

*Hinweis: Alle Info-Termine
haben denselben Inhalt. Die
Teilnahme an einem Termin ist
ausreichend.*

Benchmarking kirchengemeindlicher Verwaltungen - 2. Studie 2026/2027

Info-Termin

Online, 20.05. / 03.06. / 11.06.2026

Thomas de Nocker, Steffen Hesping

Stand: 20.05.2026

Die Teilnahme liefert eine vergleichende Standortbestimmung für bessere Entscheidungen.

Was bringt Ihnen die Teilnahme?

Antworten auf drei Leitfragen...

Wo stehen wir heute im Vergleich?

Wie ordnet sich unsere Leistungs- und Lastsituation im Vergleichsfeld ein?

Welche Unterschiede sind für uns tatsächlich relevant?

Welche Auffälligkeiten erklären sich durch Struktur, Aufgabenportfolio oder Zuständigkeiten – und wo lohnt sich ein genauerer Blick?

Was sollten wir als Nächstes konkret prüfen oder angehen?

Welche Hinweise ergeben sich für Steuerung, Ressourceneinsatz, Standardisierung, Digitalisierung oder Aufgabenkritik?

Praktischer Nutzen

- eigene Verwaltungsleistung besser einordnen
- Auffälligkeiten sichtbar machen
- Handlungsfelder priorisieren
- Ressourceneinsatz sachlicher begründen
- Gespräche mit Gremien, Vorgesetzten und Trägern besser vorbereiten

Benchmarking ist besonders nützlich, wenn sachlicher entschieden werden soll.

Für welche Praxisfragen ist Benchmarking nützlich?



Ressourcen und Personal

- Sind unsere Verwaltungsressourcen im Verhältnis zur betreuten Last plausibel?
- Wo brauchen wir eine vertiefte Personal- oder Aufgabenanalyse?
- Wie können wir Ressourcenbedarfe gegenüber Gremien oder Vorgesetzten besser begründen?

Organisation und Struktur

- Welche Hinweise ergeben sich für Zentralisierung, Dezentralisierung oder Kooperation?
- Welche Aufgabenbereiche sollten wir standardisieren oder neu zuschneiden?
- Wo ist Outsourcing eine vertiefte Prüfung wert – und wo eher nicht?

Entwicklung und Steuerung

- Wo unterscheiden wir uns sichtbar von vergleichbaren Verwaltungen?
- Welche Bereiche sollten wir für Digitalisierung oder Prozessverbesserung priorisieren?
- Wie schaffen wir eine wiederholbare Datengrundlage für künftige Steuerung?

Ein Benchmarking muss die spezifische Ausgangslage berücksichtigen

Ausgangslage - Herausforderungen kirchengemeindlicher Verwaltungen

1. Wachsende Anforderungen bei knapperen Ressourcen

- sinkende finanzielle und personelle Spielräume
- Fachkräftemangel
- steigende Anforderungen an Rechtssicherheit, Nachvollziehbarkeit und Professionalität

2. Hohe Komplexität der betreuten Einheiten


- Kirchengemeinden und Kirchenstiftungen
- KiTas, Friedhöfe, Einrichtungen und weitere Rechtsträger
- Immobilien, Liegenschaften und Baumaßnahmen
- Gremien, Ehrenamt und lokale Besonderheiten

3. Unterschiedliche Organisations- und Aufgabenmodelle

- zentrale und dezentrale Aufgabenverteilung
- Verwaltungszentren, Rendanturen, Kirchenkreisämter, Gemeindeverbände
- unterschiedliche Rollen von Kirchengemeinde, mittlerer Ebene und Zentralstelle
- interne Leistungserbringung, Kooperation oder Outsourcing

Vergleiche werden erst dann nützlich, wenn Leistung, Last und Kontext gemeinsam betrachtet werden.

Warum Vergleich mit Kontext?

	Leistung	Kapazität	Last	Kontext	
Leitfrage	Welche Leistung wurde erbracht?	Mit welcher Kapazität wurde sie erbracht?	Unter welcher Last wurde sie erbracht?	In welchem Strukturkontext wurde sie erbracht?	 <p>Steuerungs-relevante Einordnung</p>
Beispiel	Rechnungen, Buchungen, Personalfälle, betreute Objekte, Baumaßnahmen	VZÄ im jeweiligen Aufgabenbereich	Anzahl betreuter Kirchengemeinden, Einrichtungen, Rechtsträger, Gläubige, Immobilien	zentral/ dezentral, ausgelagert/ intern, konfessioneller und rechtlicher Rahmen, Aufgabenportfolio	

Das Benchmarking liefert Orientierung für Steuerung – aber keine fertigen Lösungen.

Was können Sie erwarten – und was nicht?

Sie können erwarten

- eine strukturierte Standortbestimmung Ihrer kirchengemeindlichen Verwaltung
- Vergleich ausgewählter Leistungs- und Lastrelationen
- Einordnung im Vergleichsfeld anderer kirchengemeindenaher Verwaltungen
- Hinweise auf Auffälligkeiten und mögliche Erklärungsansätze
- Berücksichtigung von Struktur- und Kontextmerkmalen
- eine individuelle Ergebnismeldung mit Auswertungsgespräch
- Ansatzpunkte für interne Diskussion, Priorisierung und Weiterentwicklung

Sie sollten *nicht* erwarten

- ein vollständiges Organisationsgutachten
- eine automatische Personalbemessung
- eine abschließende Bewertung einzelner Prozesse
- eine Vollkostenrechnung
- eine Messung pastoraler oder gesellschaftlicher Wirkung
- eine pauschale Rangliste „gute“ und „schlechte“ Verwaltung
- die eine richtige Zielzahl für alle Verwaltungen

Die 2. Runde ist methodisch geschärft und stärker begleitet.

Was haben wir aus der 1. Runde für die 2. Runde gelernt?

Lernkurve

1. Studie 2025/26



1. Begriffe müssen eindeutig sein

Kennzahlen brauchen klare Definitionen, z. B. bei VZÄ, Buchungen, betreuten Einheiten oder Aufgabenabgrenzungen.

2. Datenqualität entscheidet über Aussagekraft

„0“ und „keine Angabe“ müssen sauber unterschieden werden. Veraltete, unvollständige oder uneinheitliche Daten begrenzen die Interpretation.

3. Aufgabenverteilung muss sichtbar werden

Für die Einordnung ist wichtig, welche Aufgaben vor Ort, im Verwaltungszentrum, auf mittlerer Ebene, zentral oder extern erbracht werden.

4. Kontextdaten sind unverzichtbar

KiTa, Immobilien, Friedhöfe, Rechtsträger, Teilzeitstrukturen, regionale Unterschiede und weitere Sonderaufgaben können Kennzahlen wesentlich beeinflussen.

5. Plausibilisierung verbessert die Ergebnisse

Persönliche Klärung der Datentabelle hilft, Verständnisfragen früh zu erkennen und Daten besser einzuordnen.

2. Studie 2026/27

1. Klarerer Fokus auf kirchengemeindliche Verwaltung

Der Vergleich konzentriert sich auf operative Verwaltungsleistungen für Kirchengemeinden und kirchengemeinden-nahe Einheiten.

2. Weiterentwickelte Datentabelle

Begriffe, Abgrenzungen und Datenfelder wurden geschärft, um Missverständnisse in der Erhebung zu reduzieren.

3. Mehr Struktur- und Kontextinformationen

Aufgabenverteilung, betreute Einheiten, ausgelagerte Leistungen und Besonderheiten des Aufgabenportfolios werden stärker berücksichtigt.

4. Stärkere Begleitung im Prozess

Starttermin, Rückfragen und Plausibilisierungsgespräch sollen die Datenqualität verbessern und den Aufwand handhabbar halten.

5. Anschlussfähigkeit für Wiederholung

Die 2. Runde legt eine bessere Grundlage für spätere Zeitvergleiche und kontinuierliches Lernen.

Das Benchmarking richtet sich an kirchengemeindliche Verwaltungen mit operativer Leistungserbringung.

Passt unsere Verwaltung in den Vergleich?

Geeignet für	Auch möglich	Eher <i>nicht</i> passend
<p><u>Kirchengemeindliche</u> Verwaltung...</p> <ul style="list-style-type: none">• Verwaltungszentren• Kirchenkreisämter• Rendanturen• Gemeindeverbände• kirchliche Verwaltungsämter• vergleichbare Verwaltungseinheiten für Kirchengemeinden und kirchengemeindenaher Rechtsträger	<ul style="list-style-type: none">• mehrere Verwaltungseinheiten eines gemeinsamen Trägers (z.B. Rendanturen eines Bistums)• interne Vergleichsgruppen innerhalb einer Diözese, Landeskirche, eines Kirchenkreises oder Verbandes• übergeordnete Stellen, die nachgeordnete operative Verwaltungseinheiten in den Vergleich einbringen möchten	<ul style="list-style-type: none">• rein zentrale Steuerungsstellen ohne operative kirchengemeindliche Verwaltungsleistung• Organisationen, die ausschließlich pastorale Wirkung oder Outcome messen möchten• Einheiten ohne ausreichende Struktur-, VZÄ- oder Mengendaten• Organisationen, die eine fertige Organisationslösung ohne weitere Analyse erwarten

Benötigt werden fokussierte Struktur-, Kapazitäts- und Leistungsdaten – keine Vollerhebung.

Welche Daten brauchen wir von Ihnen?



Grund- und Strukturdaten

Wer wird betreut?

- Art der Verwaltungseinheit
- konfessioneller und rechtlicher Kontext
- betreute Kirchengemeinden und weitere Rechtsträger
- betreute Einrichtungen, z. B. KiTas, Friedhöfe, Sozialstationen oder weitere Einheiten
- Immobilien, Liegenschaften und Baumaßnahmen
- Besonderheiten des Aufgabenportfolios



Personal- kapazitäten

Mit welchen VZÄ?

- Vollzeitäquivalente nach Aufgabenbereichen
- Zuordnung von VZÄ zu ausgewählten Verwaltungsfunktionen
- Abgrenzung interner, dezentraler, zentraler und externer Leistungen
- Hinweise zu Teilzeit, Ehrenamt oder ausgelagerten Leistungen



Leistungs- und Mengendaten

Welche Mengen?

- Beispielsweise aus den Bereichen:
- Finanzen
 - Personalverwaltung
 - Bau / Liegenschaften
 - allgemeine Verwaltung / Querschnittsaufgaben
 - Organisationsumfeld / Struktur



Kontext- informationen

Unter welchen Bedingungen?

- Aufgabenverteilung zwischen Gemeinde, Verwaltungseinheit, mittlerer Ebene und Zentralstelle
- Besonderheiten, die Kennzahlen erklären können
- Hinweise zur Datenqualität



Nicht Vollständigkeit ist das Ziel, sondern steuerungsrelevante Vergleichbarkeit und gutes Nutzen-Aufwands-Verhältnis

Hinweis: Wir erheben was erfahrungsgemäß gut zu liefern ist

So werden die Ergebnisse aufbereitet



Ergebnisdarstellung und Interpretation (Beispiel)

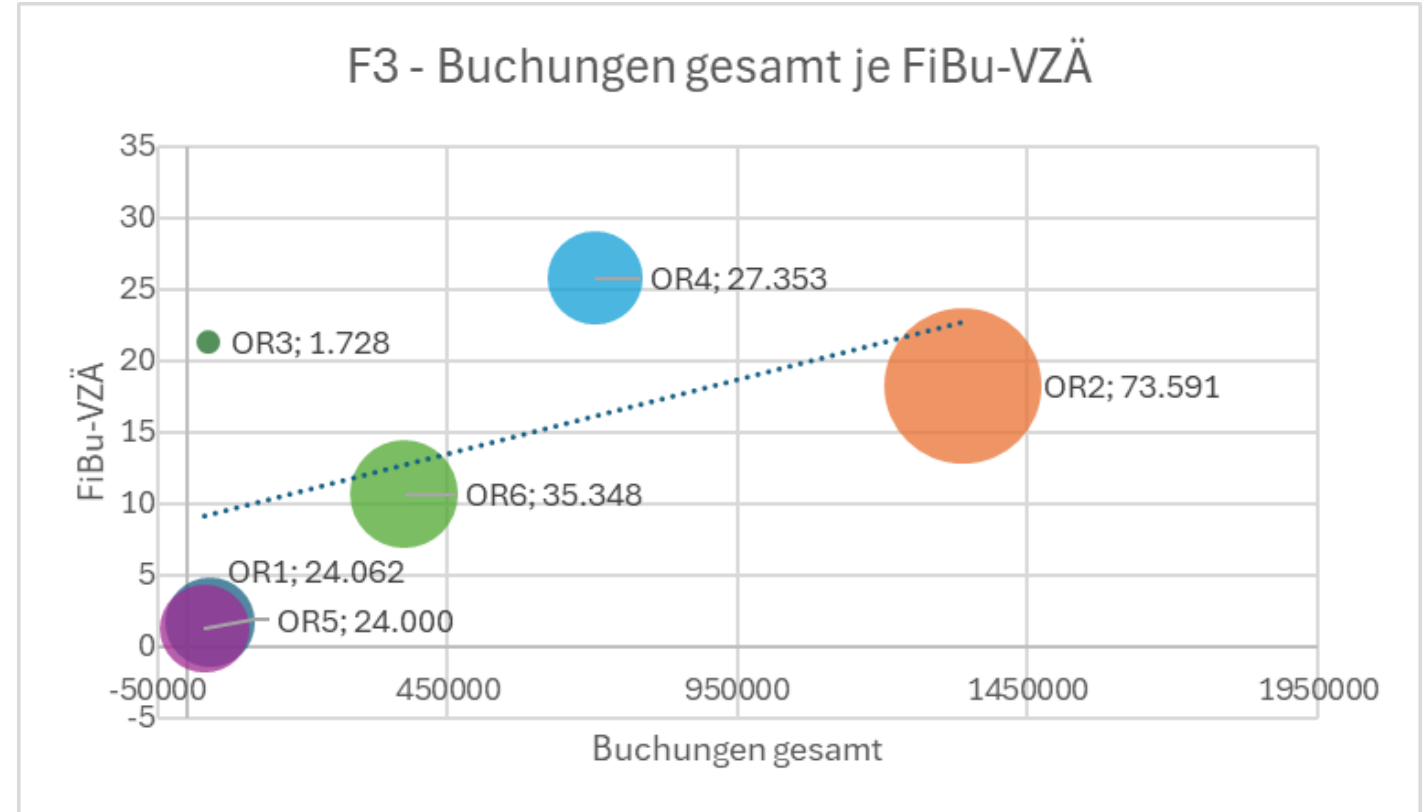
Aufgabenbereich Finanzen

Kennzahl F3 bündelt die operative Bearbeitungsleistung über das gesamte Buchungsaufkommen und ist damit die tragfähigste Kennzahl für den Output-Vergleich im Finanzbereich.

Konkret bedeutet das:

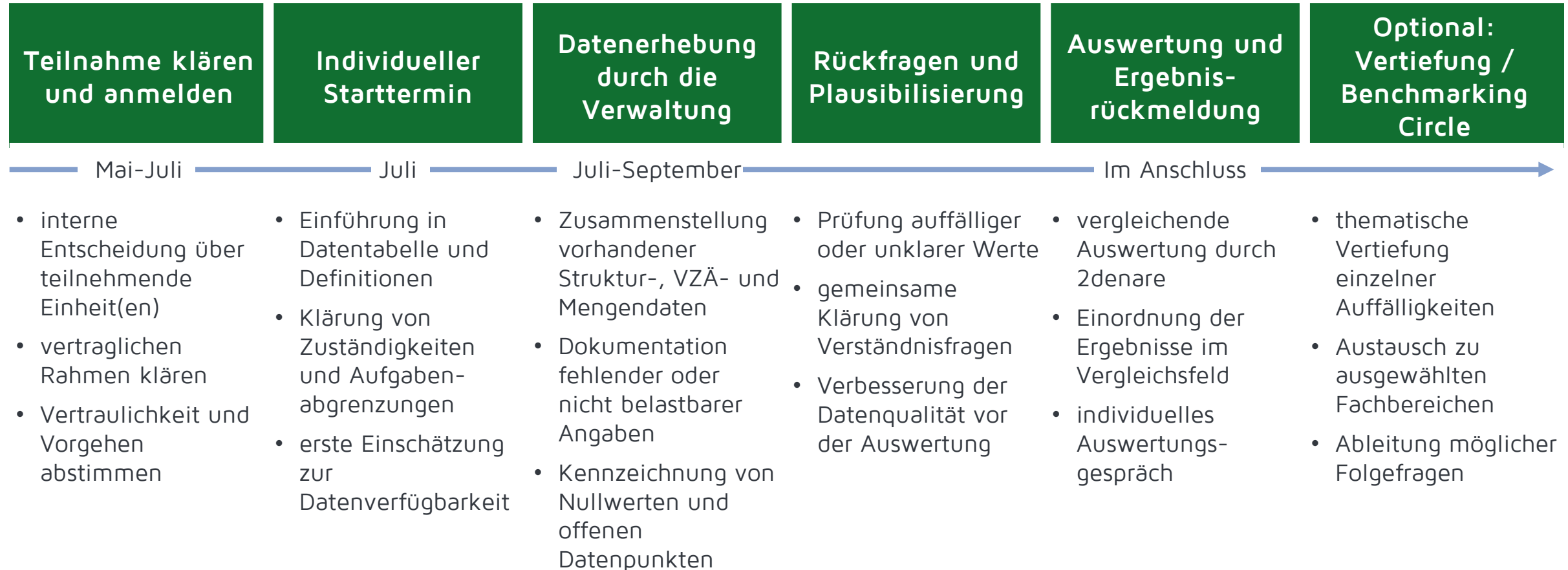
- Hohe Werte deuten auf hohe Fallbearbeitungskapazität je VZÄ hin.
- Niedrige Werte können auf Prozessbrüche, heterogene IT-Nutzung, erhöhten Abstimmungsaufwand oder abweichendes Verständnis des Buchungsbegriff hinweisen.

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



Der Ablauf ist klar strukturiert, begleitet und auf eine pragmatische Datenerhebung ausgelegt.

Wie läuft das Benchmarking ab?



Am Ende erhalten Sie nicht nur Zahlen, sondern eine eingeordnete Standortbestimmung Ihrer Verwaltung.

Was bekommen Sie am Ende zurück?



Kennzahlen Ihrer Verwaltung im Vergleichsfeld	Bereichsbezogene Auswertung	Kontextualisierung der Ergebnisse	Hinweise auf Auffälligkeiten	Individuelles Auswertungsgespräch	<i>Optional:</i> Vernetzung mit anderen Akteuren
<p>Einordnung ausgewählter Leistungs-, Last- und Strukturkennzahlen im Vergleich zu anderen teilnehmenden Verwaltungen.</p>	<p>Betrachtung zentraler Verwaltungsbereiche z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesamtsteuerung / Lastsituation • Finanzen • Personalverwaltung • Bau / Liegenschaften • allgemeine Verwaltung / Querschnittsaufgaben • Organisationsumfeld / Struktur 	<p>Einordnung der Werte mit Blick auf Aufgabenportfolio, betreute Einheiten, Zuständigkeiten, ausgelagerte Leistungen und strukturelle Besonderheiten.</p>	<p>Erkennen von Bereichen, in denen Ihre Verwaltung deutlich vom Vergleichsfeld abweicht oder bei denen sich vertiefende Fragen ergeben.</p>	<p>Gemeinsame Besprechung der Ergebnisse, Interpretationshinweise und möglicher</p>	<p>Angeleiteter Best Practice Austausch mit anderen Teilnehmenden des Benchmarkings</p>

Der Aufwand soll begrenzt bleiben – der Gegenwert liegt in einer begleiteten Standortbestimmung.

Aufwand, Kosten und Gegenwert

Aufwand	Kosten	Gegenwert
<p>Der konkrete Aufwand hängt von der vorhandenen Datenlage ab.</p> <p>Typische Aufwände entstehen für:</p> <ul style="list-style-type: none">interne Sichtung der DatentabelleZusammenstellung vorhandener Struktur-, VZÄ- und MengendatenKlärung von AufgabenabgrenzungenTeilnahme am StartterminBeantwortung von RückfragenTeilnahme am Plausibilisierungs- und Ergebnisgespräch	<p>Modul 1: Kennzahlenerhebung 750 € (zzgl. MwSt.) je ausgewerteter Einheit / Datentabelle</p> <p><i>Optional</i></p> <p>Modul 2: Vertiefung / Benchmarking Circle Preis nach Ausgestaltung und Teilnehmerkreis.</p>	<ul style="list-style-type: none">Datentabelle und Definitionenindividueller StartterminBegleitung bei RückfragenPlausibilisierung der Datenvergleichende Auswertungindividuelle ErgebnisrückmeldungAuswertungsgesprächOptional: vertiefter persönlicher Austausch zw. Teilnehmenden

Machen Sie sich auf den Weg

Ansprechpersonen und nächste Schritte

Ihre nächsten Schritte

1. Intern prüfen

Passt das Benchmarking zu unserer Verwaltung und zu unseren aktuellen Leitungsfragen?

2. Einheit(en) festlegen

Welche Verwaltungseinheit oder welche internen Vergleichseinheiten sollen teilnehmen?

3. Datenverfügbarkeit einschätzen

Sind Struktur-, VZÄ- und Mengendaten grundsätzlich verfügbar? Wo bestehen Klärungsbedarfe?

4. Rückfragen mit 2denare klären

Passung, Ablauf, Datentabelle, Aufwand, Vertraulichkeit und Zeitplan besprechen.

5. Teilnahme bestätigen und Starttermin vereinbaren

Vertraglichen Rahmen klären und individuelle Einführung in Datentabelle und Vorgehen planen.

Ansprechpersonen

Steffen Hesping

Projektleiter

steffen.hesping@2denare.de



Prof. Dr. Thomas de Nocker

Verantwortlicher Partner

thomas.denocker@2denare.de



Weitere Informationen

<https://www.2denare.de/leistungen/benchmarking/>

Email-Kontakt

benchmarking@2denare.de

Back-Up