

1. Benchmarking-Studie kirchlicher Verwaltungen: Wie Sie die Ergebnisse für Ihre Praxis nutzen

Webinar, 07.05.2026

Steffen Hesping, Thomas de Nocker



Die Studienergebnisse praktisch nutzen

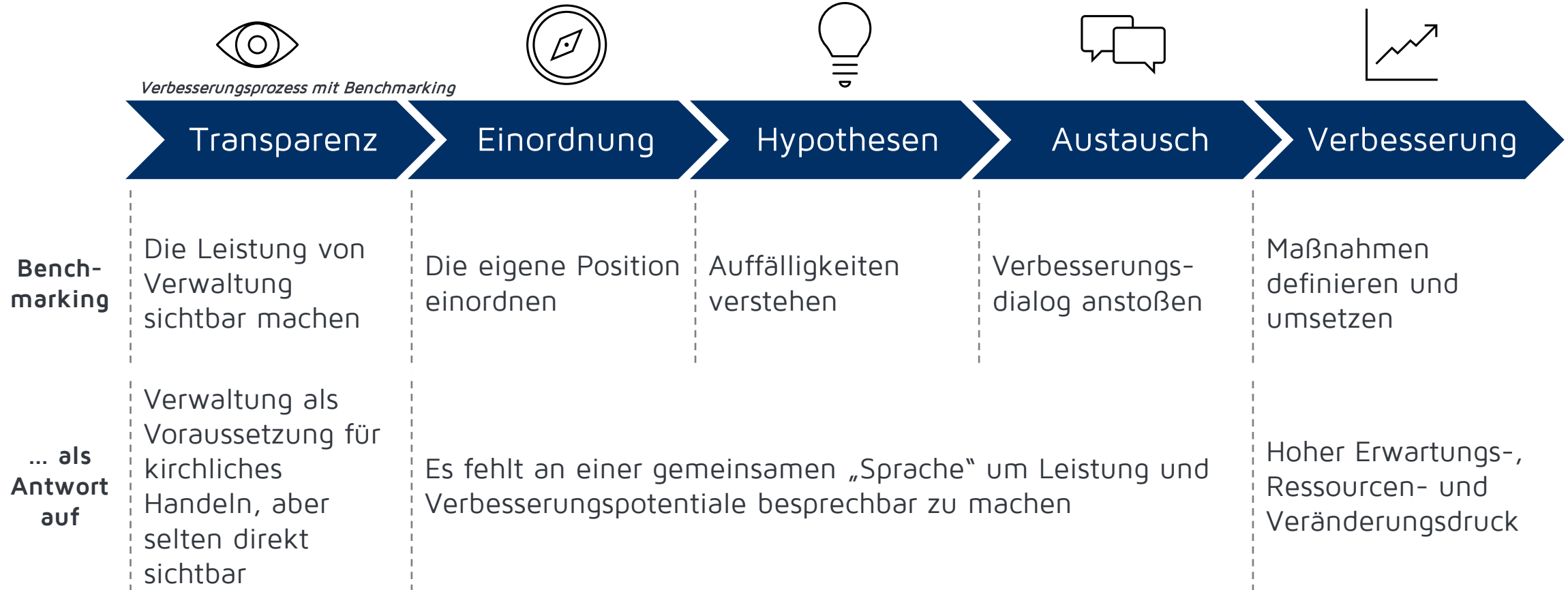
Sinn & Zweck des heutigen Webinars


Was interessiert Sie
heute besonders?

- ✓ Sie verstehen die zentralen Erkenntnisse der 1. Benchmarking-Studie.
- ✓ Sie lernen die Kennzahlen richtig zu lesen.
- ✓ Sie sehen an einem Beispiel, wie sie von Kennzahlen zu konkreten Verbesserungsmaßnahmen kommen.

Warum Benchmarking kirchlicher Verwaltungen?

Motivation zur Studie



 Benchmarking macht Verwaltungsleistung sichtbar, vergleichbar und steuerbar.

Was Benchmarking leisten kann – und was nicht

Leitthesen

1. Benchmarking macht Verwaltungsleistung sichtbar.
2. Vergleich braucht Kontext.
3. Kennzahlen sind Startpunkte, keine fertigen Antworten.
4. Aus Vergleich wird Verbesserung erst im Dialog.
5. Wiederholung macht Benchmarking steuerungswirksam.

Kirchengemeindliche Verwaltung: Effizienz im Kontext struktureller Unterschiede

Die Studie im Überblick

Was wurde untersucht	Wie wurde untersucht	Limitationen / Grenzen
<ul style="list-style-type: none">• 6 kirchengemeindliche Verwaltungen (keine zentralen Einheiten, z.B. Landeskirchenamt, Generalvikariat)• 6 Betrachtungsbereiche: <i>Gesamtsteuerung, Finanzen, Personal, Bau/Liegenschaften, Allg. Verwaltung, Organisationsumfeld</i>• Fokus auf Effizienz der operativen Leistungserbringung	<ul style="list-style-type: none">• Leistung = Output im Verhältnis zum Input (Effizienz)• Leistung + Strukturkontext = interpretierbare Kennzahl• Standardisierte Datenerhebung im Zeitraum Mai-Dez. 2025	<ul style="list-style-type: none">• Begrenzte Fallzahl (n=6)• Heterogene Struktur-/Organisationsmodelle• Teilweise fehlende Angaben bei Datenerhebung• Unschärfen in Kennzahldefinitionen• (noch) kein Zeitreihenvergleich• Kein Wirkungs-, Vollkosten- oder Prozessbenchmarking• Keine Qualitäts- oder Zeitkennzahlen erhoben (z.B. Durchlaufzeiten, Fehlerquoten)

Nicht jede Kennzahl ist gleich praxisrelevant

Zentrale Ergebnisse der 1. Studie

	Bereich	Aussagekraft	Praktische Nutzung
	Gesamtsteuerung (G1-3)	wichtig zur Einordnung	Grundlast verstehen, Vergleichbarkeit prüfen, passende Peers identifizieren
	Finanzen (F1-6)	Stärkste operative Aussagekraft	Erste Verbesserungsdialoge anstoßen: zu Prozessen, IT, Standardisierung, Qualität und Zeit
	Personal (P1-2)		Rollen-, Prozess- und Kapazitätsmodelle prüfen; Serviceumfang und Sonderfälle berücksichtigen
	Bau/Liegen- schaften (L1-4)	wichtige Signale, aber hoher Kontextbedarf	Projektmix, Objektlast, Volumen, Durchlaufzeiten sowie Termin- und Budgettreue vertiefen
	Allg. Verwaltung (A1-5)	wichtig zur Erklärung und Einordnung	Governance, Aufgabenverlagerung und institutionelle Absicherung verstehen
	Organisations- umfeld (S1-4)		Unterschiede in Software, Digitalisierung, Arbeitsmodellen und Struktur plausibilisieren

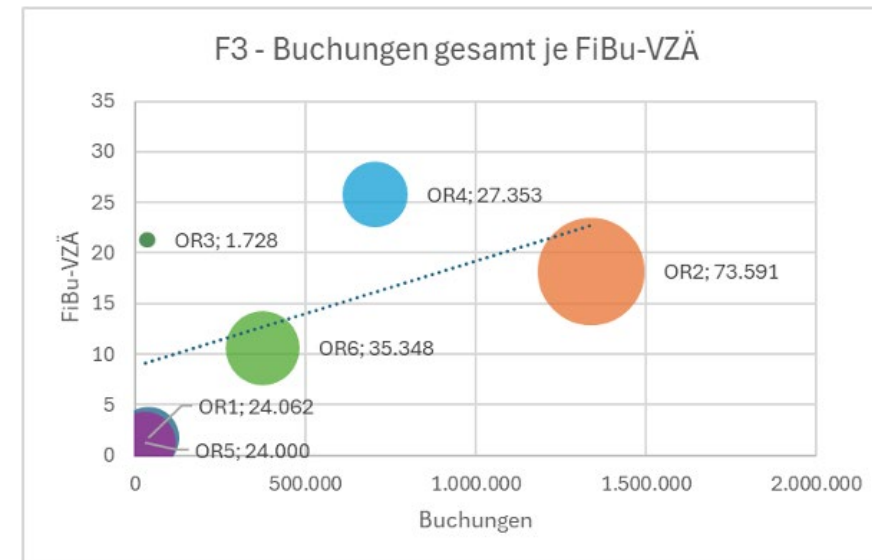
Nicht jede Abweichung ist ein Leistungsunterschied – manche Abweichung ist zuerst ein Strukturunterschied

Struktur prägt Ergebnisse

Was Kennzahlen in kirchlichen Verwaltungen beeinflusst

1. **Aufgabenabgrenzung:** Welche Aufgaben werden tatsächlich in der Verwaltung wahrgenommen – und welche liegen bei Kirchengemeinden, zentralen Stellen oder externen Dienstleistern?
2. **Betreute Einheiten:** Wie viele Kirchengemeinden, Kitas, Friedhöfe, Sozialstationen oder sonstige Einheiten werden betreut?
3. **Zentralisierungsgrad:** Werden Prozesse zentral gebündelt oder dezentral erbracht?
4. **Rechts- und Trägerstruktur:** Welche kirchenrechtlichen, arbeitsrechtlichen oder organisatorischen Rahmenbedingungen prägen die Verwaltung?
5. **Software- und Prozesslandschaft:** Wie standardisiert, digitalisiert und integriert sind die Verwaltungsprozesse?
6. **Regionale und historische Besonderheiten:** Welche gewachsenen Strukturen, Entfernungen, Zuständigkeiten oder Sonderaufgaben beeinflussen den Aufwand?

Beispiel-Kennzahl



Deutliche Unterschiede: durch Leistung oder Struktur?

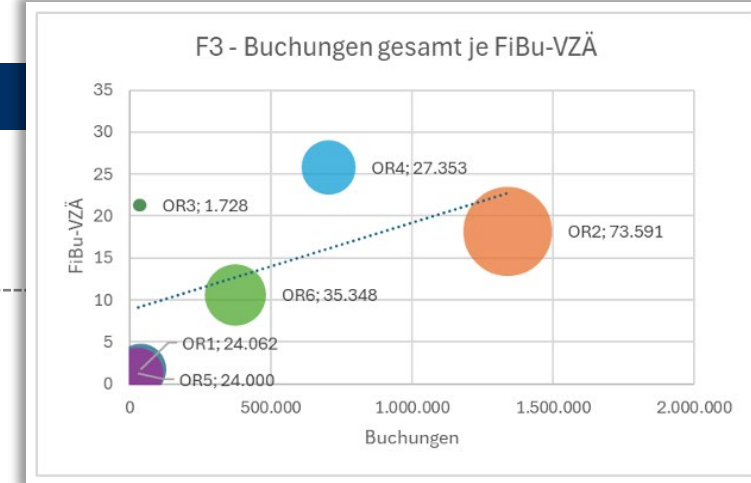


Die richtige Frage lautet nicht sofort: „Sind wir besser oder schlechter?“ Sondern zuerst: „Mit wem sind wir sinnvoll vergleichbar?“

Nochmal konkreter

Praxisbeispiel: F3 „Buchungen gesamt je FiBu-VZÄ“ am Beispiel der Verwaltung „OR3“

Schritt	Leitfrage	Anwendung auf OR3
1. Zahl verstehen	Was zeigt die Kennzahl?	OR3 weist 36.782 Buchungen bei 21,3 FiBu-VZÄ aus. Daraus ergeben sich 1.728 Buchungen je FiBu-VZÄ . Der Median liegt bei 25.707 . Damit ist OR3 deutlich auffällig .
2. Kontext prüfen	Unter welchen Bedingungen entsteht der Wert?	Relevante Prüffragen : <i>Werden Storno-, Korrektur-, Umbuchungs- und automatische Buchungen mitgezählt? Sind in den FiBu-VZÄ nur operative Buchhaltungstätigkeiten enthalten oder auch Leitung, Planung, Beratung, Controlling oder Sonderaufgaben? Gibt es viele manuelle Klärfälle, Rückstände oder Fristprobleme?</i>
3. Vergleich einordnen	Mit wem ist der Vergleich sinnvoll?	OR3 sollte nicht nur mit dem Gesamtmedian verglichen werden, sondern mit strukturell ähnlichen Verwaltungen : ähnliche Größe, Buchungskreise, Mandantenstruktur, Aufgabenverteilung, Softwarelandschaft und Zentralisierungsgrad. Auch innerhalb der Vergleichsgruppe A (OR4, OR6, OR3) bleibt der Wert erklärungsbedürftig .
4. Hypothesen bilden	Was könnte die Position erklären?	Mögliche Hypothesen : OR3 zählt Buchungen enger als andere. In den FiBu-VZÄ sind zusätzliche Aufgaben enthalten. Der Prozess ist stärker manuell geprägt. Es gibt viele Medienbrüche oder Klärfälle . Automatisierung und Schnittstellen sind weniger ausgeprägt. Aufgaben liegen anders zwischen Verwaltung, Gemeinden oder zentraler Ebene verteilt .
5. Schlussfolgerung ableiten	Was folgt daraus?	Kein unmittelbares Effizienzurteil und keine Sofortmaßnahme . Sinnvoll wäre zunächst : Buchungsdefinition prüfen, FiBu-VZÄ-Abgrenzung klären, Aufgabenportfolio analysieren, Qualitäts- und Fristindikatoren ergänzen und Austausch mit passenden Vergleichspartnern suchen.



Von der ersten Standortbestimmung zum kontinuierlichen Lernen

Mehr Infos zur **aktuellen**
2. Runde auf unserer Website:
www.2denare.de/benchmarking

2. Benchmarking-Runde 2026/2027

Was hat die 1. Studie geleistet?

- Erste **Transparenz**: Leistung in zentralen Verwaltungsbereichen aufgezeigt
- **Standortbestimmung** : Unterschiede zwischen kirchlichen Verwaltungen sichtbar gemacht
- Erste **Auffälligkeiten**: Besonders relevante Felder identifiziert, vor allem **Finanzen** und **Personal**
- **Kontextbedeutung**: Kontextfaktoren sichtbar gemacht, die Ergebnisse erklären helfen
- **Erste Grundlage**: Verbesserungsdialoge und Peer-Austausch angestoßen

Was kann eine 2. Runde zusätzlich leisten?

- **Zeitvergleich**: Nicht nur fragen: „Wo stehen wir?“, sondern: „Wie entwickeln wir uns?“
- **Definitionen und Datenqualität schärfen**: Kennzahlen, Abgrenzungen und Falllogiken werden stabiler und vergleichbarer.
- **Vergleichsgruppen schärfen**: Verwaltungen können stärker mit mehr und passenderen Peers verglichen werden.
- **Peer-Austausch vertiefen**: Auf Grundlagen des übergeordneten Kennzahlenvergleichs in vertieften Austausch eintreten.
- **Maßnahmenwirkungen sichtbar machen**: Wenn nach der ersten Runde Veränderungen angestoßen wurden, kann die zweite Runde zeigen, ob sich Effekte abzeichnen.
- **Wünschenswert (aber vsl. nicht verfügbar) - Qualitäts- und Zeitindikatoren ergänzen**: Effizienzwerte können besser mit Fristen, Fehlerquoten, Rückständen und Servicequalität verbunden werden.

Treten Sie gerne mit uns in Kontakt

Ihre Kontaktmöglichkeiten

Schreiben Sie uns an: benchmarking@2denare.de

Oder sprechend Sie uns persönlich an....

Verantwortlicher Partner



Thomas de Nocker

Geschäftsführer

+49 176 620 610 15

thomas.denocker@2denare.de

Projektleiter



Steffen Hesping

Senior-Berater

+49 175 29 11 899

steffen.hesping@2denare.de