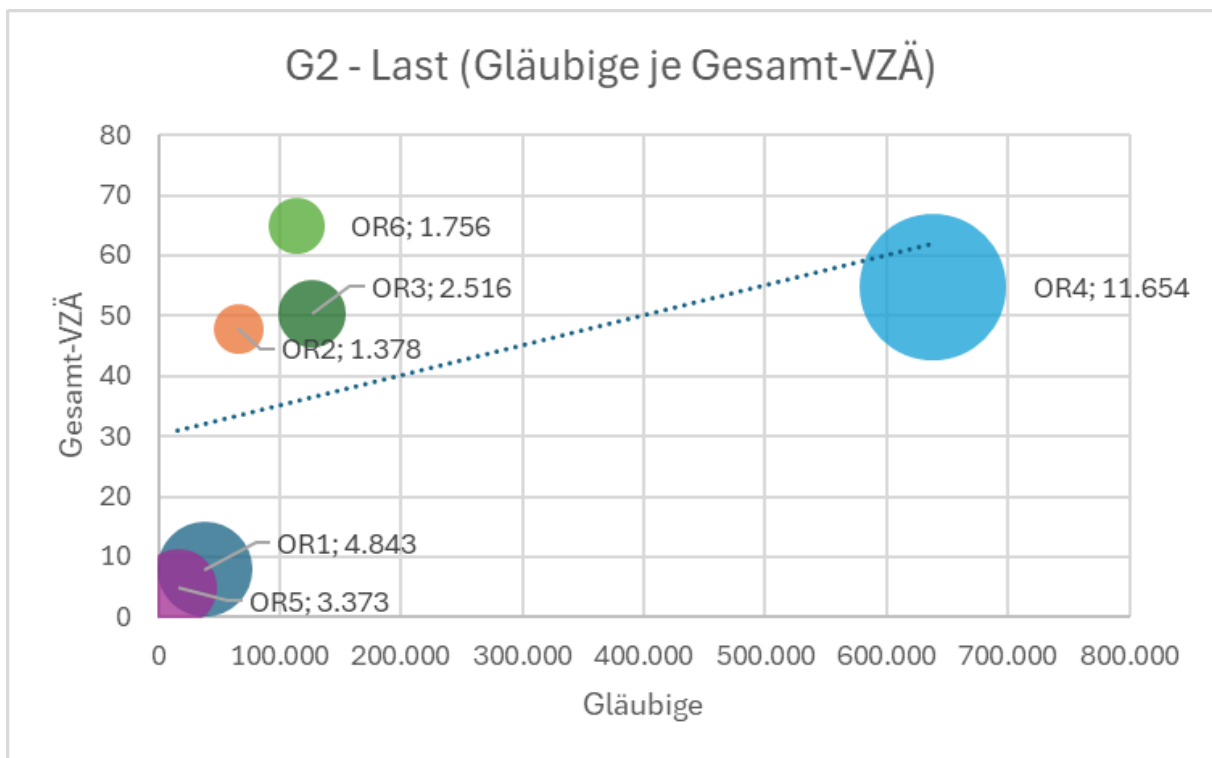


Abbildung 2 Last (G2)

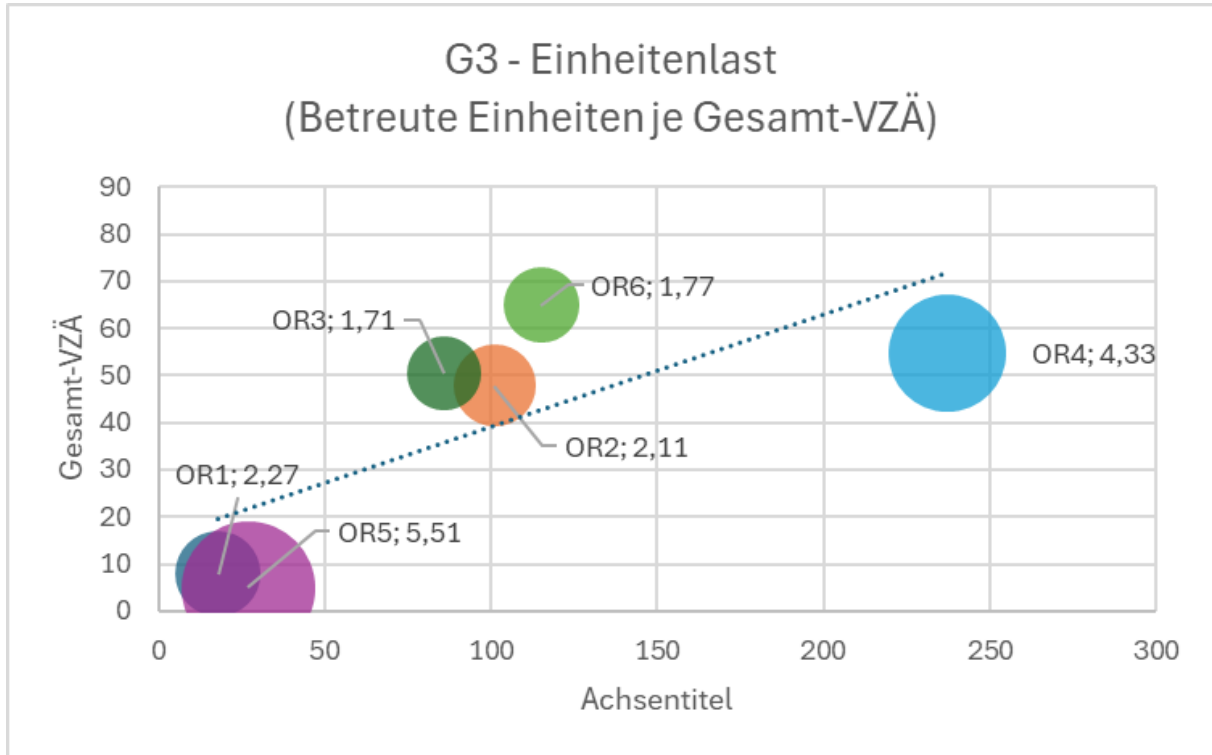


Abbildung 3 Einheitenlast (G3)

5.2. Kernaussagen

1) G1 (KGem je Gesamt-VZÄ) zeigt deutliche Unterschiede in der Betreuungsdichte. (E1)

Die Spannweite von 0,26 bis 1,63 Gemeinden je Gesamt-VZÄ zeigt, dass die beteiligten Verwaltungen ihre Betreuung organisatorisch sehr unterschiedlich aufstellen. Konkret bedeutet das: Aufgaben sind je nach Organisation unterschiedlich zentralisiert, standardisiert und personell zugeschnitten; dadurch kann mit derselben Personalkapazität eine unterschiedliche Anzahl an Gemeinden betreut werden. Höhere G1-Werte sind deshalb nicht automatisch als „besser“ zu bewerten, sondern zunächst als Ausdruck einer anderen Struktur- und Lastverteilung zu lesen.

Interpretation: G1 erklärt mit, warum Ergebnisse in Finanzen, Personal und Bau nicht 1:1 gleich ausfallen können: Wer mit höherer Grundlast arbeitet, startet unter anderen Rahmenbedingungen als ein Organisation mit niedrigerer Betreuungsdichte.

2) G2 (Gläubige je Gesamt-VZÄ) streut und ist klar strukturbeeinflusst. (E2)

Die Streuung bei G2 zeigt, dass die Kennzahl vom Umfeld abhängt. Konkret heißt das: Demografische Struktur, regionale Verteilung, Größe der Einheiten und historisch gewachsene Zuständigkeiten beeinflussen die Last je VZÄ. Ein hoher G2-Wert kann daher sowohl auf ein verdichtetes Betreuungsumfeld als auch auf erhöhte Belastung hinweisen; ein niedriger Wert kann sowohl

günstigere Betreuungsrelationen als auch andere Aufgabenabgrenzungen widerspiegeln.

Interpretation: G2 ist ein zentraler Einordnungsindikator für die Lastlage, sollte aber nicht isoliert als Effizienzmaß verwendet werden. Erst in Kombination mit Leistungskennzahlen wird sichtbar, ob die vorhandenen Strukturen leistungsförderlich oder belastend wirken.

3) **G3 (Betreute Einheiten je Gesamt-VZÄ) ist als Strukturindikator hilfreich, aber nur teilweise verfügbar. (E3)**

G3 bildet das Lastumfeld breiter ab, indem neben Gemeinden weitere betreute Einheiten (u. a. KiTa, Sozialstationen, Friedhöfe) berücksichtigt werden.

Inhaltlich ist das für die Steuerung besonders wertvoll, weil es Unterschiede im Portfolio betreuter Einheiten besser sichtbar macht. Konkret bedeutet das: G3 eignet sich im ersten Bericht vor allem zur Hypothesenbildung („Wo könnte der Portfolio betreuter Einheiten die Lastlage erklären?“), aber noch nicht als robuste Grundlage für harte Vergleiche.

Interpretation: G3 kann als belastbarer Strukturindikator genutzt werden. Mixeffekte lassen sich nun systematisch und in Zielbilder, Ressourcenentscheidungen sowie Vergleichsaussagen einbeziehen.

5.3. Perspektivische Vergleichsgruppen

Gruppe A (OR4, OR6, OR3): Es zeigt sich eine größere Streuung insbesondere bei G2. Das deutet auf stärker unterschiedliche Last- und Versorgungsstrukturen innerhalb der Gruppe hin. Konkret heißt das: Selbst innerhalb einer Vergleichsgruppe können regionale und organisatorische Unterschiede so groß sein, dass ein Mittelwert allein die tatsächliche Lage nur eingeschränkt beschreibt.

Gruppe B (OR1, OR5, OR2): G1 liegt enger zusammen, gleichzeitig treten einzelne Ausreißer auf. Das spricht für grundsätzlich ähnlichere Betreuungsmodelle, aber mit spezifischen Sonderlagen in einzelnen Organisationen.

5.4. Was heißt das für die Steuerung konkret?

- 1) **G-Kennzahlen als Kontextanker nutzen:** Vor jeder Detailinterpretation in Finanzen, Personal und Bau sollte ein kurzer Lastlagen-Check mit G1 und G2 erfolgen. Konkret: Erst klären, ob Auffälligkeiten in Fachkennzahlen möglicherweise durch strukturelle Grundlast erklärt werden, bevor operative Defizite angenommen werden.
- 2) **Keine Zielwerte „für alle gleich“ setzen:** Die beobachtete Spannweite zeigt, dass ein einheitlicher Zielwert über alle Organisationen methodisch nicht sinnvoll ist. Konkret bedeutet das: Zielwerte sollten gruppenspezifisch oder als

Zielkorridor definiert werden (z. B. je Vergleichsgruppe), nicht als starre Einheitszahl für alle Organisationen.

- 3) G3 als Portfolioindikator in die Steuerung integrieren: Der Einfluss des Portfolios betreuer Einheiten sollte bei der Interpretation von Leistungskennzahlen systematisch berücksichtigt werden.

5.5. Zwischenfazit

Kapitel 5 zeigt, dass die Verwaltungen unter teils deutlich unterschiedlichen Grundlasten arbeiten. Die Kennzahlen G1, G2 und G3 sind deshalb als Kontextindikatoren bedeutend, um Folgeergebnisse sachgerecht zu lesen. Für die Steuerung folgt daraus: Vergleiche müssen konsequent kontextualisiert und Ziele differenziert gesetzt werden. Zugleich gilt: Der Trend je Verwaltung ist oft aussagekräftiger als der reine Quervergleich. Veränderungen in G1/G2/G3 zeigen, ob sich Last und Struktur verschieben und ob Steuerungsmaßnahmen wirken. Nur so lassen sich Leistungsunterschiede belastbar von Strukturunterschieden trennen.

6. Ergebnisse Finanzen (F1–F6)

Dieses Kapitel analysiert mit den Kennzahlen F1 bis F6 die operative Leistungsstruktur im Finanzbereich und ordnet sie im Verhältnis zu den vorhandenen Personalressourcen ein. Konkret zeigen die Kennzahlen, wie viele Eingangs- und Ausgangsrechnungen sowie Buchungen je Vollzeitkapazität verarbeitet werden, wie Planungs- und Abschlussleistungen personell getragen werden und in welchem Kontext das Forderungsmanagement (Mahnläufe) stattfindet. Unterschiede in den Finanzkennzahlen entstehen teils durch Prozessreife und Standardisierung, teils durch unterschiedliche Abgrenzungen und Aufgabenzuschnitte.

Gemeinsam beantwortet das Set die Frage: *Wie leistungsfähig ist die finanzbezogene Aufgabenerledigung je VZÄ, und welche Unterschiede sind dabei prozess- bzw. strukturbedingt?*

6.1. Ergebnisdarstellung

Organisation		OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6	Median
F1	Eingangsberechnungen	36.868	k. A.	45.069	123.325	6.200	48.863	40.969
	FiBu-VZÄ	1,7	18,2	21,3	25,8	1,3	10,6	14,4
	Eingangsberechnungen je FiBu-VZÄ	21.815	---	2.118	4.782	4.960	4.605	4.694
	<i>Rang</i>	1	6	5	3	2	4	4
F2	Ausgangsberechnungen	1.768	k. A.	41.763	152.555	2.200	60.253	21.982
	FiBu-VZÄ	1,7	18,2	21,3	25,8	1,3	10,6	14,4
	Ausgangsberechnungen je FiBu-VZÄ	1.046	---	1.963	5.915	1.760	5.679	1.861
	<i>Rang</i>	5	6	3	1	4	2	4
F3	Buchungen	40.664	1.338.627	36.782	705.431	30.000	375.037	207.851
	FiBu-VZÄ	1,7	18,2	21,3	25,8	1,3	10,6	14,4
	Buchungen gesamt je FiBu-VZÄ	24.062	73.591	1.728	27.353	24.000	35.348	25.707
	<i>Rang</i>	4	1	6	3	5	2	4
F4	Pläne	7	41	73	2	30	14	22
	FiBu-VZÄ	1,7	18,2	21,3	25,8	1,3	10,6	14,4
	Pläne je FiBu-VZÄ	4,1	2,3	3,4	0,1	24,0	1,3	2,8

KPI	Organisation	OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6	Median
	(Haushalts- /Wirtschaftspläne)							
	<i>Rang</i>	2	4	3	6	1	5	4
F5	Abschlüsse	7	98	0	118	30	34	32
	FiBu-VZÄ	1,7	18,2	21,3	25,8	1,3	10,6	14,4
	Abschlüsse je FiBu-VZÄ	4,1	5,4	0,0	4,6	24,0	3,2	4,4
	<i>Rang</i>	4	2	6	3	1	5	4
F6	Mahnfälle	30	k. A.	6352	0	260	1181	145
	FiBu-VZÄ	1,7	18,2	21,3	25,8	1,3	10,6	14,4
	Mahnfälle je FiBu-VZÄ	17,8	---	298,5	0,0	208,0	111,3	64,5
	<i>Rang</i>	4	5	1	5	2	3	4

Tabelle 2 Kennzahlen Finanzen (F1-F6)

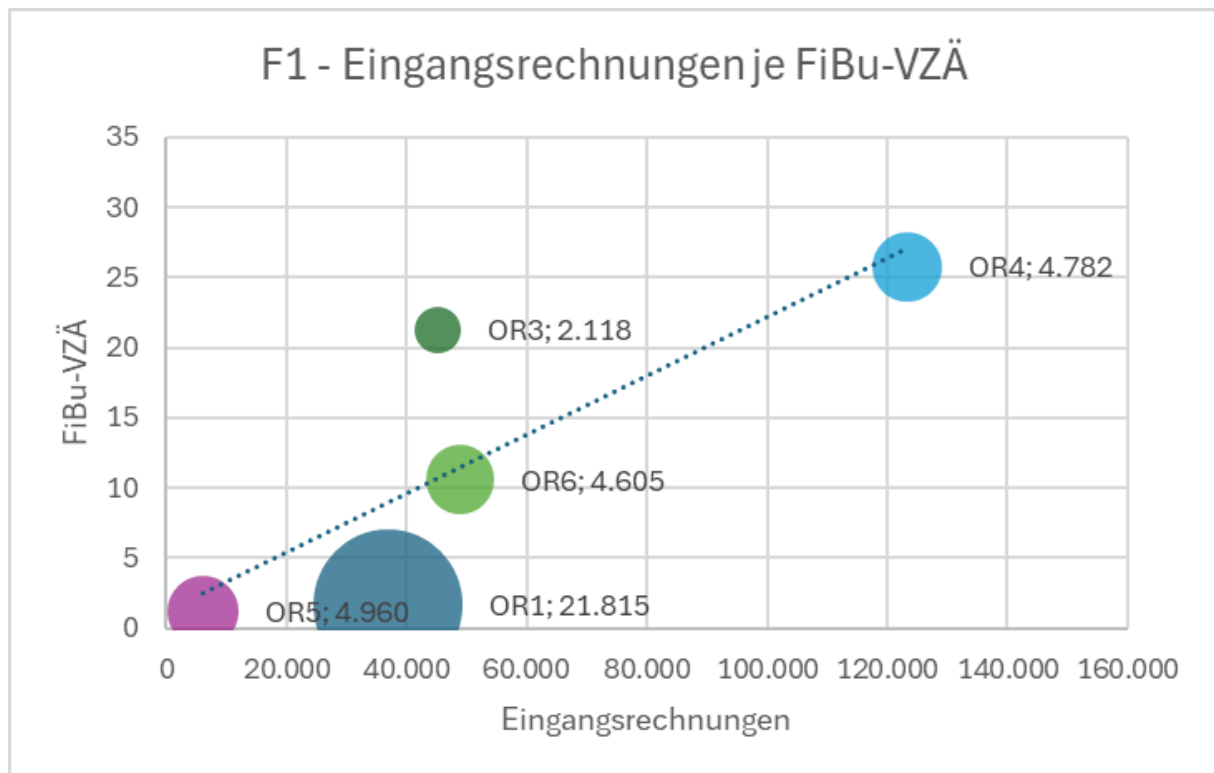


Abbildung 4 Eingangsrechnungen je FiBu-VZÄ (F1)

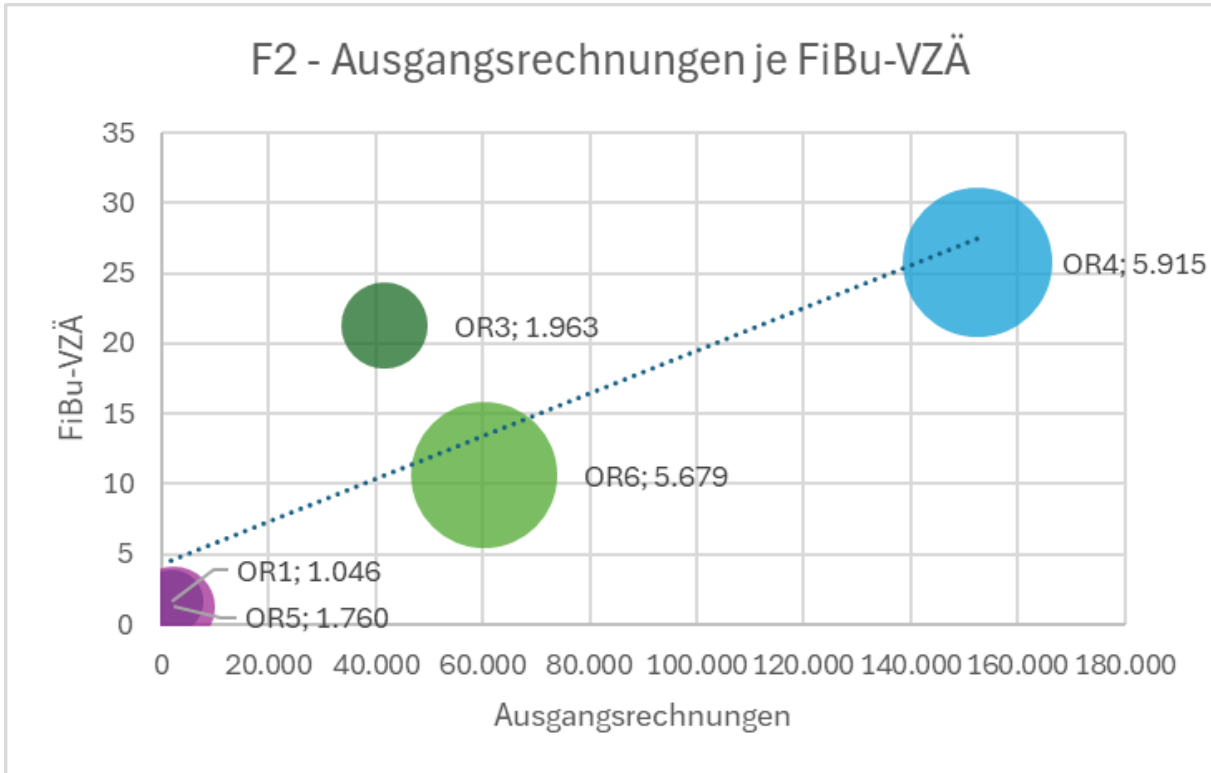


Abbildung 5 Ausgangsrechnungen je FiBu-VZÄ (F2)

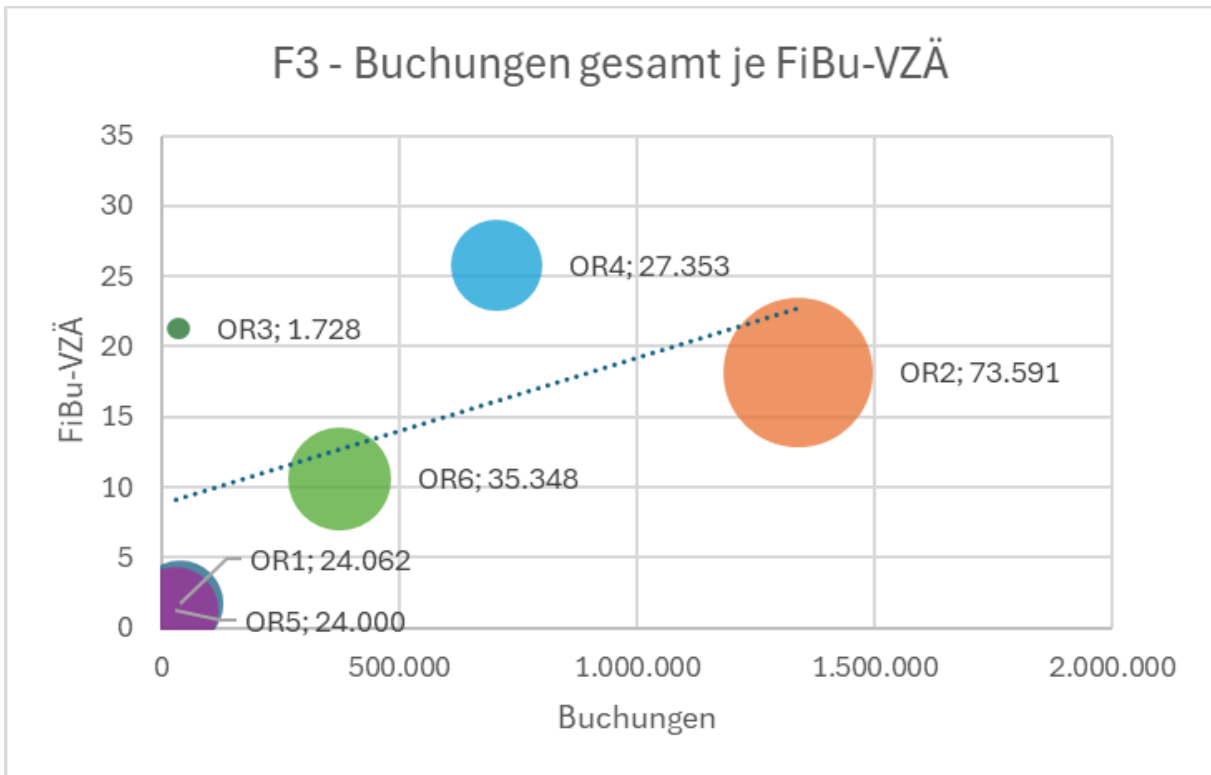


Abbildung 6 Buchungen gesamt je FiBu-VZÄ (F3)

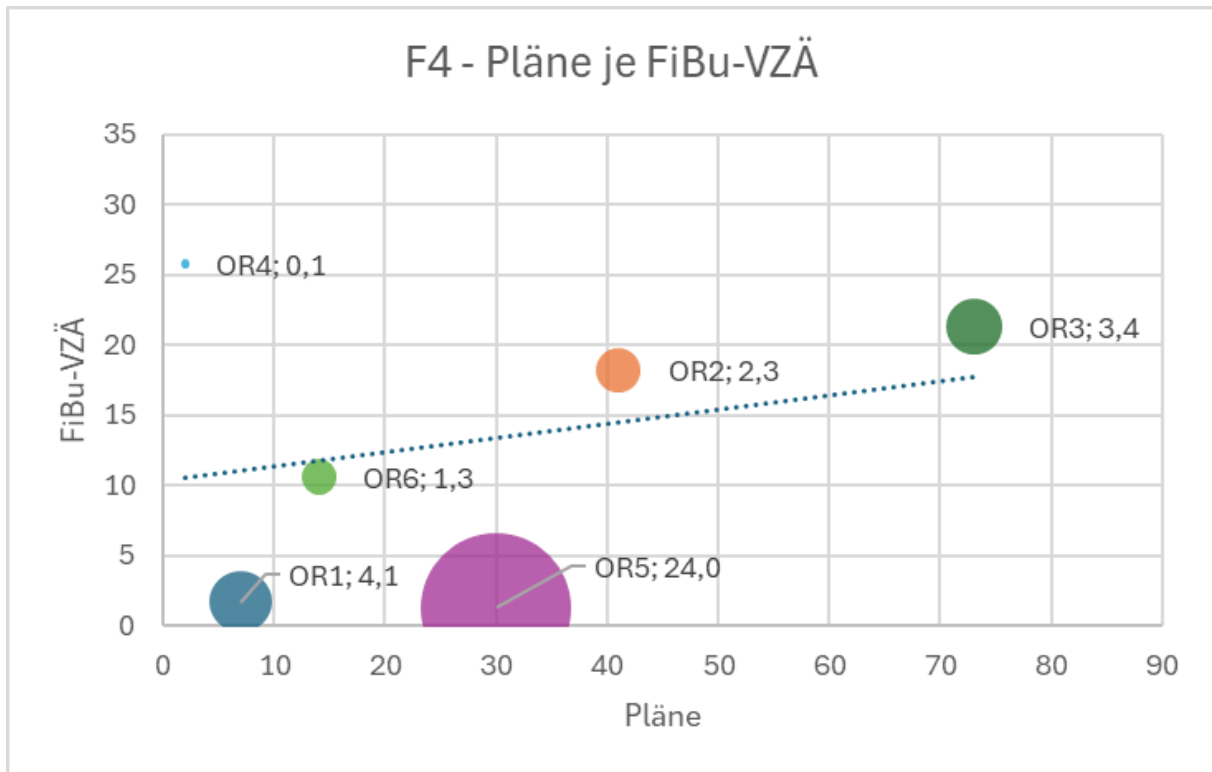


Abbildung 7 Pläne je FiBu-VZÄ (F4)

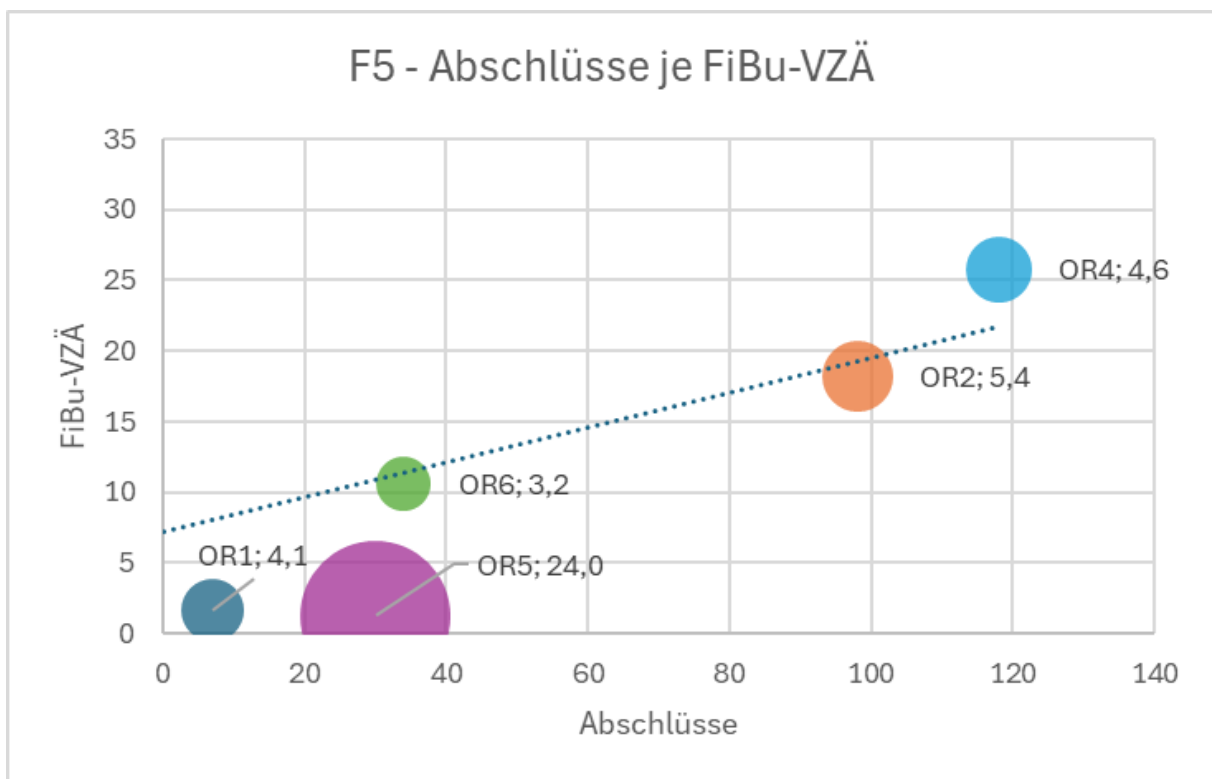


Abbildung 8 Abschlüsse je FiBu-VZÄ (F5)

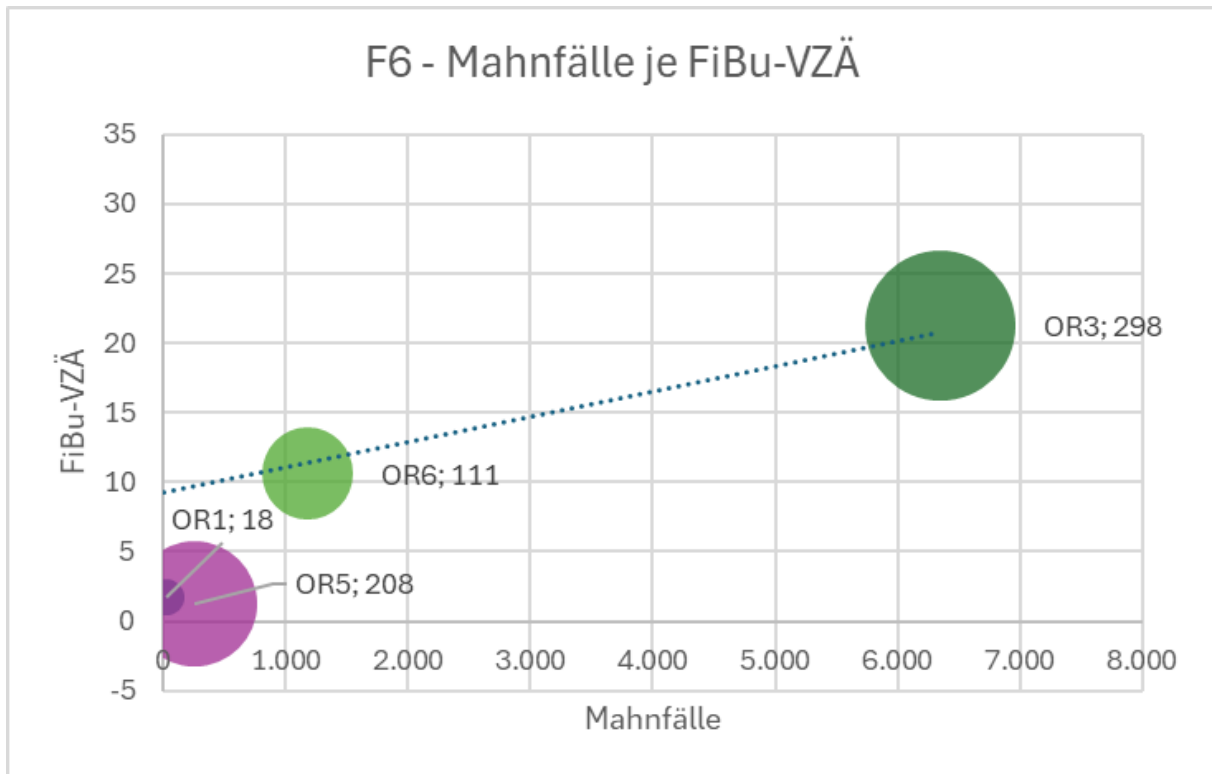


Abbildung 9 Mahnfälle je FiBu-VZÄ (F6)

6.2. Kernaussagen

1) F1 (Eingangsrechnungen je FiBu-VZÄ) zeigt deutliche Unterschiede in der operativen Lastverteilung. (E1)

Die Spannweite bei F1 macht sichtbar, dass die finanzadministrative Last zwischen den Organisationen unterschiedlich verteilt ist. Konkret bedeutet das: Unterschiede in Zentralisierungsgrad, Prozessstandardisierung (z. B. Workflow-/Freigabelogik) und organisatorischem Zuschnitt wirken sich unmittelbar auf die Zahl der je VZÄ bearbeiteten Eingangsrechnungen aus. Ein höherer F1-Wert kann sowohl auf produktive Bündelung oder fortschrittliche Digitalisierung als auch auf hohe Taktung unter Belastung hindeuten; ein niedrigerer Wert kann sowohl eine entlastete Struktur als auch stärkere Fragmentierung im Prozess anzeigen.

Interpretation: F1 ist als belastbare Produktivitätskennzahl nutzbar, muss aber zusammen mit Prozessdesign und Aufgabenzuschnitt gelesen werden, um Fehlinterpretationen zu vermeiden.

2) F2 (Ausgangsrechnungen je FiBu-VZÄ) ist aussagekräftig, aber stärker vom Leistungsportfolio abhängig. (E2)

Die Unterschiede in F2 spiegeln nicht nur Effizienz, sondern auch strukturelle Unterschiede in der Aufgabenverteilung und im Abrechnungsmodell wider. Konkret heißt das: Organisationen mit größerem abrechnungsrelevantem

Leistungsspektrum oder stärker zentralisierter Fakturierung können systematisch höhere Fallzahlen je VZÄ aufweisen, ohne dass dies allein auf bessere Prozesse zurückzuführen ist.

Interpretation: F2 sollte als Effizienzindikator genutzt werden, jedoch immer mit Blick auf Aufgabenportfolio und organisatorische Zuständigkeiten interpretiert werden.

3) **F3 (alle Buchungen je FiBu-VZÄ) bildet die Gesamtproduktivität im Finanzbereich am robustesten ab. (E1)**

F3 bündelt die operative Bearbeitungsleistung über das gesamte Buchungsaufkommen und ist damit die tragfähigste Kennzahl für den Output-Vergleich im Finanzbereich. Konkret bedeutet das: Hohe Werte deuten auf hohe Fallbearbeitungskapazität je VZÄ hin; niedrige Werte können auf Prozessbrüche, heterogene IT-Nutzung, erhöhten Abstimmungsaufwand oder abweichendes Verständnis des Buchungsbegriff hinweisen.

Interpretation: F3 eignet sich als zentrale Leitkennzahl für die Finanzprozess-Performance, sollte aber durch Qualitäts- und Zeitindikatoren flankiert werden.

4) **F4 (Haushalts-/Wirtschaftspläne je FiBu-VZÄ) zeigt Unterschiede im Planungszuschnitt und in der organisatorischen Bündelung. (E2)**

Die Kennzahl reagiert empfindlich auf die Frage, wie Planungsobjekte abgegrenzt werden und wie stark der Planungsprozess zentral gesteuert ist. Konkret heißt das: Unterschiede in der Zahl der Pläne je VZÄ sind teilweise strukturell bedingt und nicht ausschließlich ein Effizienzsignal.

Interpretation: F4 ist für Steuerung relevant, aber nur belastbar, wenn die Abgrenzung der Planobjekte zwischen den Organisationen vergleichbar ist.

5) **F5 (Jahresabschlüsse je FiBu-VZÄ) ist steuerungsrelevant, aber durch Komplexität und Periodenlogik beeinflusst. (E2)**

Die Kennzahl zeigt Unterschiede in der Abschlusskapazität, wird jedoch von Komplexitätsfaktoren (z. B. Zahl/Art der Abschlusseinheiten, Sonderthemen, Konsolidierungsaufwand) mitgeprägt. Konkret bedeutet das: Ein niedriger Wert kann auf Engpässe hindeuten, kann aber ebenso Ausdruck höherer Abschlusskomplexität sein.

Interpretation: F5 sollte in der Steuerung immer mit Komplexitätsmerkmalen und Fristtreue zusammen ausgewertet werden.

6) **F6 (Mahnläufe je FiBu-VZÄ) ist primär ein Kontextindikator, kein direkter Produktivitätsindikator. (E2/E3)**

Die Zahl der Mahnläufe hängt von Forderungsstruktur, Debitorenmix, Mahnstrategie und technischen Einstellungen ab. Konkret heißt das: Mehr Mahnläufe bedeuten nicht automatisch bessere Steuerung; sie können sowohl für konsequentes Forderungsmanagement als auch für erhöhte Rückstandsrisiken stehen.

Interpretation: F6 kann für eine Risikoeinordnung wichtig sein, sollte aber nicht als isoliertes Effizienzurteil genutzt werden.

6.3. Perspektive Vergleichsgruppen

Gruppe A (OR4, OR6, OR3): In der Tendenz zeigt sich eine größere Streuung bei den buchungsbezogenen Kennzahlen (F1–F3). Das weist auf unterschiedliche Prozessreifegrade und abweichende organisatorische Zuschnitte hin. Konkret bedeutet das: Gruppenmittelwerte allein reichen nicht aus; für belastbare Aussagen ist die organisationsbezogene Prozesssicht erforderlich.

Gruppe B (OR1, OR5, OR2): Die Kennzahlen liegen im Kern dichter beieinander, gleichzeitig sind einzelne Ausschläge in spezifischen Kennzahlen sichtbar. Das spricht für grundsätzlich ähnlichere Grundmodelle mit punktuellen Sonderlagen (z. B. Abgrenzungs- oder Portfolioeffekte). Konkret bedeutet das: Die Vergleichbarkeit ist höher, Ausreißer müssen aber methodisch kommentiert werden, bevor sie als Leistungsunterschied gelesen werden.

6.4. Was bedeutet das für die Steuerung konkret?

- 1) **F3 als Hauptsteuerungskennzahl im Finanzbereich verankern.**
Konkret: F3 als primäre Output-Kennzahl je VZÄ verwenden und quartalsweise im Zeitverlauf beobachten (Trend vor Niveau). F1/F2/F4/F5 ergänzen die Diagnose, F6 bleibt Kontextindikator.
- 2) **Leistungskennzahlen systematisch mit Prozess- und Qualitätssicht koppeln.**
Konkret: Hohe Fallzahlen je VZÄ nur dann als Zielbild bewerten, wenn Fristen, Fehlerquote, Korrekturbuchungen und Rückstände stabil bleiben. So wird vermieden, dass reine Mengenziele Qualitätseinbußen erzeugen.
- 3) **Vergleichbarkeit durch einheitliche Abgrenzungen absichern.**
Konkret: Für F2, F4 und F5 Definitionen verbindlich harmonisieren (Was zählt als Ausgangsrechnung? Was als Plan? Was als Abschluss?). Nur so sind Quer- und Zeitvergleiche belastbar. Die abgegebenen Werte legen nahe, dass eine einheitliche Abgrenzung noch nicht vermittelt werden konnte.
- 4) **F6 als Risikoindikator in ein Forderungsmanagement-Cockpit integrieren.**
Konkret: F6 gemeinsam mit Außenständen, Altersstruktur der Forderungen und Zahlungseingangsquote auswerten. Dadurch wird aus der Kennzahl eine echte Steuerungsinformation statt eines isolierten Zählwerts.
- 5) **Zielsystem differenziert statt einheitlich aufsetzen.**
Konkret: Keine einheitlichen Sollwerte für alle Organisationen; stattdessen

Zielkorridore je Vergleichsgruppe plus organisationsbezogene Entwicklungsziele (z. B. „+x % F3 bei stabiler Fehlerquote“).

6.5. Zwischenfazit

Kapitel 6 zeigt, dass die Finanzkennzahlen ein belastbares Bild der operativen Leistungsfähigkeit liefern, sofern sie differenziert interpretiert werden. Besonders F3 eignet sich als zentrale Produktivitätskennzahl; F1, F2, F4 und F5 ergänzen die Analyse um prozess- und strukturbezogene Perspektiven. F6 bleibt als Kontext- bzw. Risikoindikator wichtig, ist aber nicht als isoliertes Effizienzmaß geeignet. Für die Steuerung folgt daraus: Finanzleistung sollte über ein kombiniertes Kennzahlenset aus Output, Qualität, Fristtreue und Risiko geführt werden; zugleich sind einheitliche Kennzahlenabgrenzungen Voraussetzung für belastbare Vergleiche im nächsten Zyklus.

7. Ergebnisse Personal (P1–P2)

Dieses Kapitel analysiert mit den Kennzahlen P1 und P2 die Leistungsfähigkeit der Personalverwaltung im Verhältnis zu den eingesetzten Personalressourcen. Höhere Werte können sowohl auf produktive Prozessstrukturen als auch auf erhöhte Verdichtung und Belastung hindeuten; niedrigere Werte können sowohl Ausdruck höherer Betreuungsintensität als auch Hinweis auf Fragmentierung, Medienbrüche oder Sonderaufwände sein. Die Kennzahlen sind daher als Leistungskennzahlen mit deutlichem Kontextbezug zu interpretieren.

Gemeinsam beantwortet das Set die Frage:

Wie leistungsfähig ist die Personalarbeit je VZÄ in den Kernprozessen Betreuung und Abrechnung, und welche Unterschiede sind prozess- bzw. strukturbedingt?

7.1. Ergebnisdarstellung

Organisation		OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6	Median
P1	GehAb-Fälle	330	1279	0 ¹	729	320	1306	530
	GehAb-VZÄ	0 ¹	6,5	0 ¹	3,15	0,2	8	2
	GehAb-Fälle je GehAb-VZÄ	---	196,8	---	231,4	1600	163,3	214
	<i>Rang</i>	---	<i>3</i>	---	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	---
P2	PSachB-Fälle	380	1279	1578	729	320	223	555
	PSachB-VZÄ	1,3	6,5	8,5	1,8	1,0	9,2	---
	PSachB-Fälle je PSachB-VZÄ	290,1	196,8	186,1	416,6	320	24,4	243
	<i>Rang</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>6</i>	---

Tabelle 3 Kennzahlen Personal (P1-P3)

¹ Teilweise oder ganz ausgelagert an Zentrale (Bistum oder Landeskirche) oder ext. Dienstleister

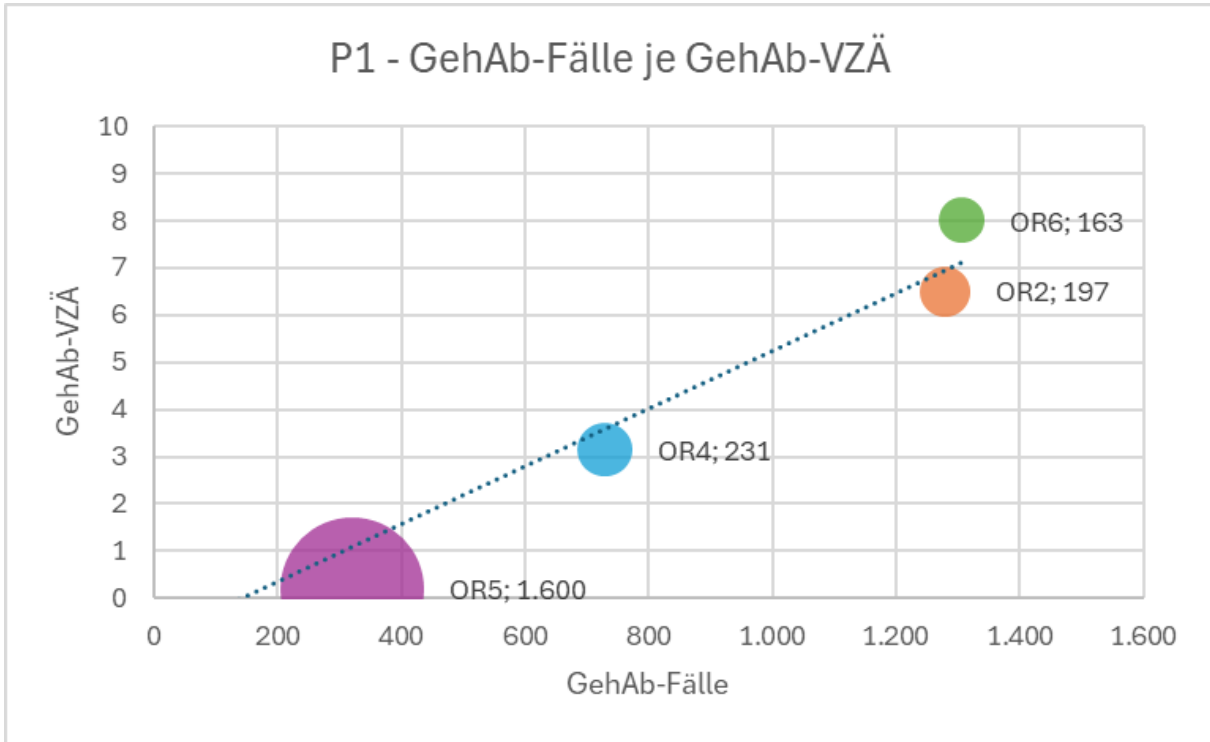


Abbildung 10 GehAb-Fälle je GehAb-VZÄ (P1)

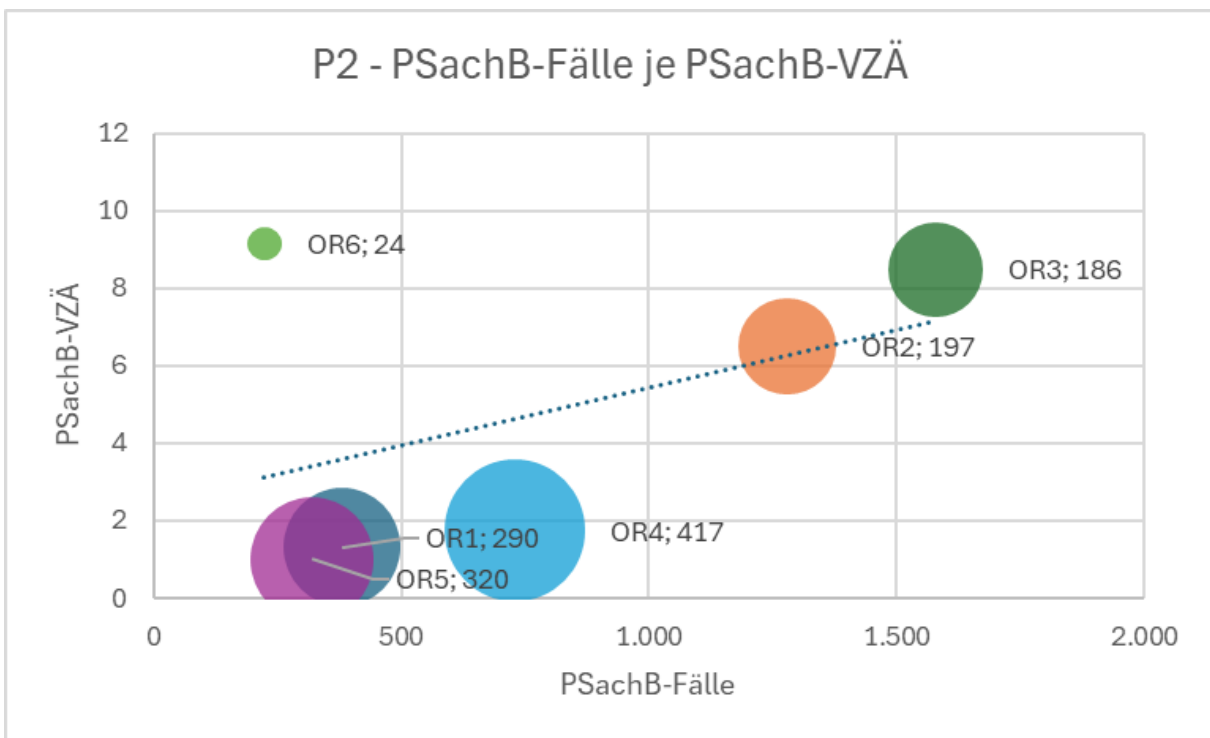


Abbildung 11 PSachB-Fälle je PSachB-VZÄ (P2)

7.2. Kernaussagen

1) **P1 (GehAb-Fälle je GehAb-VZÄ) ist steuerungsrelevant und prozesssensitiv. (E1)**

P1 bildet die operative Leistungsfähigkeit der Entgeltabrechnung je Vollzeitkapazität ab und reagiert u.a. auf Automatisierungsgrad, Datenqualität und Standardprozesse. Konkret heißt das: Höhere Werte sind häufig dort sichtbar, wo Abrechnungslogiken vereinheitlicht, Vorprüfungen standardisiert und Systembrüche reduziert sind bzw. auf eine grundsätzlich andere Arbeitsabgrenzung der Abrechnungsfälle. Niedrigere Werte können auf höhere Sonderfallquoten, zusätzliche Prüftiefen, heterogene Tarif-/Regelwerke oder manuelle Nacharbeiten hindeuten.

Interpretation: P1 eignet sich als Leitkennzahl für Produktivität der Gehaltsabrechnung, sollte jedoch durch Prozessindikatoren ergänzt werden.

2) **P2 (verwaltete Personalfälle je PSachB-VZÄ) zeigt deutliche Unterschiede in der Betreuungsproduktivität. (E1/E2)**

Die Spannweite bei P2 macht sichtbar, dass der Zuschnitt des Personalservice zwischen den Organisationen unterschiedlich ausgeprägt ist. Konkret bedeutet das: Unterschiede bei Zuständigkeiten (z. B. Tiefe der Fallbetreuung), Servicegrad, Standardisierung und Anteil nicht-standardisierbarer Fälle wirken direkt auf die Fallzahl je VZÄ. Ein hoher P2-Wert kann auf effiziente Bündelung und klare Standards hinweisen, kann aber auch auf hohe Bearbeitungsdichte mit begrenzten Pufferkapazitäten deuten

Interpretation: P2 ist eine zentrale Kennzahl zur Einordnung der Betreuungskapazität, sollte aber immer gemeinsam mit Fallkomplexität und Serviceumfang bewertet werden.

3) **Die Differenz zwischen P1 und P2 liefert einen wichtigen Hinweis auf Rollen- und Prozesszuschnitt. (E2)**

Wenn Organisationen bei P1 und P2 deutlich unterschiedliche Positionen aufweisen, deutet dies auf einen asymmetrischen Ressourceneinsatz zwischen Betreuung und Abrechnung hin. Konkret bedeutet das: Eine Organisation kann den Ressourcen-Schwerpunkt auf die Abrechnung legen, sei es aufgrund komplexer Abrechnungen oder Prozesse, bzw. mehr Ressource in die Verwaltung und Betreuung ihrer Mitarbeitenden investieren. Zudem kann es sein, dass entsprechende Verwaltungsleistungen auf anderen organisatorischen Ebenen verlagert sind (z. B. Personalbetreuung zentral im Generalvikariat).

Interpretation: Die gemeinsame Betrachtung von P1 und P2 hilft, Steuerungsmaßnahmen nicht nur auf „mehr Menge“, sondern auf Ressourceneinsatz und Aufgabenallokation auszurichten.

7.3. Perspektive Vergleichsgruppen

Gruppe A (OR4, OR6, OR3): In der Tendenz ist eine stärkere Streuung zwischen P1 und P2 erkennbar. Das spricht für unterschiedlich ausdifferenzierte Rollenmodelle zwischen Personalbetreuung und Gehaltsabrechnung. Konkret heißt das: Gruppenwerte sind hilfreich, für Maßnahmen braucht es jedoch je Organisation eine getrennte Diagnose von Service- und Abrechnungsprozess.

Gruppe B (OR1, OR5, OR2): Die Werte liegen im Kern häufig kompakter, einzelne Abweichungen bleiben aber sichtbar. Das deutet auf grundsätzlich ähnlichere Grundmodelle mit punktuellen Sonderlagen (z. B. höherer Sonderfallanteil, andere Aufgabenabgrenzung) hin. Konkret heißt das: Die Vergleichbarkeit ist gut, Ausreißer müssen vor einer Leistungsbewertung methodisch erklärt werden.

7.4. Was bedeutet das für die Steuerung konkret?

- 1) **P1 und P2 als Doppelleitbild steuern, nicht isoliert.**
Konkret: Abrechnung (P1) und Betreuung (P2) getrennt auswerten, aber gemeinsam entscheiden. So wird sichtbar, ob Handlungsbedarf im Serviceprozess, im GehAb-Prozess oder im Ressourcenzuschnitt liegt. Wichtig ist hier erneut eine einheitliche Abgrenzung.
- 2) **Mengenkennzahlen verpflichtend mit Qualitätskennzahlen koppeln.**
Konkret: P1 nur dann als positiv bewerten, wenn Fehlerquote, Rückrechnungen, Korrekturläufe und termingerechte Abrechnung stabil sind. P1 mit Servicequalität (z. B. Reaktionszeiten, Fallabschlusszeiten) verbinden.
- 3) **Sonderfallmanagement transparent machen und standardisieren.**
Konkret: Sonderfälle (tariflich/arbeitsrechtlich/organisatorisch) als separaten Workload erfassen, damit Produktivitätswerte nicht durch verdeckte Zusatzaufwände verzerrt werden.
- 4) **Rollen- und Kapazitätsmodell zwischen PSachB und GehAb aktiv ausbalancieren.**
Konkret: Bei dauerhaft hoher Last in einem Teilprozess Ressourcen verschieben, Aufgaben neu zuschneiden oder durch Standardisierung/Automatisierung entlasten.
- 5) **Einheitliche Kennzahlenabgrenzung im Folgezyklus verbindlich sichern.**
Konkret: Klar definieren, was als „Personalfall“ bzw. „Abrechnungsfall“ zählt, inkl. Positiv-/Negativabgrenzungen und Plausibilitätschecks vor Berichtserstellung.

7.5. Zwischenfazit

Kapitel 7 zeigt, dass für die Bewertung der Leistungsfähigkeit in der Personalarbeit eine gemeinsame Betrachtung von Betreuung (P1) und Abrechnung (P2) hilfreich ist. P2 ist als prozessnahe Produktivitätskennzahl steuerungsrelevant; P1 ergänzt die Sicht um die Betreuungsintensität und den organisatorischen Servicezuschnitt. Für die Steuerung folgt daraus: Produktivität darf nicht eindimensional über Fallmengen geführt werden, sondern sollte mit Qualität, Sonderfallanteil und Prozessdesign verknüpft werden.

8. Ergebnisse Bau/Liegenschaften (L1–L4)

Dieses Kapitel analysiert mit den Kennzahlen L1 bis L4 die Leistungs- und Laststruktur im Bereich Liegenschaften/Bau im Verhältnis zu den eingesetzten Personalressourcen.

Konkret zeigen die Kennzahlen, wie viele Objekte und Baumaßnahmen personell getragen werden und welches Bauvolumen dahintersteht. Unterschiede zwischen den Organisationen können sowohl auf effizientere Bündelung und Prozesse als auch auf strukturelle Besonderheiten zurückgehen, etwa unterschiedliche Portfolios, Objektarten, Zustandsklassen, Investitionszyklen oder Projektgrößen. Ein hoher Wert kann daher je nach Kennzahl Leistungsstärke, aber auch erhöhte Belastung bzw. Risiko anzeigen; ein niedriger Wert kann sowohl entlastete Strukturen als auch geringere Umsetzungsdynamik bedeuten.

Die Kennzahlen sind deshalb differenziert zu interpretieren: L1, L3 und L4 haben einen stärkeren Kontextcharakter, L2 ist am ehesten als Leistungskennzahl lesbar.

Gemeinsam beantwortet das Set die Frage:

Wie hoch sind Last, Umsetzungsintensität und Finanzvolumen im Bau-/Liegenschaftsbereich je VZÄ, und welche Unterschiede sind strukturell bzw. prozessbedingt?

8.1. Ergebnisdarstellung

KPI		Organisation	OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6	Median
L1	Objekte		61	902	6022	968	416	1013	935
	Bau/Li-VZÄ		0,2	0,8	7,5	14,3	0 ¹	4	2
	Objekte je Bau/Li-VZÄ		265,2	1172,6	802,9	67,8	---	253,3	265
	<i>Rang</i>		3	1	2	5	---	4	---
L2	Baumaßnahmen		15	27	2	k. A.	5	k. A.	4
	Bau/Li-VZÄ		0,2	0,8	7,5	14,3	0 ¹	4	2
	Baumaßnahmen je Bau/Li-VZÄ		65,2	35,1	0,3	---	---	---	0
	<i>Rang</i>		1	2	3	4	---	4	---
L3	Bauvolumen (€)		1.710.000	15.100.000	k. A.	k. A.	250.000	k. A.	855.000
	Bau/Li-VZÄ		0,2	0,8	7,5	14,3	0 ¹	4	2
	Bauvolumen (€) je Bau/Li-VZÄ		7.434.782,6	19.630.000	---	---	---	---	0
	<i>Rang</i>		2	1	3	3	---	3	---
L4	Bauvolumen (€)		1.710.000	15.100.000	k. A.	k. A.	250.000	k. A.	855.000

¹ In Zentrale angesiedelt (Bistum, Landeskirche)

Organisation		OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6	Median
KPI	Maßnahmen	15	27	2	k. A.	5	k. A.	4
	Bauvolumen (€) je Maßnahme	114.000	559.259	---	---	500.000	---	307.000
	Rang	3	1	4	---	2	---	---

Tabelle 4 Kennzahlen Bau/Liegenschaften (L1-L4)

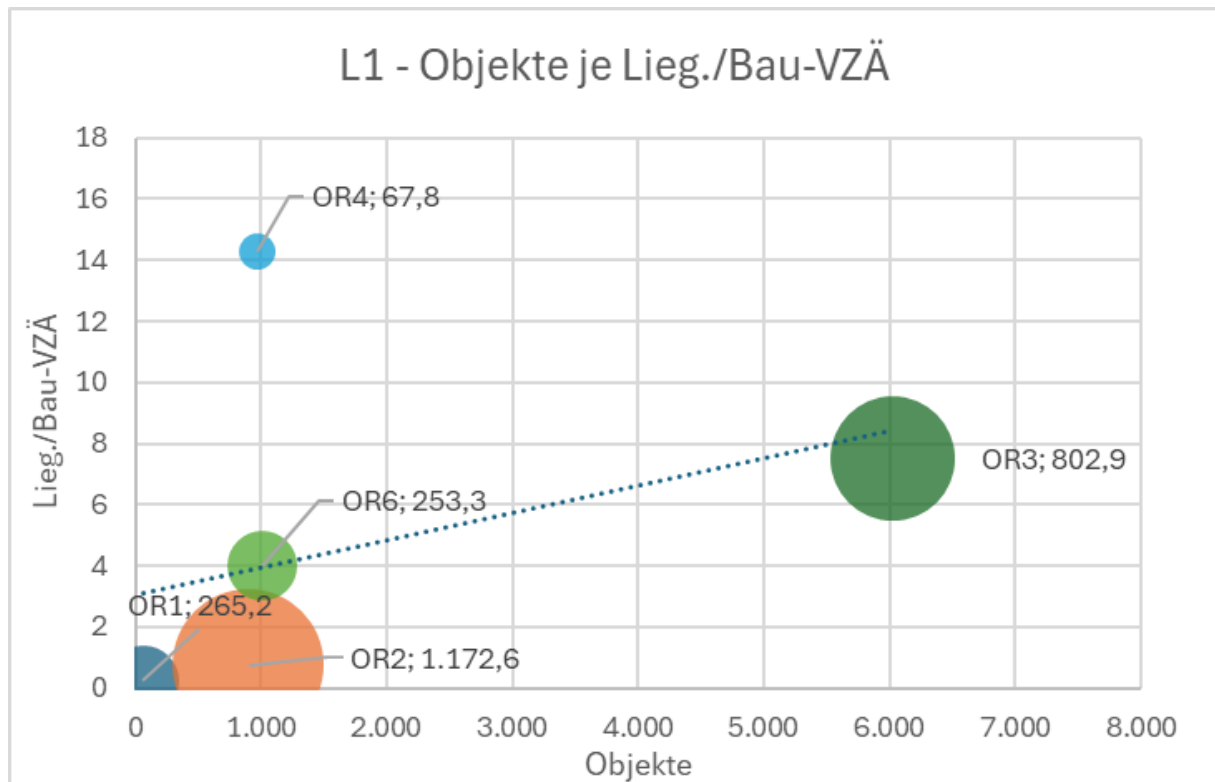


Abbildung 12 Objekte je Lieg./Bau-VZÄ (L1)

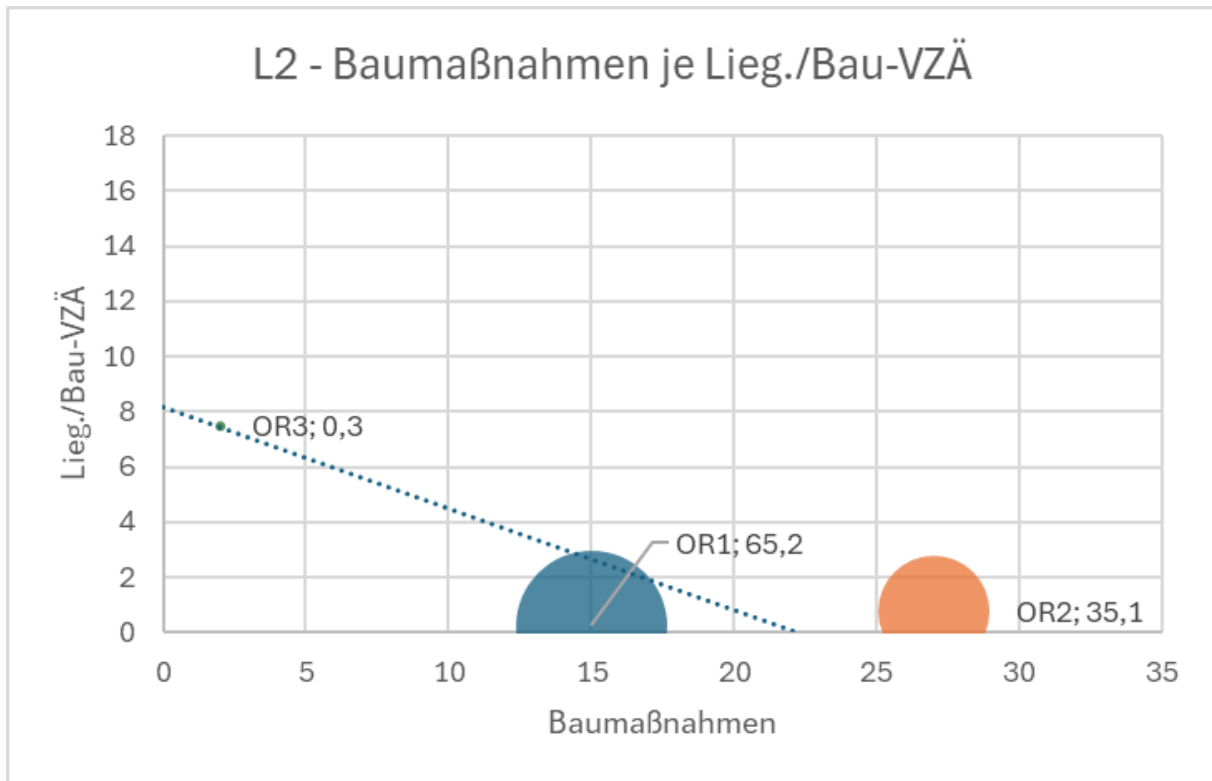


Abbildung 13 Baumaßnahmen je Lieg./Bau-VZÄ (L2)

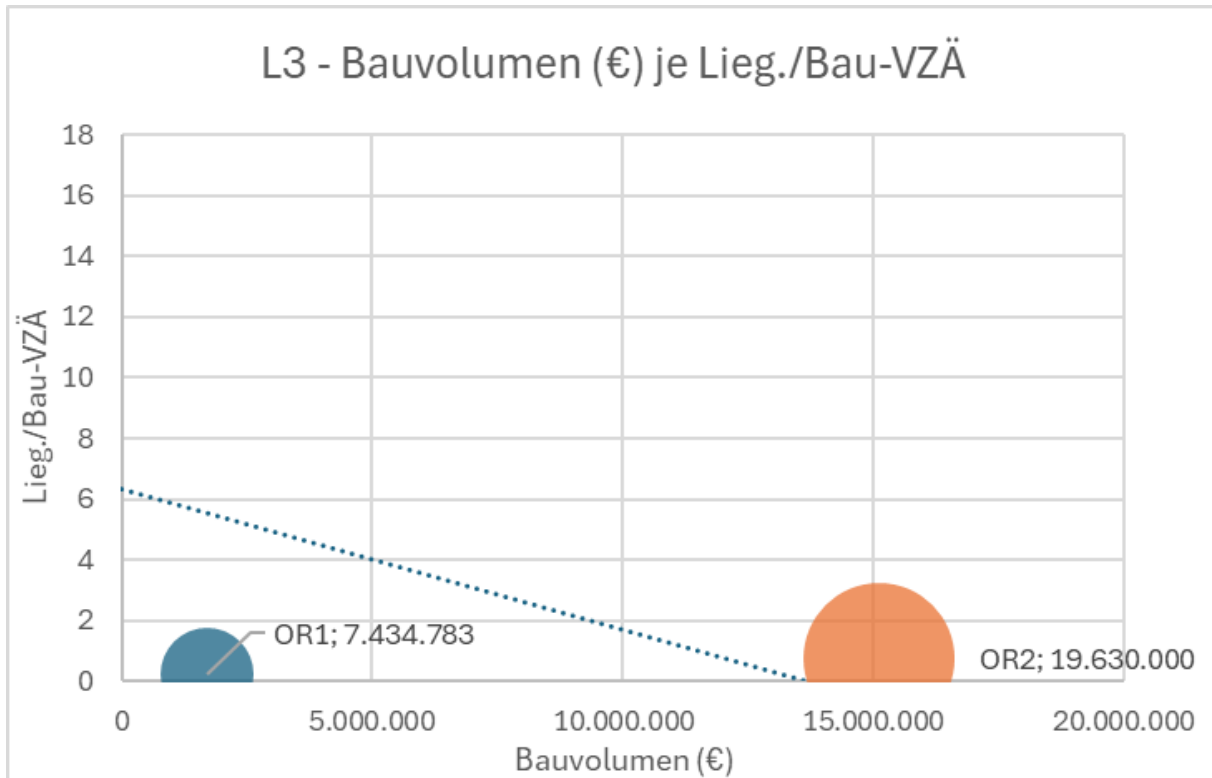


Abbildung 14 Bauvolumen (€) je Lieg./Bau-VZÄ (L3)

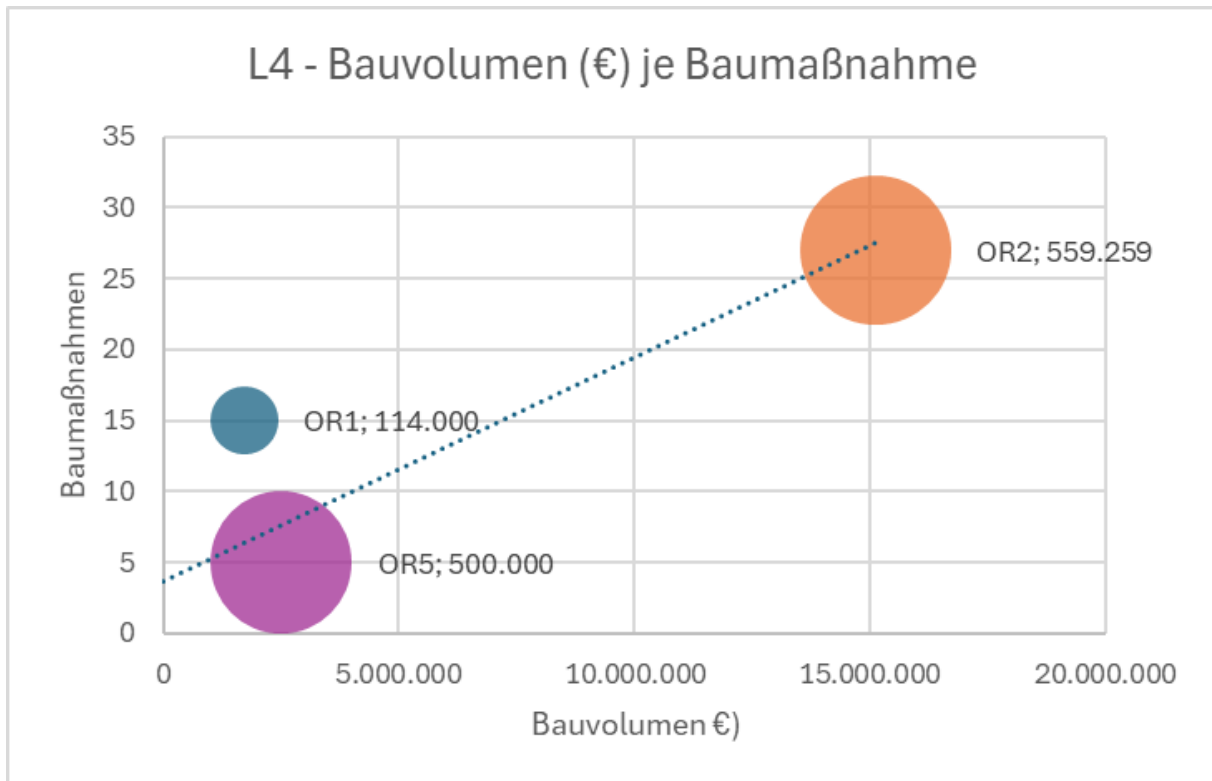


Abbildung 15 Bauvolumen (€) je Baumaßnahme (L4)

8.2. Kernaussagen

1) L1 (Objekte je Bau/Li-VZÄ) zeigt die strukturelle Grundbelastung des Bereichs und ist kontextabhängig. (E2)

L1 bildet ab, wie viele zu betreuende Objekte auf eine Vollzeitkapazität entfallen. Die Streuung weist darauf hin, dass die Organisationen mit unterschiedlichen Portfoliozuschnitten arbeiten (z. B. Objektzahl, Objektart, räumliche Verteilung, technischer Zustand). Ein hoher L1-Wert kann auf effiziente Bündelung hindeuten, kann aber ebenso auf hohe Grundlast und erhöhten Priorisierungsdruck verweisen; ein niedriger Wert kann bessere Betreuungsdichte oder ein kleineres/anders strukturiertes Portfolio bedeuten.

Interpretation: L1 ist ein wichtiger Kontextanker für alle Bau-/Liegenchaftsvergleiche, eignet sich aber nicht als isoliertes Effizienzurteil.

2) L2 (Baumaßnahmen je Bau/Li-VZÄ) ist die zentrale Leistungskennzahl für Umsetzungsintensität. (E1/E2)

L2 zeigt, wie viele Maßnahmen je VZÄ tatsächlich bearbeitet werden, und ist damit der direkteste Indikator für operative Leistung im Bauprozess. Unterschiede zwischen den Organisationen deuten auf verschiedene Grade der Standardisierung, Priorisierung, Vergabep Praxis und Projektsteuerung hin. Hohe Werte können auf hohe Umsetzungskapazität hinweisen, können jedoch bei gleichzeitig hoher Komplexität auch auf Belastungsspitzen deuten.

Interpretation: L2 ist als Steuerungskennzahl relevant, sollte aber mit Maßnahmenmix (klein/mittel/groß) und Durchlaufzeiten gemeinsam gelesen werden.

3) **L3 (Bauvolumen € je Bau/Li-VZÄ) ist zyklus- und projektgrößenabhängig. (E2/E3)**

L3 zeigt die finanzielle Last je VZÄ, ist aber von Einzelprojekten, Investitionszyklen und zeitlicher Bündelung beeinflusst. Ein sehr hoher Wert kann aus wenigen großen Maßnahmen resultieren und ist daher nicht automatisch Ausdruck höherer Prozessleistung; ein niedriger Wert kann auf kleine Projektgrößen oder ein investitionsschwaches Jahr zurückgehen.

Interpretation: L3 ist für Ressourcen- und Risikoeinordnung wichtig, sollte aber nicht als alleinige Produktivitätskennzahl verwendet werden.

4) **L4 (Bauvolumen € je Maßnahme) macht den Projektcharakter sichtbar und erklärt Unterschiede in L2/L3. (E2)**

L4 zeigt die durchschnittliche finanzielle Größenordnung je Maßnahme und hilft, die Mischung aus vielen kleineren versus wenigen großen Projekten zu erkennen. Hohe L4-Werte deuten auf größere Einzelprojekte und damit oft auf höhere Steuerungs- und Risikointensität je Fall; niedrige L4-Werte sprechen eher für kleinteiligere Maßnahmenportfolios.

Interpretation: L4 ist eine Ergänzung zur Deutung von L2 und L3 und sollte als Struktur-/Komplexitätsindikator in die Steuerung einfließen.

8.3. Perspektive Vergleichsgruppen

Gruppe A (OR4, OR6, OR3): Tendenziell stärkere Unterschiede bei Volumen- und Mixkennzahlen (insb. L3/L4) deuten auf heterogenere Projektlandschaften und unterschiedliche Investitionszyklen hin. Konkret bedeutet das: Vergleichbarkeit ist gegeben, benötigt aber je Organisation einen kurzen Projektmix-Kommentar.

Gruppe B (OR1, OR5, OR2): Häufig kompaktere Last-/Leistungsmuster bei einzelnen klaren Ausschlägen. Das spricht für grundsätzlich ähnlichere Basismodelle mit punktuellen Sondereffekten (z. B. Großprojektjahr, Sanierungsschwerpunkte). Konkret bedeutet das: Gruppenmittel sind aussagekräftig, Ausreißer müssen zyklisch und projektspezifisch erklärt werden.

8.4. Was bedeutet das für die Steuerung konkret?

1) **L2 als zentrale Leistungskennzahl etablieren, L1/L3/L4 als Kontext mitführen.**

Konkret: Umsetzungsleistung primär über L2 steuern; jede Interpretation von L2 immer mit Objektlast (L1) und Projektvolumenstruktur (L3/L4) absichern.

- 2) **Maßnahmenmix transparent steuern statt nur Fallzahlen zählen.**
Konkret: Maßnahmen in Größenklassen (z. B. klein/mittel/groß) und Komplexitätsstufen clustern; Zielwerte je Cluster definieren, damit hohe L2-Werte nicht zulasten komplexer Vorhaben gehen.
- 3) **Volumenkennzahlen zyklisch glätten und mehrjährig betrachten.**
Konkret: L3/L4 in 2- bis 3-Jahres-Perspektive auswerten, um Sondereffekte einzelner Großprojekte von stabilen Trends zu trennen.
- 4) **Durchlaufzeit, Termin- und Budgettreue als Ergänzung einführen.**
Konkret: Mengen- und Volumenkennzahlen gemeinsam mit Projektqualität bewerten (Termin-treue, Budgetabweichung, Nachträge), um echte Leistungsfähigkeit statt reiner Aktivität zu steuern.
- 5) **Kennzahlenabgrenzungen und Zähllogik für Maßnahmen harmonisieren.**
Konkret: Verbindlich festlegen, was als „Baumaßnahme“ zählt (Start-/Endpunkt, Schwellenwerte, Bündelprojekte), damit L2/L4 zwischen Organisationen und über Zeit belastbar vergleichbar sind.
- 6) **Zielsystem differenziert und gruppenspezifisch aufsetzen.**
Konkret: Keine Einheitsziele über alle Organisationen; stattdessen Zielkorridore je Vergleichsgruppe plus organisationsbezogene Entwicklungsziele auf Basis Portfolio- und Zustandsstruktur.

8.5. Zwischenfazit

Kapitel 8 zeigt, dass die Einordnung der Leistung im Bereich Liegenschaften/Bau nur in der kombinierten Betrachtung von Last, Umsetzung und Volumen belastbar ist. L2 ist die zentrale Leistungskennzahl für die operative Umsetzungsintensität, während L1, L3 und L4 die strukturellen Rahmenbedingungen erklären. Für die Steuerung folgt daraus: Mengensteuerung allein reicht nicht aus; erforderlich ist ein integriertes Set aus Umsetzungsleistung, Projektmix, Volumenstruktur und Qualitäts-/Terminkennzahlen. Nur so lassen sich Leistungsunterschiede fair bewerten und wirksame Maßnahmen ableiten.

9. Ergebnisse Allg. Verwaltung/Struktur (A1–A5)

Dieses Kapitel betrachtet mit den Kennzahlen A1 bis A5 die Querschnittsbereiche Datenschutz, Arbeitsschutz, IT-Unterstützung, Meldewesen und Beschaffung im Verhältnis zur Gesamtpersonalkapazität. Inhaltlich geht es dabei nicht um klassische Output-Produktivität, sondern um die Frage, wie stark diese unterstützenden und regelsetzenden Funktionen personell im Gesamtsystem verankert sind.

Konkret zeigen die Kennzahlen, welcher Anteil der Gesamt-VZÄ auf die jeweiligen Querschnittsaufgaben entfällt. Unterschiede zwischen den Organisationen können sowohl auf unterschiedliche Steuerungs- und Governance-Ansprüche als auch auf abweichende Organisationszuschnitte, Zentralisierungsgrade oder externe Unterstützungsmodelle zurückgehen. Höhere Werte können auf stärkere institutionelle Absicherung und höhere Regelungsintensität hinweisen; niedrigere Werte können auf schlankere Strukturen, stärkere Bündelung oder Verlagerung in andere Einheiten deuten. Die Kennzahlen sind deshalb primär als Struktur- und Steuerungsindikatoren zu interpretieren, nicht als direkte Effizienzkennzahlen.

Gemeinsam beantwortet das Set die Frage:

Wie stark sind zentrale Querschnittsfunktionen im Verhältnis zur Gesamtorganisation personell hinterlegt, und welche Steuerungslogik lässt sich daraus ableiten?

9.1. Ergebnisdarstellung

Organisation		OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6	Median
KPI								
A1	Datenschutz-Intensität	0,6%	1,6% ¹	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%	0,2%
A2	Arbeitsschutz-Intensität	k. A.	1,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,2%	0,1%
A3	IT-Intensität	4,8%	4,7%	4,0%	0,0% ²	0,0%	0,7%	2,3%
A4	Meldewesen-Intensität	3,3%	2,4%	1,6%	k. A.	0,0%	3,1%	2,0%
A5	Beschaffungs-Intensität	8,2%	0,0%	0,0%	k. A.	0,0%	0,3%	0,0%

Tabelle 5 Kennzahlen Allg. Verwaltung

9.2. Kernaussagen

- 1) **A1 (Datenschutzintensität) zeigt deutliche Unterschiede im Governance-Zuschnitt. (E2)**

¹ Eigener Datenschutzbeauftragter

² Teilweise oder ganz ausgelagert an Zentrale (Bistum oder Landeskirche) oder ext. Dienstleister

A1 bildet den Anteil der für Datenschutz eingesetzten Kapazität an der Gesamt-VZÄ ab. Die Unterschiede zwischen den Organisationen deuten darauf hin, dass Datenschutz organisatorisch unterschiedlich verankert wird (z. B. zentral, dezentral, kombiniert mit anderen Rollen). Ein höherer Wert kann auf stärkere Governance-Absicherung und höhere Prüftiefe hinweisen, kann aber auch Folge komplexerer Datenlandschaften oder zusätzlicher Compliance-Anforderungen sein.

Interpretation: A1 ist ein Strukturindikator für Governance-Intensität und sollte gemeinsam mit Risikoprofil, Aufgabenumfang und Rollenabgrenzung bewertet werden.

2) **A2 (Arbeitsschutzintensität) variiert in Abhängigkeit von Organisationsstruktur und Betreuungsmodell. (E2)**

Die Kennzahl zeigt, wie stark Arbeitsschutz im Verhältnis zur Gesamtorganisation personell abgebildet ist. Unterschiede können durch abweichende Objekt- und Tätigkeitsprofile entstehen, unterschiedliche Präventionslogiken sowie durch die Frage, welche Leistungen intern bzw. extern erbracht werden.

Interpretation: A2 eignet sich zur Einordnung der Steuerungs- und Präventionsintensität, ist aber kein isoliertes Leistungsurteil über die Wirksamkeit des Arbeitsschutzes.

3) **A3 (IT-Unterstützungsintensität) zeigt den personellen Unterbau der digitalen Leistungsfähigkeit. (E1/E2)**

A3 macht sichtbar, wie viel Kapazität für IT-Unterstützung im Gesamtsystem vorgehalten wird. Höhere Werte können auf stärkere interne IT-Betreuung und engere Nutzerunterstützung hindeuten; niedrigere Werte können sowohl auf hohe Standardisierung als auch auf stärkere Fremdleistung bzw. zentrale Verbundlösungen verweisen.

Interpretation: A3 ist ein wesentlicher Strukturindikator für digitale Betriebsfähigkeit und sollte mit Servicequalität, Systemstabilität und Supportlast zusammen gelesen werden.

4) **A4 (Meldewesenintensität) ist durch regulatorische und organisatorische Anforderungen geprägt. (E2)**

Die Kennzahl zeigt die personelle Hinterlegung des Meldewesens. Unterschiede können durch Meldeumfang, Datenquellenqualität, Schnittstellenreife und Prüfanforderungen entstehen. Ein höherer Wert kann auf erhöhten regulatorischen Aufwand oder auf geringere Automatisierung hinweisen; ein niedrigerer Wert kann auf reifere Prozesse oder reduzierte Aufgabenbreite zurückgehen.

Interpretation: A4 ist ein Kontextindikator für regulatorischen Bearbeitungsaufwand und Prozessreife, nicht allein ein Effizienzmaß.

5) **A5 (Beschaffungsintensität) spiegelt sowohl Prozessreife als auch Versorgungsmodell wider. (E2)**

A5 zeigt den Anteil der Beschaffungskapazität an der Gesamt-VZÄ. Unterschiede ergeben sich typischerweise aus Beschaffungsvolumen, Zentralisierungsgrad, Vergabekomplexität und Rolle dezentraler Bedarfsträger. Höhere Werte können auf stärkere Professionalität in Einkauf/Vergabe hinweisen, aber auch auf hohen Koordinationsaufwand; niedrigere Werte können für schlanke Prozesse stehen oder auf ausgelagerte oder komplett dezentrale Leistungen verweisen.

Interpretation: A5 ist als Strukturindikator für Beschaffungsorganisation relevant und sollte mit Volumen, Regelungsdichte und Prozessqualität gemeinsam interpretiert werden.

9.3. Perspektive Vergleichsgruppen

Gruppe A (OR4, OR6, OR3): Tendenziell größere Unterschiede in einzelnen A-Kennzahlen deuten auf stärker differierende Governance- und Unterstützungsmodelle hin. Konkret bedeutet das: Vergleichswerte sind nutzbar, benötigen jedoch je Organisation eine klare Organisationskontext-Erklärung (intern/extern, zentral/dezentral, Rollenbündelung).

Gruppe B (OR1, OR5, OR2): Häufig kompaktere Werte in der Mitte mit punktuellen Ausschlägen in einzelnen Querschnittsfunktionen. Das spricht für ähnlichere Grundlogiken mit einzelnen priorisierten Schwerpunktbereichen. Konkret bedeutet das: Gruppenvergleiche sind tragfähig, Ausreißer sollten strategisch (z. B. bewusstes Governance-Schwergewicht) statt rein operativ interpretiert werden.

9.4. Was heißt das für die Steuerung konkret?

- 1) **A-Kennzahlen als Strukturkompass, nicht als Produktivitätsranking nutzen.**
Konkret: A1–A5 zur Steuerung des Organisationszuschnitts verwenden (Rollen, Verantwortungen, interner/extern erbrachter Anteil), nicht als isolierte Effizienzaussage.
- 2) **Sollbilder je Querschnittsfunktion explizit definieren.**
Konkret: Für Datenschutz, Arbeitsschutz, IT, Meldewesen und Beschaffung je ein Zielbild festlegen (Leistungsumfang, Prüftiefe, Serviceanspruch, Steuerungsintensität, interne und gesetzliche Anforderungen), damit Kennzahlen gegen ein klares Soll statt nur gegen andere Organisationen gelesen werden.
- 3) **Kapazitätsanteile mit Risiko- und Qualitätsindikatoren koppeln.**
Konkret: A1–A5 jeweils mit passenden Wirkungsindikatoren verbinden (z. B. Auditbefunde, Vorfalldaten, Supportqualität, Fristtreue im Meldewesen, Vergabe-Compliance), um Aussagekraft zu erhöhen.

4) **Interne/Externe Leistungserbringung transparent ausweisen.**

Konkret: Kennzahlen nur dann belastbar vergleichen, wenn sichtbar ist, welcher Anteil intern erbracht und welcher extern zugekauft wird.

5) **Rollenbündelung methodisch dokumentieren.**

Konkret: Wenn Funktionen kombiniert sind (z. B. Datenschutz + IT-Sicherheit), klare Zuordnungsregeln definieren, damit A-Werte nicht durch unterschiedliche Erfassungslogik verzerrt werden.

6) **Zielkorridore gruppenspezifisch statt einheitlich festlegen.**

Konkret: Keine Einheitswerte über alle Organisationen; stattdessen gruppen- und profilbezogene Korridore je Funktion mit jährlicher Überprüfung.

9.5. Zwischenfazit

Kapitel 9 zeigt, dass A1 bis A5 vor allem die Steuerungs- und Governance-Architektur der Organisationen abbilden. Die Kennzahlen erklären, wie stark zentrale Querschnittsfunktionen personell hinterlegt sind, erlauben aber ohne Kontext keine direkte Aussage über operative Effizienz. Für die Steuerung folgt daraus: Entscheidend ist die Verbindung von Kapazitätsanteilen mit klaren Sollbildern, Risikoindikatoren und Qualitätsmaßstäben. So werden Unterschiede in der organisatorischen Prioritätensetzung transparent und strategisch nutzbar gemacht.

10. Ergebnisse Organisationsumfeld (S1–S4)

Dieses Kapitel betrachtet mit den Kennzahlen S1 bis S4 zentrale Strukturmerkmale der Verwaltungsorganisation, die die Interpretation aller Leistungskennzahlen wesentlich beeinflussen. Inhaltlich geht es nicht um direkte Leistungsbewertung, sondern um die Frage, wie stark organisatorische und technische Rahmenbedingungen die beobachteten Ergebnisse in Finanzen, Personal, Bau und Querschnittsfunktionen mitprägen. Höhere oder niedrigere Werte sind deshalb nicht per se positiv oder negativ zu bewerten: Sie können sowohl auf bewusst gewählte Steuerungsmodelle als auch auf historisch gewachsene Strukturen oder unterschiedliche Reifegrade zurückgehen.

Die Kennzahlen sind daher als Einordnungs- und Kontextindikatoren zu verstehen; ihr Hauptnutzen liegt in der Erklärung von Leistungsunterschieden und in der Ableitung struktureller Entwicklungshebel.

Gemeinsam beantwortet das Set die Frage:

Welche strukturellen und technischen Rahmenbedingungen prägen die Leistungsfähigkeit der Verwaltungen, und wo ergeben sich daraus prioritäre Steuerungsimpulse?

10.1. Ergebnisdarstellung

Organisation		OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6	Median
S1	Buchführungsverfahren	Doppik	Doppik	Doppik	Doppik	Doppik	Doppik	---
S2	Software-Anzahl ¹	6	8	7	3	6	4	5
S3	Homeoffice-Anteil	100%	k. A.	80%	83%	0%	20%	80 %
S4	Kopf-VZÄ-Relation	1,3	1,1	1,1	1,3	1,2	1,5	1,2

Tabelle 6 Kennzahlen Organisationsumfeld

Org. Software	OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6
Finanzen	Informa Newsystem	Navison BC	Mach 2.0, ITM Cash	DATEV	newsystem	New Systems
Personal	timebutler, Enaio Webclient	Kidicap	Pause, Enaio	fidelis.Personal (sdworx)	Bistumapp	Personal Office
Verw. Lieg./ Bau	keine	Softtech, Avaorca, Archikart	KIS.1	KiS.1	MS Excel	Infoma New Sytems LuGM

¹ Nur die genannte Software wurde berücksichtigt

Org. Software	OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6
Friedhof	Hades	Hades	Hades	keine	Hades	keine
KiTā	Kitā-Planer	Kion	KITA -Plus	keine	Nordholz	DRS-Kitā
Dokum.-mgmt.	für RWF Enaio	ECM	keine	k. A.	Enaio	keine

Tabelle 7 Software

10.2. Kernaussagen

1) S1 (Buchführungsverfahren) zeigt im Teilnehmerfeld einen einheitlichen Verfahrensrahmen (Doppik) und erhöht damit die Vergleichbarkeit der Finanzkennzahlen. (E1)

S1 macht sichtbar, dass alle teilnehmenden Organisationen die Doppik als Buchführungsverfahren anwenden. Damit entfallen verfahrensbedingte Unterschiede als Erklärung für Abweichungen in den Finanzkennzahlen. Unterschiede sind folglich vorrangig auf Prozess- und Strukturmerkmale zurückzuführen (z. B. Aufgabenabgrenzung, Zentralisierungsgrad, System-/Workflow-Nutzung, Prozessstandardisierung oder Portfolioeffekte).

Interpretation: Finanzkennzahlen sind in diesem Punkt folglich gut vergleichbar. Für die Einordnung von Abweichungen sollten deshalb primär Prozess- und Strukturunterschiede herangezogen werden – nicht das Buchführungsverfahren.

2) S2 (Software-Anzahl) weist auf unterschiedliche Digitalisierungs- und Integrationsniveaus hin. (E2)

S2 zeigt, wie breit und konsistent digitale Lösungen in den zentralen Verwaltungsprozessen genutzt werden. Höhere Werte sprechen tendenziell für stärkere technische Unterstützung und potenziell geringere manuelle Aufwände; niedrigere Werte können auf Insellösungen, Medienbrüche oder bewusst schlankere Systemlandschaften hinweisen.

Interpretation: S2 ist ein wichtiger Kontextindikator für Prozessreife und Automatisierungspotenziale, sollte aber mit tatsächlicher Nutzungsintensität und Prozessqualität gemeinsam bewertet werden.

3) S3 (Homeoffice-Anteil) ist inhaltlich relevant, aktuell aber methodisch eingeschränkt belastbar. (E3)

Der Homeoffice-Anteil liefert grundsätzlich wichtige Hinweise auf Arbeitsorganisation, Flexibilitätsgrad und potenzielle Führungs-/Koordinationsanforderungen. Die aktuelle Aussagekraft ist jedoch eingeschränkt, da bei der Erhebung unterschiedliche Skalenlogiken vorlagen (Anteil vs. Prozentangabe).

Interpretation: S3 eignet sich im aktuellen Zyklus vor allem als orientierende Kontextinformation; für belastbare Vergleiche muss die Datendefinition im nächsten Zyklus strikt harmonisiert werden.

4) **S4 (Kopf-VZÄ-Relation) zeigt Unterschiede im Personalkörper und beeinflusst Last-/Leistungsbilder unmittelbar. (E2)**

S4 setzt die Anzahl der Mitarbeitenden (Köpfe) ins Verhältnis zur VZÄ-Summe und macht damit Unterschiede im Teilzeitprofil sichtbar. Abweichungen können aus Teilzeitanteilen, Funktionszuschnitt, Vertretungslogiken oder historisch gewachsenen Stellenprofilen resultieren. Konkret bedeutet das: Unterschiede in der Kopf-VZÄ-Relation können erklären, warum Organisationen trotz ähnlicher Aufgabenlast unterschiedliche Leistungskennzahlen erreichen.

Interpretation: Die Kopf-VZÄ-Relation ist ein Einordnungsindikator für die Kapazitätsstruktur und sollte bei Zielwertdiskussionen als Kontextfaktor berücksichtigt werden.

10.3. Perspektive Vergleichsgruppen

Gruppe A (OR4, OR6, OR3):

Tendenziell größere Unterschiede in einzelnen Strukturmerkmalen (insb. bei Digitalisierungs- und Kapazitätsprofilen) deuten auf heterogenere Entwicklungsstände hin. Konkret heißt das: Leistungsabweichungen müssen hier besonders konsequent gegen S1/S2/S4 gespiegelt werden.

Gruppe B (OR1, OR5, OR2):

Kompaktere Strukturprofile mit punktuellen Ausschlägen. Das spricht für ähnlichere Grundmodelle, aber einzelne Sondereinflüsse bleiben relevant. Konkret heißt das: Vergleichsaussagen sind gut möglich, sofern Ausreißer in S-Strukturen methodisch erläutert werden.

10.4. Was bedeutet das für die Steuerung konkret?

- 1) **S-Kennzahlen als Pflicht-Kontext vor jeder Leistungsbewertung verankern.**
Konkret: Vor der Interpretation von F-, P-, L- und A-Kennzahlen standardisiert prüfen, ob Verfahrens-, System- oder Kapazitätsunterschiede die Werte mit erklären.
- 2) **Digitale Reife nicht über Systemanzahl, sondern über Prozesswirkung steuern.**
Konkret: S2 mit Nutzungsgrad, Durchlaufzeit, Fehlerquote und Medienbruchquote koppeln, damit Investitionen in IT auf reale Prozessverbesserung ausgerichtet werden.
- 3) **S3-Erhebung methodisch bereinigen und standardisieren.**
Konkret: Für den nächsten Zyklus einheitliche Skala (Prozentwert 0–100), klare Erhebungsdefinition und technische Plausibilitätsprüfung verbindlich festlegen.

- 4) **Personalarchitektur über S4 aktiv in Zielsysteme integrieren.**
Konkret: Zielkorridore für Leistungskennzahlen zusammen mit S4 diskutieren, damit Unterschiede im Kapazitätsprofil fair berücksichtigt werden.
- 5) **Verfahrens- und Strukturunterschiede transparent dokumentieren.**
Konkret: Je Organisation ein kurzes Strukturprofil (S1–S4) im Bericht voranstellen, um nachfolgende Leistungsunterschiede nachvollziehbar zu machen.
- 6) **Gruppenbezogene Entwicklungsziele statt Einheitsmodell festlegen.**
Konkret: Strukturentwicklung (z. B. Digitalreife, Verfahrensharmonisierung, Kapazitätsprofil) je Vergleichsgruppe priorisieren und schrittweise angleichen.

10.5. Zwischenfazit

Kapitel 10 zeigt, dass S1 bis S4 die zentrale strukturelle Erklärungsebene für Unterschiede in den Leistungskennzahlen bilden. Die Kennzahlen sind nicht als direkte Effizienzindikatoren zu lesen, sondern als Kontext- und Entwicklungsparameter für Verfahren, Digitalisierung, Arbeitsorganisation und Kapazitätsstruktur. Für die Steuerung folgt daraus: Leistungsziele sind dann belastbar, wenn sie systematisch mit den strukturellen Rahmenbedingungen verknüpft werden. Besonders S3 erfordert für den nächsten Zyklus eine methodische Nachschärfung, um die Aussagekraft zu erhöhen.

11. Limitationen und methodische Verbesserungen

Die vorliegenden Ergebnisse sind als belastbares Steuerungsbild für die teilnehmenden Organisationen nutzbar. Gleichzeitig gelten für einzelne Aussagen methodische Grenzen, die transparent benannt und bei der Interpretation konsequent berücksichtigt werden müssen. Ziel dieses Kapitels ist daher nicht, die Aussagekraft zu relativieren, sondern sie realistisch einzuordnen und die nächsten Qualitätsschritte klar zu definieren.

11.1. Limitationen

Begrenzte Fallzahl (n = 6)

Die Auswertung basiert auf sechs Verwaltungen. Für ein Peer-Benchmarking mit vergleichbaren Organisationen ist diese Größe praxistauglich, für statistische Generalisierungen jedoch begrenzt. Die Ergebnisse sind deshalb als steuerungsorientierte Vergleichsaussagen im konkreten Teilnehmerfeld zu lesen, nicht als allgemeingültige Normwerte für alle kirchlichen Verwaltungen.

Konsequenz für die Interpretation:

- Fokus auf Muster, Spannweiten und Abweichungen mit Praxisrelevanz.
- Keine Überdehnung in Richtung „allgemeiner Normwert“.
- Vergleichsgruppen und Kontextinformationen bleiben zentral.

Konsequenz für den Folgebericht:

- Bei konstantem Teilnehmerkreis Trendvergleich stärken (Zeitreihenlogik).
- Bei Erweiterung des Kreises Referenzstabilität methodisch absichern (Kernset unverändert lassen).

Heterogene Struktur- und Betriebsmodelle

Die Organisationen unterscheiden sich in Aufgabenportfolio, Zentralisierungsgrad, Rollenverteilung sowie interner/externer Leistungserbringung. Diese Unterschiede beeinflussen Kennzahlen, auch wenn die operative Arbeit vor Ort qualitativ gut organisiert ist.

Konsequenz für die Interpretation:

- Kennzahlabweichungen sind nicht automatisch Effizienzunterschiede.
- Kontextkennzahlen (insb. G- und S-Bereich) müssen vor jeder Leistungsbewertung mitgelesen werden.

- Ein „höher“ oder „niedriger“ ist im jeweiligen Strukturprofil sinnvoll interpretierbar.

Konsequenz für den Folgebericht:

- Strukturprofil je Organisation standardisiert voranstellen (Kurzsteckbrief).
- Make-or-Buy-Anteile und Rollenabgrenzung systematisch ausweisen.

Teilweise fehlende Werte (k. A.)

In einzelnen Kennzahlen liegen fehlende Angaben vor. Das reduziert die Vergleichsschärfe vor allem dort, wo Vollständigkeit für robuste Rang- oder Feinvergleiche notwendig ist (z. B. G3, einzelne L-/S-Felder).

Konsequenz für die Interpretation:

- Richtungs- und Musterbewertungen bleiben möglich.
- Feinrangfolgen sind in betroffenen Kennzahlen eingeschränkt belastbar.
- Aussagen müssen erkennbar als E2/E3-kontextualisiert gekennzeichnet werden.

Konsequenz für den Folgebericht:

- Pflichtfelder definieren und technisch erzwingen.
- Vollständigkeitsprüfung vor Berichtsfreigabe einführen.
- Fehlwerte mit standardisiertem Grundcode dokumentieren (z. B. „nicht erhoben“, „nicht abgrenzbar“, „fachlich nicht anwendbar“).

Definitionssensitivität einzelner Kennzahlen

Einige Kennzahlen hängen von einheitlichen Zähl- und Abgrenzungsregeln ab (z. B. Falllogiken, Maßnahmenabgrenzung, Struktur-/Reifegradfelder). Wenn Definitionen zwischen Organisationen abweichen, entstehen Vergleichsverzerrungen trotz korrekter Dateneingabe.

Konsequenz für die Interpretation:

- Bei definitionssensitiven Kennzahlen keine isolierten Leistungsurteile.
- Ergebnisse primär als Steuerungssignal mit Validierungshinweis verwenden.
- Kritische Kennzahlen in Text und Maßnahmenabschnitt explizit methodisch markieren.

Konsequenz für den Folgebericht:

- Definition verbindlich je Kennzahl (inkl. Positiv-/Negativabgrenzung).

- Einheitlicher Erhebungszeitraum und Zählstichtag.
- Vorab-Plausibilisierung in einem kurzen technischen Review mit allen teilnehmenden Organisationen.

Kein Wirkungs- und kein Vollkostenansatz

Der Bericht ist als Effizienz- und Strukturbenchmark konzipiert. Er misst vorrangig Mengen-/Lastrelationen je VZÄ, nicht jedoch die volle Wirkungstiefe (Outcome) oder eine vollständige Kostenrechnung über alle Ebenen.

Konsequenz für die Interpretation:

- Aussagen beziehen sich primär auf operative Leistungs- und Lastprofile.
- Keine unmittelbare Aussage über gesamtwirtschaftliche Vollkostenoptimierung oder Wirkungserfolg.
- Strategische Entscheidungen sollten daher mit ergänzenden Qualitäts-/Wirkungsindikatoren flankiert werden.

Konsequenz für den Folgebericht:

- Ergänzung um wenige, robuste Wirkungsindikatoren je Kernbereich (z. B. Fristtreue, Fehler-/Nachbearbeitungsquote, Servicequalität).
- Optionale Pilotierung eines kompakten Vollkostenmoduls in ausgewählten Feldern.

11.2. Fazit

Trotz der benannten Grenzen ist die Studie in zentralen Punkten belastbar: Deutliche Unterschiede in Last- und Leistungsprofilen sind sichtbar, die wichtigsten operativen Hebel lassen sich identifizieren, und für mehrere Bereiche können konkrete Steuerungsmaßnahmen unmittelbar abgeleitet werden. Die Limitationen betreffen daher überwiegend die Feinschärfe einzelner Vergleiche, nicht die grundsätzliche Nutzbarkeit des Benchmarkings als Führungsinstrument.

Methodische Prioritäten bis zum nächsten Zyklus

Für eine spürbar höhere Aussagekraft im Folgebericht sind vier Verbesserungen prioritär:

- Vollständigkeit sichern: k. A.-Anteile gezielt reduzieren (Pflichtfelder, Vorprüfung).
- Kennzahldefinitionen harmonisieren: einheitliche Definitionen verbindlich anwenden.

- Kontext standardisieren: Strukturprofile je Organisation systematisch mitberichten.
- Wirkung ergänzen: kleine, stabile Qualitäts-/Wirkungskennzahlen pro Bereich einführen.

Damit wird aus einem bereits nutzbaren Benchmark ein methodisch schärferes und belastbareres Steuerungsinstrument.

12. Nächste Schritte

Die Ergebnisse sollten nun in ein Umsetzungsprogramm überführt werden. Ziel ist, kurzfristig wirksame Verbesserungen zu starten und gleichzeitig die Daten- und Methodenbasis für den nächsten Benchmarking-Zyklus zu schärfen.

Kurzfristig (0–3 Monate)

- **Kennzahlen-Cockpit verbindlich einführen:** Leitkennzahlen je Kapitel festlegen, ergänzt um Qualitäts-/Kontextindikatoren und klare Berichtsfrequenz.
- **Top-Maßnahmen je Organisation priorisieren:** Pro Organisation wenige prioritäre Maßnahmen mit hoher Wirkung und realistischer Umsetzbarkeit festlegen.
- **Verantwortung und Messung klären:** Für jede Maßnahme: Owner, Zielwert, Termin, Messgröße und Eskalationsweg definieren.
- **Quick Wins sofort umsetzen:** Z. B. Kennzahldefinitionen harmonisieren, Reporting vereinheitlichen, Schnittstellen klären.

Mittelfristig (3–12 Monate)

- **Maßnahmen in den Regelbetrieb überführen:** Umsetzung in Finanzen, Personal, Bau/Liegenschaften und Querschnittsfunktionen systematisch nachhalten.
- **Zielkorridore statt Einheitsziele nutzen:** Vergleichsgruppenspezifische Korridore und organisationsbezogene Entwicklungsziele festlegen.
- **Quartalsweise 90-Tage-Reviews etablieren:** Fortschritt, Abweichungen und Nachsteuerung verbindlich im Leitungskreis steuern.

Vorbereitung nächster Benchmarking-Zyklus (parallel)

- Datenvollständigkeit erhöhen (z.B. Pflichtfelder, Vorprüfung, klare Fehlwertlogik).
- KPI-Definitionen verbindlich harmonisieren.
- Kontextmerkmale standardisiert miterheben (z. B. Rollen-/Strukturprofil).
- Ausgewählt Qualitäts-/Wirkungsindikatoren ergänzen je Kernbereich.
- Einen Trendvergleich (Vorjahr/Mehrjahresverlauf) je Verwaltung ausweisen.

13. Anhang – Charakteristika teilnehmende Organisationen

Charakteristika	OR1	OR2	OR4	OR3	OR5	OR6
Vergleichsgruppe	B	B	A	A	B	A
Konfession	Kath.	Ev.	Kath.	Ev.	Kath.	Kath.
Urban/Ländlich	Urban	Ländlich	Urban	Urban	Ländlich	Urban
betreute Kirchengemeinden (als eigenständige KdöR)	5	29	40	13	8	56
Gläubige in den betreuten Kirchengemeinden	38355	65992	638278	126807	16529	113933
Kindertagesstätten, für die Verwaltungsaufgaben übernommen werden	12	41	0	46	13	57
Kita-Gruppen in den betreuten Kitas insgesamt	53	275	0	160	57	176
sonstige betreute Rechtsträger (z. B. Fonds, weitere Stiftungen etc.)	1	6		70	3	3
verwaltete Friedhöfe	1	31	197	9	5	0
weitere Sozialeinrichtungen und Dienste, für die Verwaltungsaufgaben übernommen werden (z. B. Sozialstationen, Schulen etc.)				18	1	2
Mitarbeitende in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) insgesamt im Verwaltungszentrum	8	48	55	50	5	65

Tabelle 8 Charakteristika teilnehmende Organisationen

14. Anhang – Kennzahlen-Set

KPI	Bezeichnung	Formel (Nr. vgl. Kap.15)	Einheit	Richtung	Interpretationstyp
G1	Kirchengemeinden je Gesamt-VZÄ	Nr.1 / Nr.5	Anzahl je VZÄ	höher = mehr Leistung	Effizienz
G2	Gemeindeglieder je Gesamt-VZÄ	Nr.4 / Nr.5	Anzahl je VZÄ	höher = mehr Leistung	Kontext
G3	Einheitenlast je Gesamt-VZÄ	(Nr.1+11+13+14) / Nr.5	Anzahl je VZÄ	höher = mehr Leistung	Kontext
F1	Eingangsrechnungen je FiBu-VZÄ	Nr.16 / Nr.23	Anzahl je VZÄ	höher = mehr Leistung	Effizienz
F2	Ausgangsrechnungen je FiBu-VZÄ	Nr.18 / Nr.23	Anzahl je VZÄ	höher = mehr Leistung	Effizienz
F3	Alle Buchungen je FiBu-VZÄ	Nr.20 / Nr.23	Anzahl je VZÄ	höher = mehr Leistung	Effizienz
F4	Haushalts-/Wirtschaftspläne je FiBu-VZÄ	Nr.22 / Nr.23	Anzahl je VZÄ	höher = mehr Leistung	Effizienz
F5	Jahresabschlüsse je FiBu-VZÄ	Nr.25 / Nr.23	Anzahl je VZÄ	höher = mehr Leistung	Effizienz
F6	Mahnläufe je FiBu-VZÄ	Nr.26 / Nr.23	Anzahl je VZÄ	neutral (zu kontextualisieren)	Kontext
P1	Abrechnungsfälle je GehAb-VZÄ	Nr.43 / Nr.47	Anzahl je VZÄ	höher = mehr Leistung	Effizienz
P2	Verwaltete Personalfälle je PSachB-VZÄ	Nr.45 / Nr.49	Anzahl je VZÄ	höher = mehr Leistung	Effizienz

KPI	Bezeichnung	Formel (Nr. vgl. Kap.15)	Einheit	Richtung	Interpretationstyp
L1	Objektlast je Lieg./Bau-VZÄ	(Nr.30+31+32+33) / (Nr.40+41+42)	Anzahl je VZÄ	neutral (zu kontextualisieren)	Kontext
L2	Baumaßnahmen je Lieg./Bau-VZÄ	(Nr.34+35) / (Nr.40+41+42)	Anzahl je VZÄ	höher = mehr Leistung	Effizienz
L3	Bauvolumen (€) je Lieg./Bau-VZÄ	Nr.38 / (Nr.40+41+42)	EUR je VZÄ	neutral (zu kontextualisieren)	Kontext
L4	Bauvolumen (€) je Maßnahme	Nr.38 / (Nr.34+Nr.35)	EUR je Maßnahme	neutral (zu kontextualisieren)	Kontext
A1	Datenschutzintensität	Nr.59 / Nr.5 * 100	%	neutral	Struktur
A2	Arbeitsschutzintensität	Nr.61 / Nr.5 * 100	%	neutral	Struktur
A3	IT-Unterstützungsintensität	Nr.55 / Nr.5 * 100	%	neutral	Struktur
A4	Meldewesenintensität	Nr.57 / Nr.5 * 100	%	neutral	Struktur
A5	Beschaffungsintensität	Nr.63 / Nr.5 * 100	%	neutral	Struktur
S1	Buchführungsverfahren	Nr.15 (kategorial)	Kategorie	neutral	Struktur
S2	Software-Anzahl	Anteil positiver Angaben in Nr.65-70	Anzahl	neutral	Struktur
S3	Homeoffice-Anteil	Nr. 9	%	neutral	Struktur
S4	Kopf-VZÄ-Relation	Nr.6 / Nr.5	Relation	neutral	Struktur

Tabelle 9 Kennzahlen-Set Studie

15. Anhang – Inhalte der Datenabfrage bei den Organisationen

Nr.	Bereich	Datenabfrage	Einheit	Definition
1	Basisdaten	Anzahl betreuter Kirchengemeinden (als eigenständige KdöR)	Anzahl	Zahl der rechtlich eigenständigen Kirchengemeinden (KdöR), für die das Verwaltungszentrum im Erhebungsjahr Verwaltungsleistungen erbringt (mind. ein Verwaltungsprozess: Finanzen/Personal/Bau o.ä.).
2	Basisdaten	Anzahl betreuter Kirchengemeinden bzw. Kirchenstiftungen	Anzahl	Zahl der betreuten Kirchengemeinden/Kirchenstiftungen gemäß kirchlicher Rechtsform im Zuständigkeitsbereich; zählt jede betreute Gemeinde/Stiftung einmal.
3	Basisdaten	Sonstige betreute Rechtsträger (z. B. Fonds, weitere Stiftungen etc.)	Anzahl	Zahl der zusätzlichen betreuten Rechtsträger außerhalb der Kirchengemeinden/Kirchenstiftungen (z. B. Fonds, Stiftungen, Zweckvermögen), je Rechtsträger einmal.
4	Basisdaten	Gläubige in den betreuten Kirchengemeinden	Anzahl	Summe der Mitglieder/Gläubigen (nach offizieller Statistik der Trägerkirche) aller betreuten Kirchengemeinden (Stichtag nach lokaler Praxis; Stichtag dokumentieren).
5	Basisdaten	Mitarbeitende insgesamt (VZÄ) im Verwaltungszentrum	VZÄ	Summe aller Beschäftigtenkapazitäten im Verwaltungszentrum als VZÄ (inkl. Leitungs-/Stabs-/Querschnittsanteile, sofern organisatorisch zum Verwaltungszentrum gehörend).
6	Basisdaten	Mitarbeitende insgesamt (Köpfe) im Verwaltungszentrum	Köpfe	Anzahl Personen (Headcount) im Verwaltungszentrum unabhängig vom Beschäftigungsumfang; jede Person einmal.

Nr.	Bereich	Datenabfrage	Einheit	Definition
7	Basisdaten	Anteil Teilzeitkräfte insgesamt	%	Anteil der Mitarbeitenden (Köpfe) mit vertraglicher Arbeitszeit < Vollzeit an allen Mitarbeitenden (Köpfe) im Verwaltungszentrum.
8	Basisdaten	VZÄ Sekretariat/Assistenz	VZÄ	Summe der VZÄ-Anteile von Mitarbeitenden, deren Hauptaufgabe Sekretariats-/Assistenz-/Office-Management ist (gemäß Stellen-/Aufgabenprofil).
9	Basisdaten	Homeoffice-Anteil gesamt	%	Durchschnittlicher Anteil der Mitarbeitenden, welcher regelmäßig im Erhebungszeitraum im Homeoffice/remote arbeitet
10	Basisdaten	Vor-Ort-Präsenz-Termine pro Jahr (Sitzungen/Versammlungen in Gemeinden)	Anzahl/Jahr	Summe aller Vor-Ort-Termine von Mitarbeitenden in Kirchengemeinden für Sitzungen/Versammlungen (ohne Baustellenbegehungen/Bauaufsicht); zählt pro Termin unabhängig von Teilnehmerzahl einmal oder als Summe je Person (Bitte einheitlich definieren; Empfehlung: Termin = Ereignis).
11	Basisdaten	Kitas, für die Verwaltungsaufgaben übernommen werden	Anzahl	Zahl der Kindertagesstätten, für die das Verwaltungszentrum administrative Leistungen erbringt; jede Kita einmal (auch bei mehreren Gruppen).
12	Basisdaten	Kita-Gruppen insgesamt	Anzahl	Summe der Gruppen in allen betreuten Kitas (z. B. Krippe, Kindergarten, Hort), Stichtag dokumentieren.
13	Basisdaten	Weitere Sozialeinrichtungen/Dienste (z. B. Sozialstationen, Schulen etc.)	Anzahl	Zahl sonstiger betreuter Einrichtungen/Dienste außer Kitas (z. B. Sozialstation, Schule), für die Verwaltungsleistungen erbracht werden; jede Einrichtung einmal.

Nr.	Bereich	Datenabfrage	Einheit	Definition
14	Basisdaten	Verwaltete Friedhöfe	Anzahl	Zahl der Friedhöfe, für die das Verwaltungszentrum administrative Aufgaben übernimmt (z. B. Gebühren/Verwaltung), je Friedhof einmal.
15	Finanzen	Buchführungsverfahren	Kategorie	Angabe des primär angewendeten Buchführungsverfahrens für den Zuständigkeitsbereich (z. B. Doppik, Kameralistik); bei Mischformen Hauptverfahren + Hinweis.
16	Finanzen	Buchungsvorgänge FiBu (Eingangsrechnungen)	Anzahl/ Jahr	Zahl der in der FiBu erfassten Eingangsrechnungen im Erhebungsjahr (Kreditorenrechnungen), je Rechnung einmal; Gutschriften nach lokaler Logik dokumentieren.
17	Finanzen	Davon Kitas/Sozialeinrichtungen (Eingangsrechnungen)	Anzahl/ Jahr	Teilmenge von Nr. 16: Eingangsrechnungen, die Kitas/sonstigen Einrichtungen zugeordnet sind.
18	Finanzen	Buchungsvorgänge FiBu (Ausgangsrechnungen)	Anzahl/ Jahr	Zahl der Ausgangsrechnungen im Erhebungsjahr (Debitorenrechnungen), je Rechnung einmal.
19	Finanzen	Davon Kitas/Sozialeinrichtungen (Ausgangsrechnungen)	Anzahl/ Jahr	Teilmenge von Nr. 18: Ausgangsrechnungen mit Zuordnung zu Kitas/sonstigen Einrichtungen.
20	Finanzen	Buchungsvorgänge FiBu (alle Buchungen inkl. Umbuchungen/Anlagebuchungen etc.)	Anzahl/ Jahr	Zahl aller Buchungssätze/Transaktionen im Erhebungsjahr inkl. technischer Umbuchungen, Anlagebuchungen, Korrekturen (Definition „Buchung“ gemäß System; dokumentieren).
21	Finanzen	Davon Kitas/Sozialeinrichtungen (alle Buchungen)	Anzahl/ Jahr	Teilmenge von Nr. 20: alle Buchungen mit Zuordnung zu Kitas/sonstigen Einrichtungen.
22	Finanzen	Wirtschafts- und Haushaltspläne	Anzahl/ Jahr	Zahl der im Erhebungsjahr erstellten Planwerke (Haushalts-/Wirtschaftspläne) für betreute

Nr.	Bereich	Datenabfrage	Einheit	Definition
				Einheiten; jedes Planwerk einmal.
23	Finanzen	VZÄ in der Finanzbuchhaltung (gesamt)	VZÄ	Summe der VZÄ von Mitarbeitenden, die überwiegend in der FiBu/Kreditoren/Debitoren/Buch en tätig sind (für gesamten Zuständigkeitsbereich).
24	Finanzen	Davon KITAS/Sozialeinrichtungen (FiBu-VZÄ)	VZÄ	Teilmenge von Nr. 23: VZÄ-Anteile, die überwiegend KITAS/sonstigen Einrichtungen zugeordnet sind.
25	Finanzen	Jahresabschlüsse	Anzahl/Jahr	Zahl der im Erhebungsjahr fertiggestellten Jahresabschlüsse (pro Einheit/Rechtsträger einmal).
26	Finanzen	Angemahnte Geschäftspartner pro Jahr	Anzahl/Jahr	Zahl der einzigartigen Geschäftspartner/Debitoren, die im Erhebungsjahr mindestens einmal gemahnt wurden (unabhängig von Anzahl der Mahnungen).
27	Finanzen	Davon KITAS/Sozialeinrichtungen (Mahnungen)	Anzahl/Jahr	Teilmenge von Nr. 26: gemahnte Geschäftspartner mit Zuordnung zu KITAS/sonstigen Einrichtungen.
28	Finanzen	VZÄ im Controlling (gesamt)	VZÄ	Summe der VZÄ von Mitarbeitenden mit überwiegender Tätigkeit im Controlling/Reporting/Planung/S teuerung (für gesamten Zuständigkeitsbereich).
29	Finanzen	Davon KITAS/Sozialeinrichtungen (Controlling-VZÄ)	VZÄ	Teilmenge von Nr. 28: Controlling-VZÄ-Anteile für KITAS/sonstige Einrichtungen.
30	Liegenschaft en/Bau	Pastoral genutzte Gebäude (Einheiten)	Anzahl	Zahl der verwalteten pastoral genutzten Gebäude/Objekteinheiten (z. B. Kirchen, Pfarrheime) nach lokaler Objektdefinition; jede Einheit einmal.
31	Liegenschaft en/Bau	(Wohn-)Einheiten in sonstigen Gebäuden/Ertragsimmobilien	Anzahl	Zahl der verwalteten Wohn-/Miet-/Nutzungseinheiten in nicht-pastoralen Gebäuden inkl.

Nr.	Bereich	Datenabfrage	Einheit	Definition
				Dienstwohnungen/Ertragsimmobilien; je Einheit einmal.
32	Liegenschaften/Bau	Verwaltete Erbbaurechte	Anzahl	Zahl der laufend verwalteten Erbbaurechtsverträge; jeder Vertrag einmal.
33	Liegenschaften/Bau	Verwaltete Pachtflächen/Wälder/unbebaute Grundstücke	Anzahl	Zahl der verwalteten Pacht-/Flurstücke/Grundstücke (Zähleinheit festlegen: Vertrag oder Fläche/Flurstück; dokumentieren).
34	Liegenschaften/Bau	Baumaßnahmen > 15.000 € mit Planer	Anzahl/Jahr	Zahl der im Erhebungsjahr betreuten Baumaßnahmen mit Bauvolumen > 15.000 € und externer Planer-/Architektenbeteiligung; je Maßnahme einmal.
35	Liegenschaften/Bau	Baumaßnahmen > 15.000 € ohne Planer	Anzahl/Jahr	Zahl der betreuten Baumaßnahmen > 15.000 € ohne externe Planerbeteiligung; je Maßnahme einmal.
36	Liegenschaften/Bau	Davon in Kitas/Sozialeinrichtungen mit Planer	Anzahl/Jahr	Teilmenge von Nr. 34: Maßnahmen mit Planer, die Kitas/sonstigen Einrichtungen zugeordnet sind.
37	Liegenschaften/Bau	Davon in Kitas/Sozialeinrichtungen ohne Planer	Anzahl/Jahr	Teilmenge von Nr. 35: Maßnahmen ohne Planer, die Kitas/sonstigen Einrichtungen zugeordnet sind.
38	Liegenschaften/Bau	Bau-/Instandsetzungsvolumen > 15.000 € (Jahresmittel)	EUR/Jahr	Summe des Finanzvolumens aller Maßnahmen > 15.000 € im Erhebungsjahr (oder als geschätztes Jahresmittel, falls so erhoben); brutto/netto definieren und dokumentieren.
39	Liegenschaften/Bau	Davon in Kitas/Sozialeinrichtungen (Volumen)	EUR/Jahr	Teilmenge von Nr. 38: Volumenanteil für Kitas/sonstige Einrichtungen.
40	Liegenschaften/Bau	VZÄ Liegenschaftsverwaltung pastoral genutzte Gebäude	VZÄ	VZÄ-Anteile für Verwaltung/Steuerung pastoral genutzter Gebäude (inkl. Objektverwaltung/Projektsteuerung, sofern so organisiert).
41	Liegenschaften/Bau	VZÄ Liegenschaftsverwaltung Kita-Gebäude	VZÄ	VZÄ-Anteile für Verwaltung/Steuerung Kita-Gebäude.

Nr.	Bereich	Datenabfrage	Einheit	Definition
42	Liegenschaft n/Bau	VZÄ Liegenschaftsverwaltung sonstige Gebäude inkl. Haus-/Mietverwaltung	VZÄ	VZÄ-Anteile für Verwaltung/Steuerung nicht- pastoraler Gebäude inkl. Haus- /Mietverwaltung.
43	Personal	Personalfälle mit Gehaltsabrechnung	Anzahl	Zahl der Beschäftigten/Fälle, für die im Erhebungsjahr mindestens eine Entgeltabrechnung erstellt wurde (jede Person einmal).
44	Personal	Davon Kitas/Sozialeinrichtungen (Payroll-Fälle)	Anzahl	Teilmenge von Nr. 43: Abrechnungsfälle, die Kitas/sonstigen Einrichtungen zugeordnet sind.
45	Personal	Verwaltete Personalfälle insgesamt	Anzahl	Zahl aller verwalteten Personalfälle (Headcount HR) im Zuständigkeitsbereich, unabhängig von Payroll (z. B. inkl. Ehrenamt/geringfügig, falls verwaltet – Definition dokumentieren).
46	Personal	Davon Kitas/Sozialeinrichtungen (Personalfälle)	Anzahl	Teilmenge von Nr. 45: verwaltete Personalfälle in Kitas/sonstigen Einrichtungen.
47	Personal	VZÄ Gehaltsabrechnung	VZÄ	VZÄ-Anteile von Mitarbeitenden, die überwiegend in der Entgeltabrechnung/Payroll tätig sind.
48	Personal	Davon Kitas/Sozialeinrichtungen (Payroll-VZÄ)	VZÄ	Teilmenge von Nr. 47: Payroll- VZÄ-Anteile für Kitas/sonstige Einrichtungen.
49	Personal	VZÄ Personalsachbearbeitung	VZÄ	VZÄ-Anteile in Personalservice/HR- Sachbearbeitung inkl. Zeitwirtschaft; ohne Payroll, Fortbildung, Einsatzplanung, Stellenplan etc. (wie beschrieben).
50	Personal	Davon Kitas/Sozialeinrichtungen (PSB-VZÄ)	VZÄ	Teilmenge von Nr. 49: PSB- VZÄ-Anteile für Kitas/sonstige Einrichtungen.
51	Personal	VZÄ Personalbeschaffung	VZÄ	VZÄ-Anteile für Recruiting/Personalgewinnung (Auswahl, Einstellung,

Nr.	Bereich	Datenabfrage	Einheit	Definition
				Vertragsvorbereitung) im Zuständigkeitsbereich.
52	Personal	Davon KITAS/Sozialeinrichtungen (Recruiting-VZÄ)	VZÄ	Teilmenge von Nr. 51: Recruiting-VZÄ-Anteile für KITAS/sonstige Einrichtungen.
53	allg. Verwaltung	Versicherungsfälle (Schadens-/Unfallfälle), inkl. BG	Anzahl/ Jahr	Zahl der im Erhebungsjahr bearbeiteten Versicherungs-/Schadensfälle inkl. Berufsgenossenschaftsmeldungen; je Fall einmal.
54	allg. Verwaltung	Davon KITAS/Sozialeinrichtungen (Versicherungsfälle)	Anzahl/ Jahr	Teilmenge von Nr. 53: Fälle mit Zuordnung zu KITAS/sonstigen Einrichtungen.
55	allg. Verwaltung	VZÄ IT-Unterstützung	VZÄ	VZÄ-Anteile für IT-Unterstützung (Beschaffung/Bereitstellung Hard-/Software, Nutzerbetreuung, ggf. Administration – Umfang dokumentieren).
56	allg. Verwaltung	Davon KITAS/Sozialeinrichtungen (IT-VZÄ)	VZÄ	Teilmenge von Nr. 55: IT-VZÄ-Anteile für KITAS/sonstige Einrichtungen.
57	allg. Verwaltung	VZÄ Meldewesen	VZÄ	VZÄ-Anteile für Meldewesen (externes/ internes Berichtswesen gem. Vorgaben; Abgrenzung dokumentieren).
58	allg. Verwaltung	Davon KITAS/ Sozialeinrichtungen (Meldewesen-VZÄ)	VZÄ	Teilmenge von Nr. 57: VZÄ-Anteile für KITAS/sonstige Einrichtungen.
59	allg. Verwaltung	VZÄ Datenschutz	VZÄ	VZÄ-Anteile für Datenschutzaufgaben (DSB, Koordination, Schulung, Prüfungen; Umfang dokumentieren).
60	allg. Verwaltung	Davon KITAS/Sozialeinrichtungen (Datenschutz-VZÄ)	VZÄ	Teilmenge von Nr. 59: VZÄ-Anteile für KITAS/sonstige Einrichtungen.
61	allg. Verwaltung	VZÄ Arbeitsschutz	VZÄ	VZÄ-Anteile für Arbeitsschutz (ASA, Gefährdungsbeurteilungen, Unterweisungen; Umfang dokumentieren).

Nr.	Bereich	Datenabfrage	Einheit	Definition
62	allg. Verwaltung	Davon Kitas/Sozialeinrichtungen (Arbeitsschutz-VZÄ)	VZÄ	Teilmenge von Nr. 61: VZÄ- Anteile für Kitas/sonstige Einrichtungen.
63	allg. Verwaltung	VZÄ Einkauf und Beschaffung	VZÄ	VZÄ-Anteile für Einkauf/Beschaffung/Vergabe (Bedarf, Ausschreibung, Bestellung, Vertragsmanagement – Umfang dokumentieren).
64	allg. Verwaltung	Davon Kitas/Sozialeinrichtungen (Einkauf-VZÄ)	VZÄ	Teilmenge von Nr. 63: VZÄ- Anteile für Kitas/sonstige Einrichtungen.
65	Software	Finanzsoftware	Text	Nennung der primär genutzten Finanzsoftware (Name/Version ggf. optional).
66	Software	Personalverwaltungssoftw are	Text	Nennung der primär genutzten Personalverwaltungssoftware.
67	Software	Software Gebäude/Baumaßnahmen	Text	Nennung der primär genutzten Software für Liegenschaften/Bau/Projektverw altung.
68	Software	Software Friedhofsverwaltung	Text	Nennung der primär genutzten Friedhofsverwaltungssoftware.
69	Software	Software Kita-Verwaltung	Text	Nennung der primär genutzten Kita-Verwaltungssoftware.
70	Software	Software Dokumentenmanagement	Text	Nennung der primär genutzten DMS- /Dokumentenmanagement- Software.

Tabelle 10 Inhalte der Datenabfrage bei den Organisationen

16. Anhang – Glossar und Abkürzungen

A1–A5: Kennzahlen zu Querschnittsfunktionen (Datenschutz, Arbeitsschutz, IT-Unterstützung, Meldewesen, Beschaffung).

Benchmarking: Systematischer Vergleich von Kennzahlen zwischen Organisationen, um Unterschiede einzuordnen und Verbesserungen abzuleiten.

E1 / E2 / E3: Evidenzniveaus zur Aussagekraft von Ergebnissen: E1 (hohe Belastbarkeit), E2 (mittlere Belastbarkeit, mit Vorbehalt), E3: (eingeschränkte Belastbarkeit, orientierend)

Effizienzkennzahl: Kennzahl, die Leistung in Relation zum Ressourceneinsatz setzt (z. B. Fälle je VZÄ).

F1–F6: Kennzahlen für den Finanzbereich (u. a. Rechnungen, Buchungen, Abschlüsse je Fibu-VZÄ).

FiBu: Finanzbuchhaltung.

G1–G3: Kennzahlen zur strukturellen Grundlast (z. B. Gemeinden/Gemeindeglieder/Einheiten je Gesamt-VZÄ).

GehAb: Gehalts- bzw. Entgeltabrechnung.

Kennzahl (KPI - Key Performance Indicator): Zahl zur quantitativen Einordnung von Leistung, Struktur oder Kontext.

k. A.: Keine Angabe / fehlender Wert.

Kontextkennzahl: Kennzahl, die Rahmenbedingungen beschreibt, aber kein isoliertes Effizienzurteil erlaubt.

L1–L4: Kennzahlen für Liegenschaften/Bau (Objektlast, Maßnahmenintensität, Volumen Kennzahlen).

P1–P2: Kennzahlen für den Personalbereich (Personalfälle je PSachB-VZÄ, Abrechnungsfälle je GehAb-VZÄ).

PSachB: Personalsachbearbeitung

S1–S4: Struktur Kennzahlen (Buchführungsverfahren, Software-Stack, Homeoffice-Anteil, Regel-VZÄ-Relation).

VZÄ: Vollzeitäquivalent (1,0 = Vollzeitstelle = 8 Zeitstunden).

Vergleichsgruppe: Teilgruppe strukturell ähnlicher Organisationen zur faireren Einordnung von Kennzahlen.