

1. Benchmarking kirchlicher Verwaltungen *Ergebnisse und Ausblick*

Vortrag bei „DATEVvernetzt. Kirchen“
Referent: Prof. Dr. Thomas de Nocker
Berlin, 16. April 2026



Was die 1. Studie zeigt und daraus für die 2. Runde folgt

Inhalte des Vortrags

1. Benchmarking-Studie

Kirchlicher Verwaltungen

Wer ist die 2denare GmbH?

Was sagen die Ergebnisse der 1. Benchmarking-Studie über kirchliche Verwaltungen?

Was lässt sich aus der 1. Benchmarking-Studie lernen?

Wie geht es in der weiter – Seien Sie bei der 2. Studie dabei!

Haben Sie Anmerkungen oder Fragen?

Wir verstehen Kirche und ihre Verwaltung – in neun Beratungsfeldern

Vorstellung 2denare



Die eigene Leistungsfähigkeit im Vergleich transparent machen und Optimierungshebel finden

Überblick – 1. Benchmarking-Studie

1. Benchmarking-Studie kirchlicher Verwaltungen

Ziel

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

Teilnehmende

6 kirchengemeindliche Verwaltungen mit operativer Leistungserbringung; zentrale Verwaltungsstellen (z. B. Generalvikariat, Landeskirchenamt) waren aufgrund unzureichender Anmeldezahlen nicht Teil des Benchmarks.

Zeitraum

Mai bis Dezember 2025

Rahmen

In einem durch 2denare koordinierten, standardisierten Verfahren wurden die Daten mittels Datentabelle eingesammelt

Gewinn für die Teilnehmenden

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

Die Situation kirchlicher Verwaltungen erfordert eine spezifische Herangehensweise

Design - 1. Benchmarking-Studie

Ausgangssituation in Kirche

- Kirchliche Verwaltungen stehen unter einem **Rechtfertigungsdruck** (warum Ressourcen in Verwaltung und nicht Pastoral?)
- Kirchliche Verwaltungen arbeiten häufig in komplexen und historisch **gewachsenen Strukturen**.
- Die **Aufgabemischung** kann sich zwischen den Organisationen **deutlich unterscheiden**, etwa durch Unterschiede in Aufgabenverteilung (zentral vs. dezentral), Portfolio betreuter Einheiten oder Ausprägungen zentraler/ dezentraler Leistungserbringung.
- Die **Datenlage ist unübersichtlich**, die Daten sind oft nicht direkt im Zugriff.
- Eine transparente **Verwaltungssteuerung mittels Daten ist nicht geübt**.
- Es gibt mehr oder weniger ausgeprägte **Vorbehalte** zur „Ökonomisierung von Kirche“

Umsetzung in der 1. Benchmarking-Studie

Deshalb gilt in der 1. Benchmarking Studie bewusst:

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

Das durchgeführte Benchmarking ist folglich:

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

Wen und was haben wir betrachtet?

Im folgenden werden
ausgewählte Kennzahlen
vorgestellt

Betrachtungsgegenstand - 1. Benchmarking-Studie

Fokus auf 6 kirchliche Verwaltungen

- Das Benchmarking umfasst ausschließlich **kirchengemeindliche Verwaltungen**, die operative Leistungen erbringen.
- **Zentrale Verwaltungsstellen** wie Generalvikariate und Landeskirchenämter wurden aufgrund fehlender Anmeldungen nicht betrachtet.
- Schon der erste Blick auf die Kerndaten der betrachteten Verwaltungseinheiten macht deutlich, wie **heterogen** sie sowohl in Größe als auch im Leistungsangebot, der Aufstellung und der Lage sind.

Fokus auf 24 Kennzahlen in 6 Aufgabenbereiche

- Betrachtet wurden insgesamt 24 KPI in 6 typischen **Aufgabenbereichen kirchlicher Verwaltungen**:
Gesamtsteuerung – Finanzen – Personal – Bau/Liegenschaften – Allg. Verwaltung/Struktur – Organisationsumfeld
- Die **Kennzahlen** sollen Entscheidungen für die Verbesserung der Verwaltungspraxis unterstützen und mussten aus den analysierten Daten belastbar ableitbar sein.

Charakteristika der Teilnehmenden in 1. Studie

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 (VZA) insgesamt im Verwaltungszentrum	8	48	55	50	5	65

Deutliche Unterschiede in der Betreuungsdichte

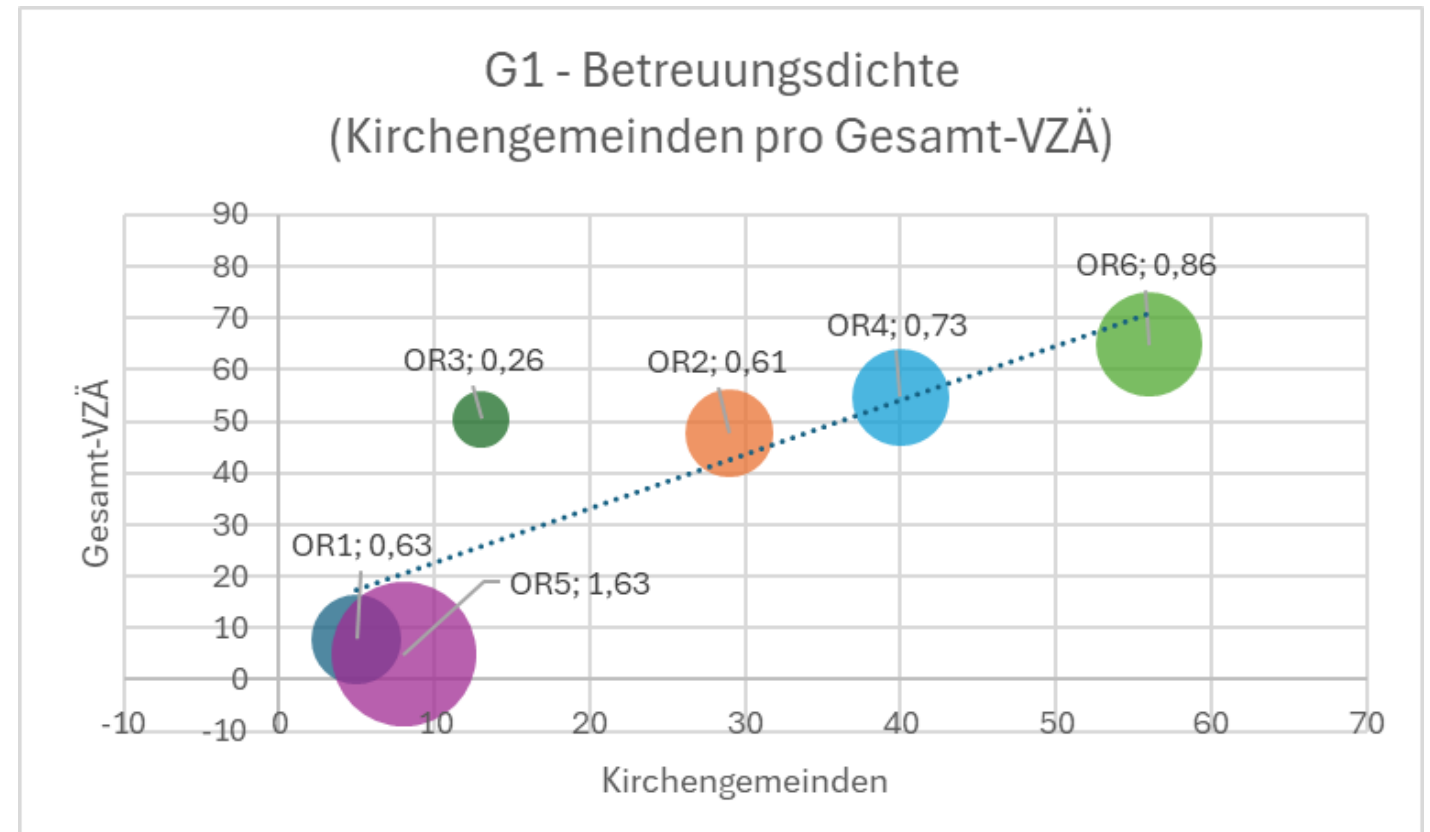
Ausgewählte Ergebnisse – Aufgabenbereich **Gesamtsteuerung**

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.

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 eine Organisation mit niedrigerer Betreuungsdichte.

Exemplarische
Ergebnisse der 1. Studie



Robusteste Abbildung der Gesamtproduktivität im Finanzbereich

Ausgewählte Ergebnisse – Aufgabenbereich **Finanzen**

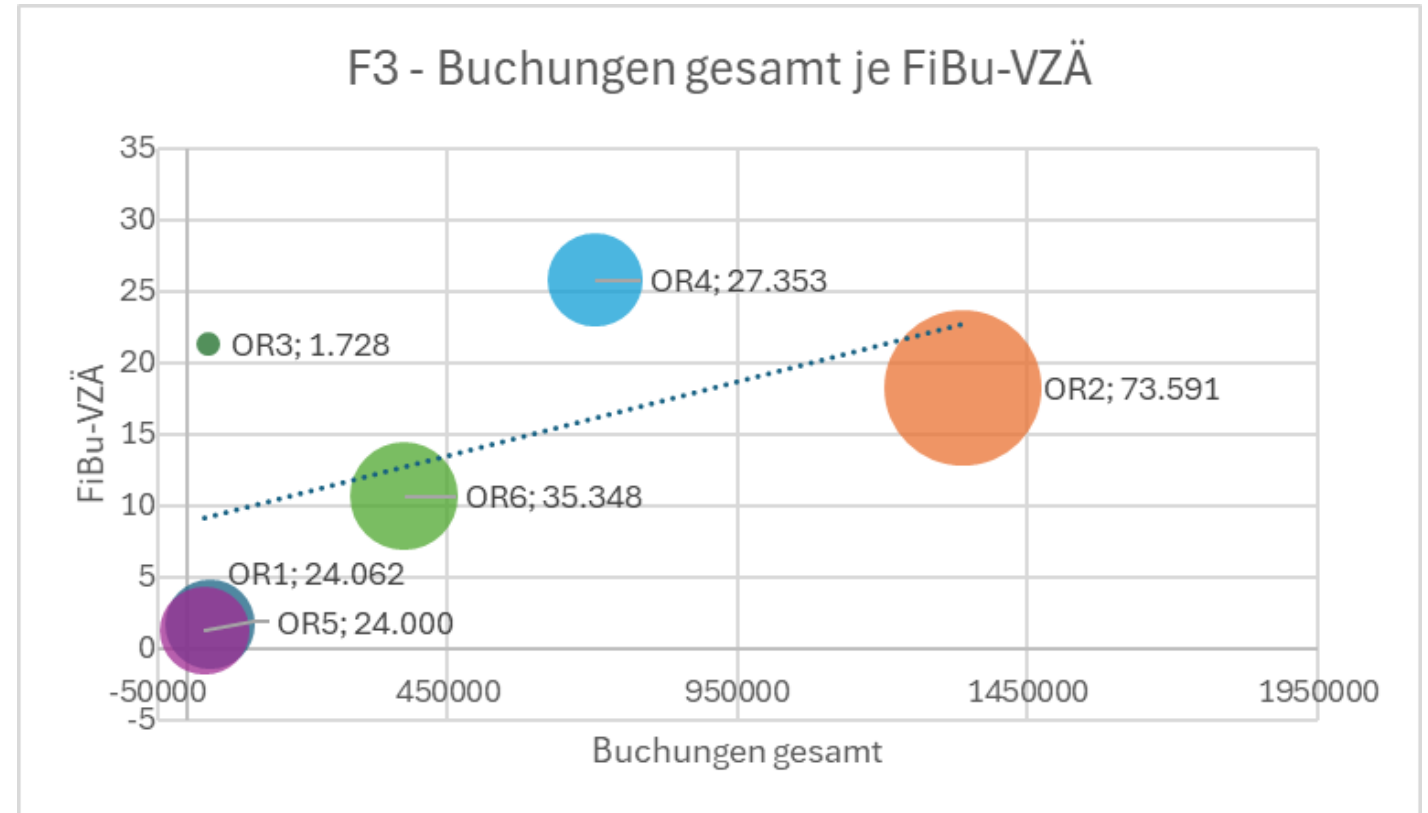
Exemplarische
Ergebnisse der 1. Studie

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.

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



Deutliche Unterschiede in der Betreuungsproduktivität

Ausgewählte Ergebnisse – Aufgabenbereich **Personalsachbearbeitung**

Exemplarische
Ergebnisse der 1. Studie

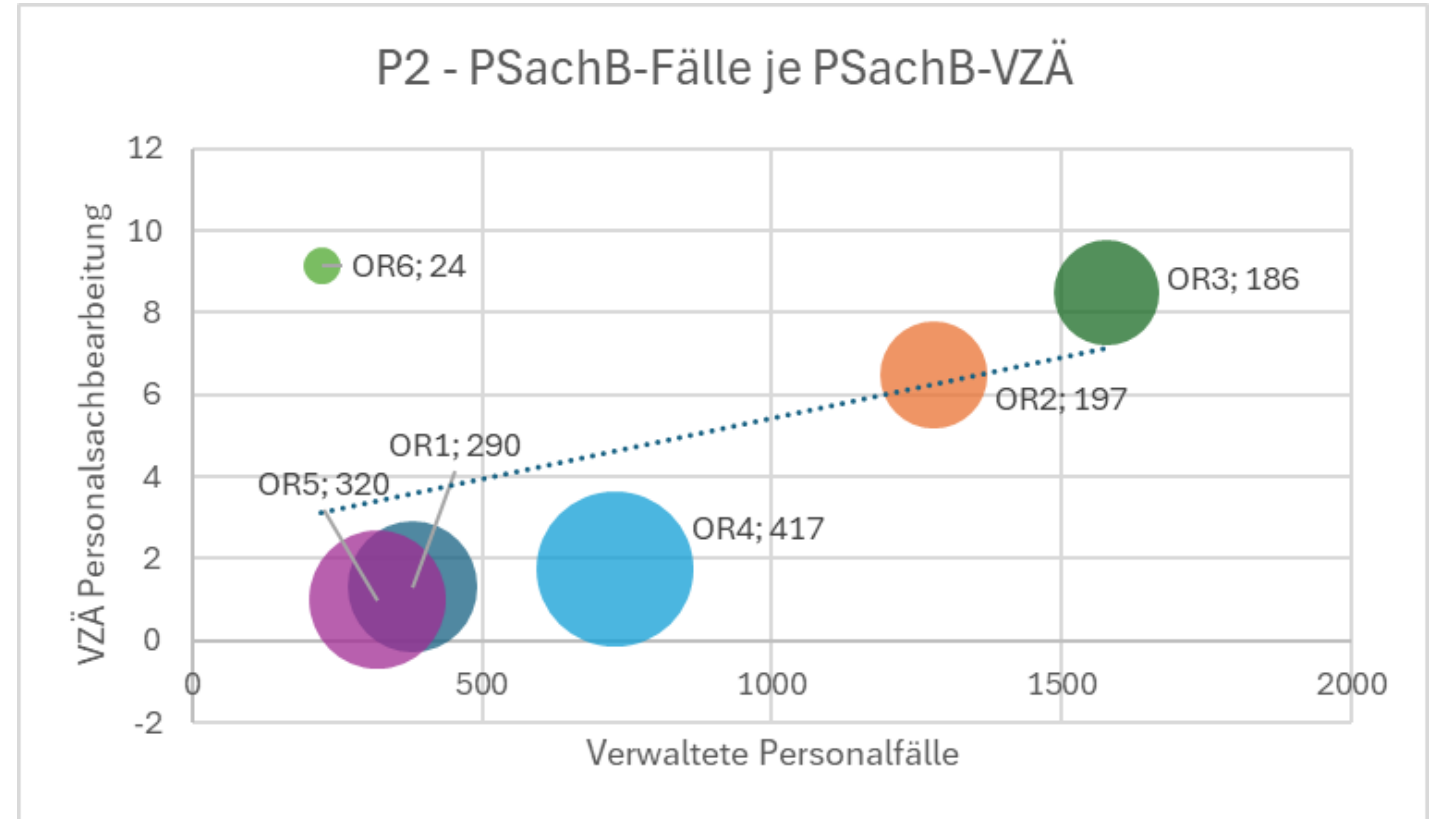
Die Spannweite bei P2 macht sichtbar, dass der Zuschnitt des Personalservice zwischen den Organisationen unterschiedlich ausgeprägt ist.

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

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



Deutliche Unterschiede in Struktur und Effizienz – Ursachen sind weiter zu erforschen

Wichtigste Erkenntnisse - 1. Benchmarking-Studie

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.

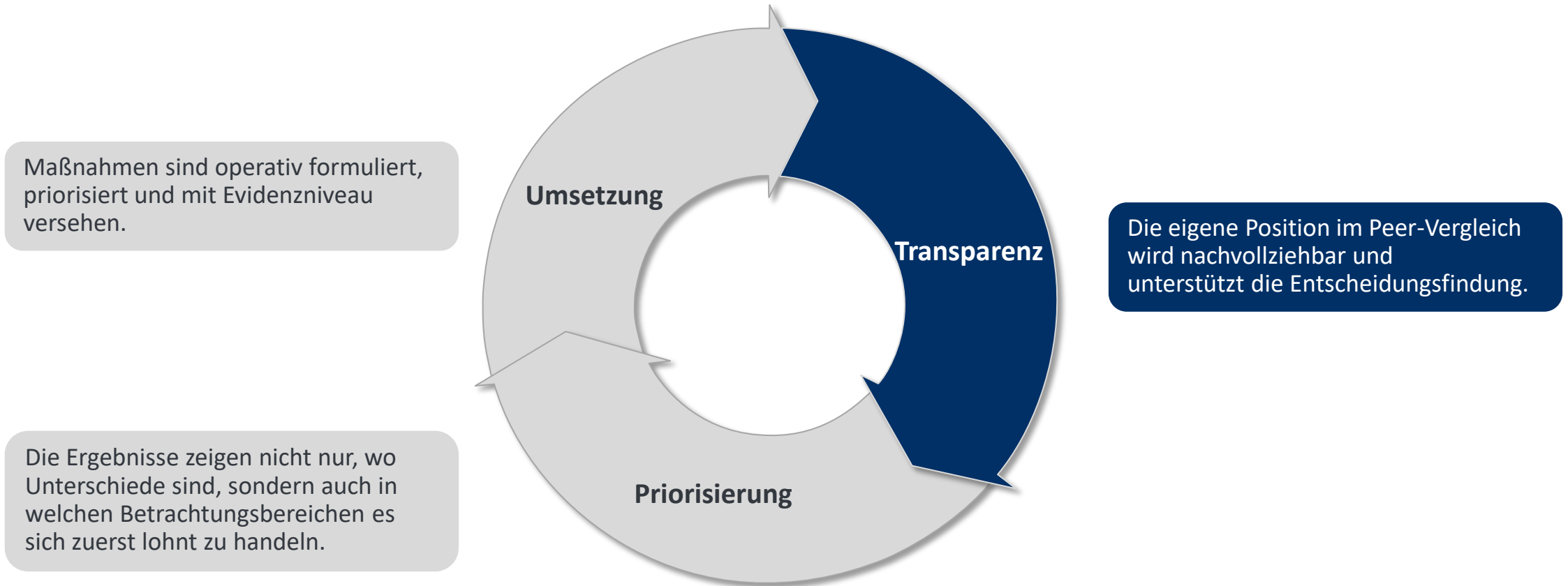
5

Der Bericht ist handlungsorientiert aufgebaut.

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

So können Sie die Studienergebnisse für die Steuerung ihrer kirchlichen Verwaltung nutzbar machen

Bedeutung der Ergebnisse – 1. Bechmarking-Studie



Was wir bei 2denare aus dem 1. Benchmarking gelernt haben und mitnehmen in die 2. Runde

Learnings (1/3)

Auswahl zentraler
Learnings

1 Gruppen bilden in gemeinsamer rechtlicher Region (z.B. in einer Landeskirche)

2 Begriffe noch klarer definieren
Definitionen/Fall-Logiken 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 Keine veralteten Daten zulassen (klare Stichtage bei Erhebung angeben)

... *... und diverse weitere Punkte*

Was kirchliche Verwaltungen vom 1. Benchmarking lernen können

Learnings (2/3)

1

Vergleichbarkeit entsteht durch gemeinsame Standards.

Kirchliche Verwaltungen sollten eine gemeinsame Verwaltungssprache entwickeln.

2

Benchmarking entfaltet Wirkung erst, wenn es Teil des laufenden Steuerungssystems wird.

Benchmarking sollte für kirchliche Verwaltungen kein Einmalprojekt sein, sondern kontinuierlich in Entscheidungsprozesse eingebunden sein.

3

Gute Steuerung berücksichtigt immer Kosten, Leistung und Qualität zugleich.

Ein Benchmarking kirchlicher Verwaltungen sollte neben Kostenkennzahlen auch Faktoren wie Wirkung, Bearbeitungszeiten, Servicequalität oder Fehlerquoten betrachten.

4

Transparenz über Leistungen ist Voraussetzung für verantwortungsvolle Ressourcensteuerung.

Kirchliche Verwaltungen sollten ihre Leistungen stärker mess- und damit sichtbar machen.

5

Effizienzpotenziale liegen vor allem in gut organisierten Standardprozessen.

Kirchliche Verwaltungen organisieren sich oft entlang von Zuständigkeiten mit Fallbearbeitung. Gleichzeitig lassen sich zahlreiche Prozesse (etwa in Personal, Finanzen oder Immobilienverwaltung) standardisieren.

Was kirchliche Verwaltungen vom 1. Benchmarking lernen können

Learnings (3/3)

6

Benchmarking dient der Sicherung langfristiger Handlungsfähigkeit.

In Kirche wird es wichtiger Legitimität zu sichern und Ressourcen bewusst zu priorisieren. Benchmarking-Ergebnisse sollten in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, Veränderungen legitimieren und gute Leistung nach außen darstellen.

7

Datenqualität ist in erster Linie eine Frage der Organisation.

Kirchliche Verwaltungen sollten Datenverantwortliche benennen.

8

Sinnvolle Vergleiche erfordern passende Vergleichsgruppen.

Kirchliche Verwaltungen sollten Vergleichsgruppen bewusst bilden. Dadurch entsteht sinnvoller Vergleich, der Lernprozesse ermöglicht.

9

Erkenntnisse müssen in konkrete Maßnahmen überführt werden.

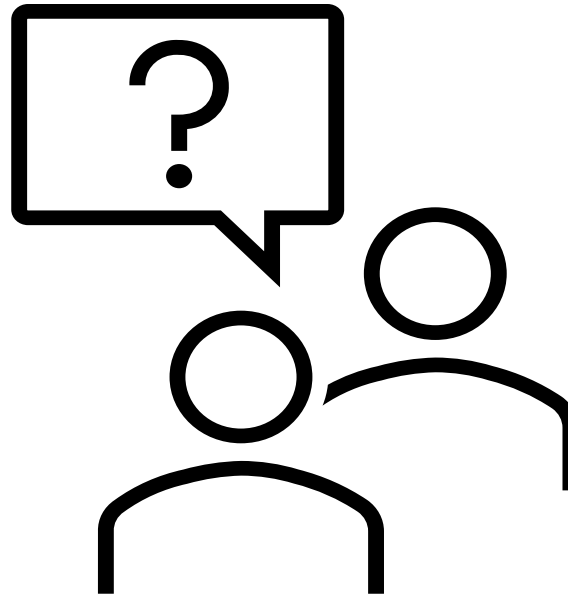
Kirchliche Verwaltungen sollten nicht nur messen, sondern aus Benchmarking konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten, Verantwortlichkeiten festlegen und Fortschritte regelmäßig überprüfen.

10

Der größte Mehrwert liegt im systematischen Austausch guter Praxis.

Ein Benchmarking kirchliche Verwaltungen sollte mit Formaten für Austausch und kollegiale Beratung verbunden sein.

Zeit für Ihre Fragen



Mit diesen Fragen sehen wir uns häufig konfrontiert

1. *Wer von Ihnen erlebt sich als Verwaltung unter Rechtfertigungsdruck?*
2. *Wer von Ihnen hat schon Erfahrungen mit Benchmarking gemacht? Wer davon in Kirche?*
3. *Haben Sie Ideen, was Benchmarking für Kirche attraktiv machen könnte?*
4. *Was würden Sie sich von unserer 2. Benchmarking-Studie wünschen – was würde Ihnen wirklich helfen?*
5. *Was müsste passieren, damit Sie bei der 2. Benchmarking-Studie mitmachen?*

Die 2. Benchmarking-Studie startet in Kürze – Was Sie erwarten können.

Design – 2. Benchmarking-Studie

2. Benchmarking-Studie

Übergeordnete Ziele

- Fokus: Verwaltungen Kirchengemeinden
- Größere Datenbasis durch mehr Teilnehmende
- Zur Reform der kirchlichen Verwaltung beitragen
- Kontinuierliches Lernen anstoßen
- Es weiterhin einfach halten!
- Anonymisierte Veröffentlichung
- Auf langfristige Wiederholung angelegt

Erweiterter Ansatz

- Nachgeschärfte Definitionen, damit bessere Datenqualität und noch mehr Aussagekraft
- Weiterentwicklung der Methode
- Übergeordneter Kennzahlenvergleich auf breiterer Basis
- Noch mehr explizite, konkrete Hinweise auf Probleme
- Wenn gewünscht Nutzung von DATEV-Schnittstellen

Erhöhter Nutzen für Teilnehmende

- Kosten-Leistungs-Vergleich (Effizienz) innerhalb Peergroup
- Konkrete Hinweise zur Effizienzsteigerung inkl. Ideen zur Umsetzung
- Bei Interesse und Einverständnis: Vernetzung zwischen den Teilnehmenden möglich
- Neu: Best Practice-Austausch unter den Teilnehmenden geplant

Ablauf & Zeitplan

- Veröffentlichung Ergebnisse im Newsletter Ende April 2026
- Info-Termine im Mai / Juni 2026
- Ab Frühsommer 2026 individueller Start möglich
- Weiterhin mit Zufriedenheitsgarantie
- Für Bestandskunden kostenlos, für alle anderen Preis-wert

Die Anmeldung ist ab sofort möglich.

Fundament: 1. Benchmarking-Studie

Nächste Benchmarking-Runde – so sind Sie dabei

Termine, Info- und Kontaktmöglichkeiten

	Versand unseres Newsletters → <i>zum Benchmarking informieren</i>
23. April 2026	Veröffentlichung: Bericht zur 1. Benchmarking-Studie → <i>auf unserer Website downloaden</i>
	Veröffentlichung detaillierter Infos zur 2. Benchmarking-Studie → <i>unsere Website besuchen</i>
07.05.2026 08:15-09:00 Uhr	Webinar zu den Ergebnissen der 1. Benchmarking-Studie → <i>im Newsletter und auf unserer Website informieren</i>
20.05.2026 11:15-12:00 Uhr	Info-Termine zur 2. Benchmarking-Studie (alle gleicher Inhalt – Teilnahme an einem reicht) → <i>unverbindlich informieren</i>
03.06.2026 15:00-15:45 Uhr	
11.06.2026 08:30-09:15 Uhr	

Können Sie nicht abwarten?

(1) Kontaktieren Sie uns gerne jederzeit unter:

benchmarking@2denare.de

→ merken Sie sich für die **Teilnahme** an der 2. Benchmarking-Studie vor

→ fragen Sie den **Bericht** zur 1. Benchmarking-Studie bereits jetzt an

(2) Werfen Sie einen Blick auf unsere Benchmarking-Website

www.2denare.de/benchmarking

(ab vsl. 23.04.2026 mit allen Infos zur 2. Studie)



(3) Abonnieren Sie unseren Newsletter „Management und Kirche“

Bleiben Sie auf dem Laufenden zum Thema Management und Kirche und dem Benchmarking-Projekt



Möchten Sie sich zum Thema Benchmarking austauschen? Kontaktieren Sie uns gerne!

Schreiben Sie uns an: benchmarking@2denare.de

Oder sprechen Sie uns persönlich an....



Verantwortlicher Partner

Prof. Dr. Thomas de Nocker
Geschäftsführer



Projektleiter

Steffen Hesping
Senior-Berater