

Wieso brauchen Sie Kennzahlen und wie setzen Sie diese ein?

Fachtagung «Systematisches Reporting in
Sozialen Institutionen» vom 24.11.2022

Marcel Schöni, geschäftsführender Partner

**Anders denken.
Anders sein.**

Was fällt Ihnen auf?

Bereich	Plätze	Personal in VZÄ	Personal in Köpfen
Wohnen	71	74.0	137
Tagesstruktur ohne Lohn	133	59.1	139
Arbeiten	32	2.1	3

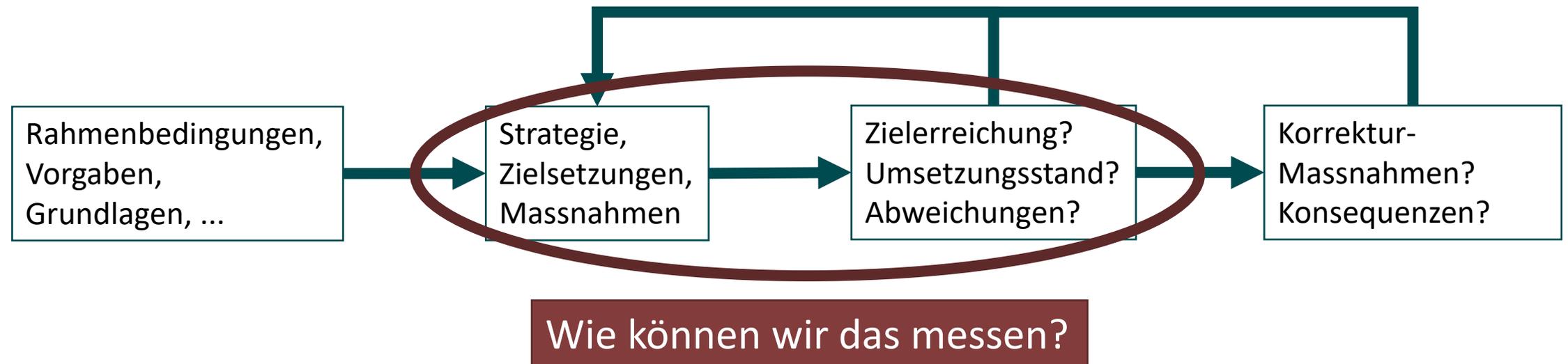
Was fällt Ihnen auf?

Kennzahlen	Standort 1	Standort 2	Standort 3	Standort 4	Standort 5	Standort 6
Betreute Kinder	288	364	190	590	373	313
Personal (in % inkl. Ltg.)	320%	430%	350%	645%	430%	370%
Personal (Köpfe inkl. Ltg.)	5	8	9	12	8	7
Durchschn. Anstellung	64%	54%	39%	54%	54%	53%
Finanzen						
Umsatz	573'000	544'000	565'000	1'037'000	515'000	486'000
Umsatz/Kind	2'000	1'500	3'000	1'800	1'400	1'600
DB2 (vor Umlagen)	12%	-13%	10%	9%	-33%	-10%

Was ist Reporting und wozu dient es?

- «Extraktion, Aufbereitung, Speicherung und Analyse der Daten verschiedener Datenquellen und das Erzeugen von statischen oder dynamischen Reports sowie deren Verteilung» ⇔ «internes Berichtswesen»
- Reporting schafft Transparenz und stellt den verschiedenen Führungsstufen Informationen für die Entscheidungsfindung zur Verfügung

Was bedeutet systematisches Reporting?

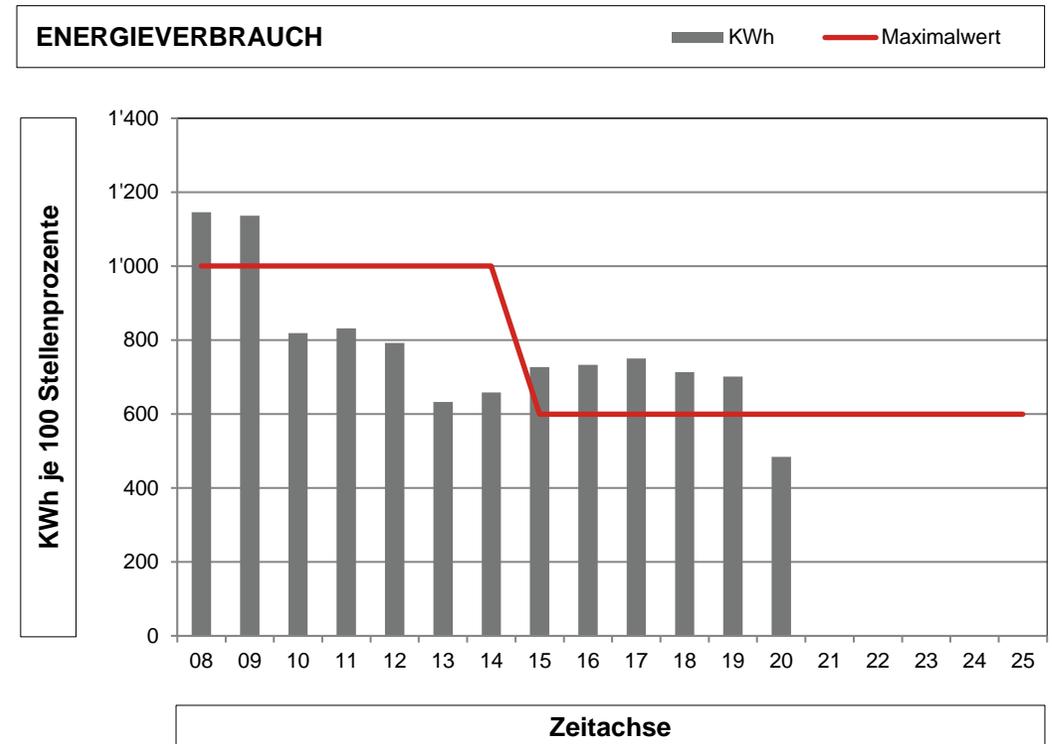


Messbare Ziele und Massnahmen definieren



Kennzahlen in Relation setzen

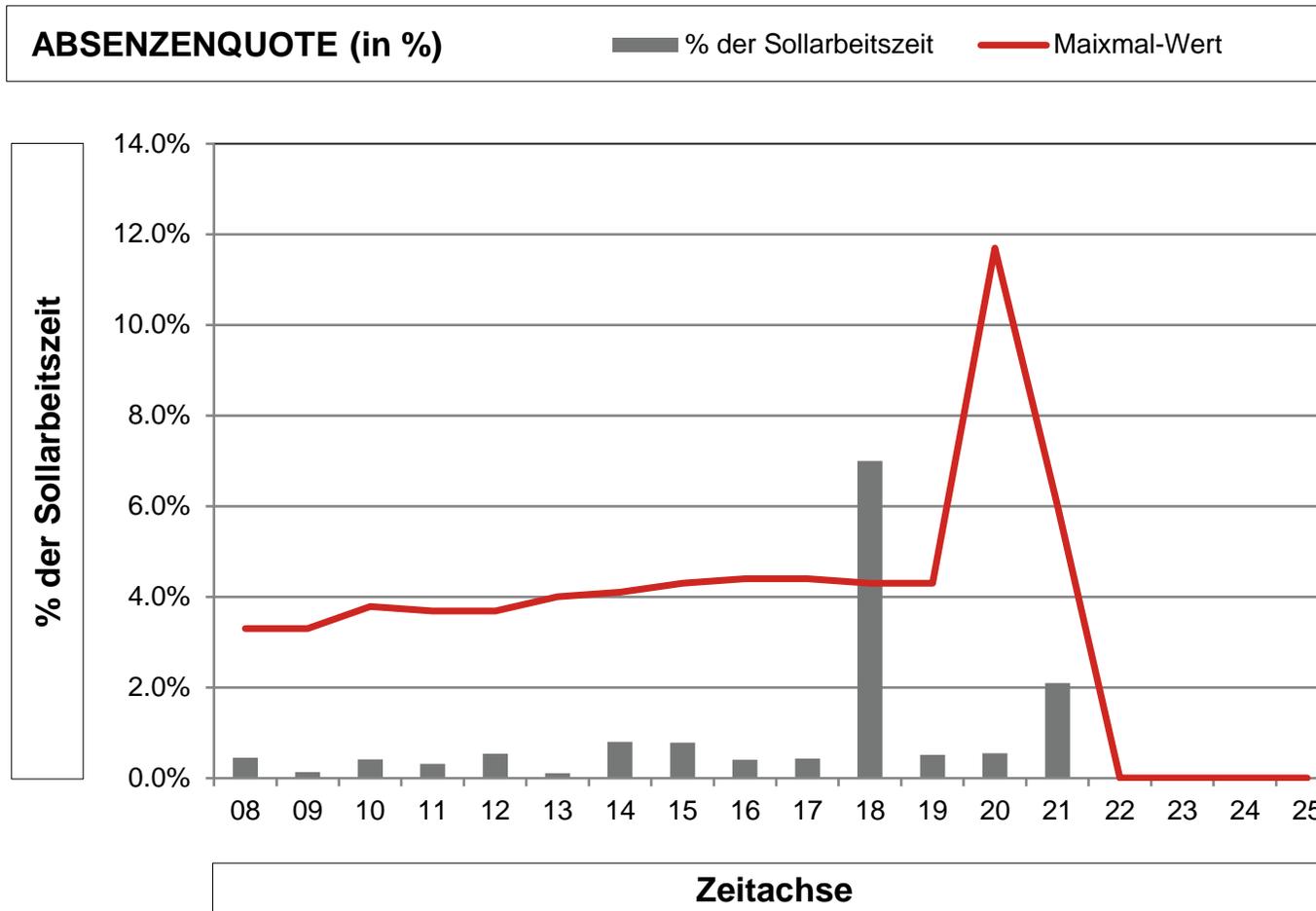
- Mehrjahresvergleich zeigt Entwicklung
- Prozentwerte sind aussagekräftiger als absolute Zahlen
- Einzelne Kennzahlen nicht isoliert betrachten



Benchmarking

- Kontinuierliche Vergleichsanalyse der eigenen Kennzahlen mit einem geeigneten Benchmark
- Internes Benchmarking: Vergleich zwischen Abteilungen, Standorten etc.
- Externes Benchmarking: Vergleich mit Wettbewerbern, vergleichbaren Institutionen aus anderen Branchen, Durchschnittswerten (z.B. Amt für Statistik)

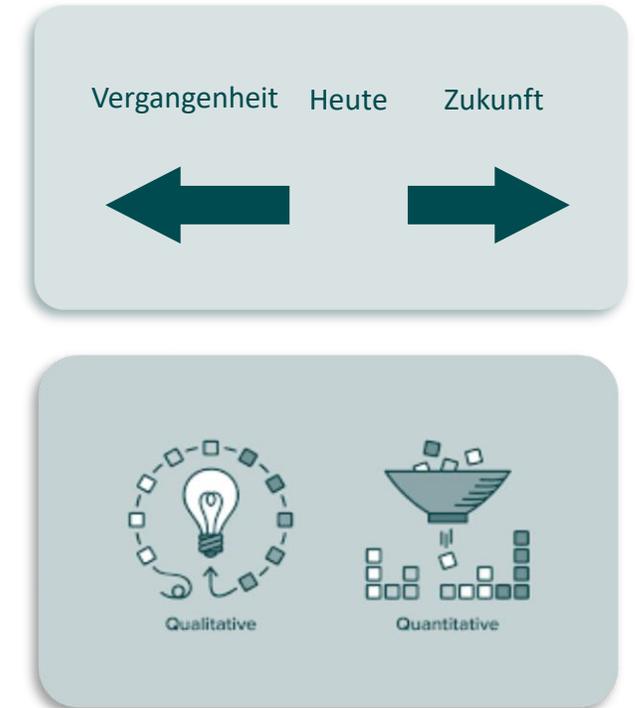
Benchmarking



Der Mix macht es aus!

- Retrospektive und prospektive Kennzahlen
- Quantitative und qualitative Kennzahlen

⇒ **So viele wie nötig, so wenig wie möglich!**



Aber Vorsicht...

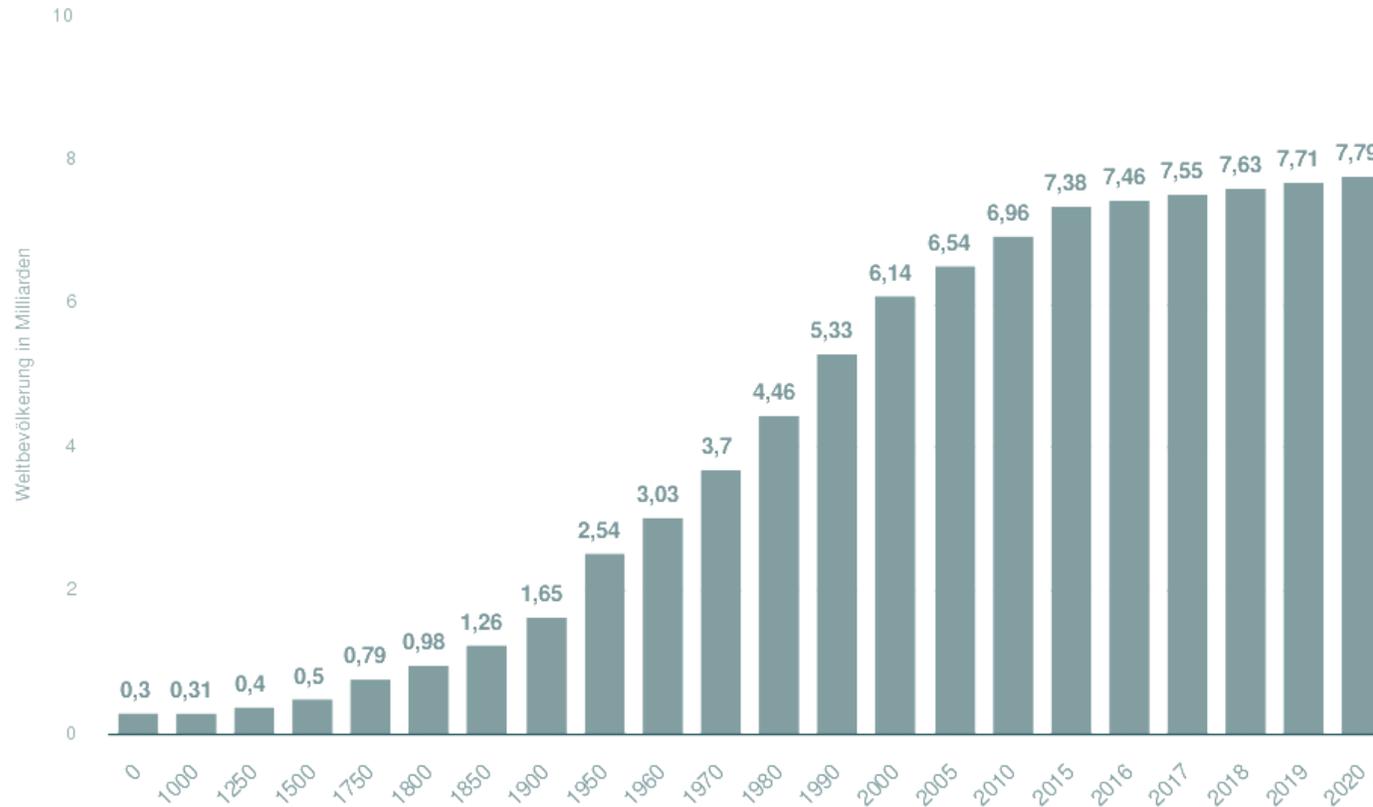
Kennzahlen können...

- in die Irre führen.
- den Eindruck absoluter Wahrheit vermitteln.
- manipulativ verwendet werden.
- fehlinterpretiert werden.
- zu einer Verengung der Sichtweise führen.
- zu Fehlsteuerungen führen.



Irreführende Kennzahlen

Entwicklung der Weltbevölkerungszahl von Christi Geburt bis zum Jahr 2020 (in Milliarden)*

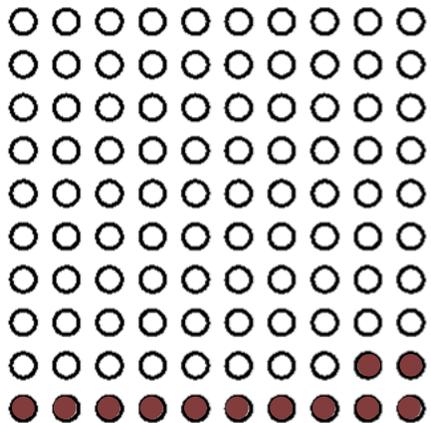


Quelle
UN DESA (Population Division)
© Statista 2021

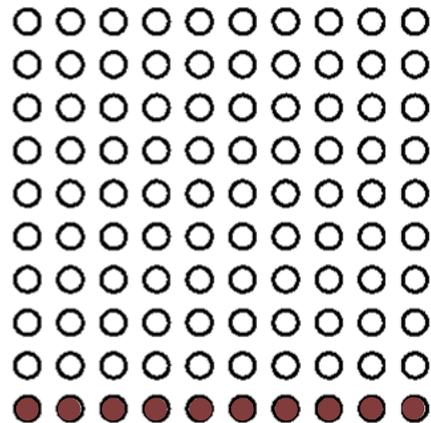
Weitere Informationen:
Weltweit

Irreführende Kennzahlen

Vorbeugung von Herzinfarkten



Ohne Medikamente:
Etwa 12 von 100 Menschen
werden in 10 Jahren einen
Herzinfarkt erlitten haben.



Mit Medikamenten:
Etwa 10 von 100 Menschen
werden in 10 Jahren einen
Herzinfarkt erlitten haben.

Relativ: Mit dem
Medikament sinkt das
Herzinfarkttrisiko um 20%.

Absolut: Mit dem
Medikament sinkt das
Herzinfarkttrisiko von
12 auf 10 Personen.

Betroffene zu Beteiligten machen

- Führen und geführt werden setzt Bereitschaft voraus
- Technik wie bspw. eine Balanced Scorecard ist nicht hinreichend
- Betroffenen in die Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einbeziehen
- Kennzahlen gemeinsam in Workshops entwickeln
- ⇒ **Verankerte Kennzahlen >> Selbstkontrolle und -motivation**

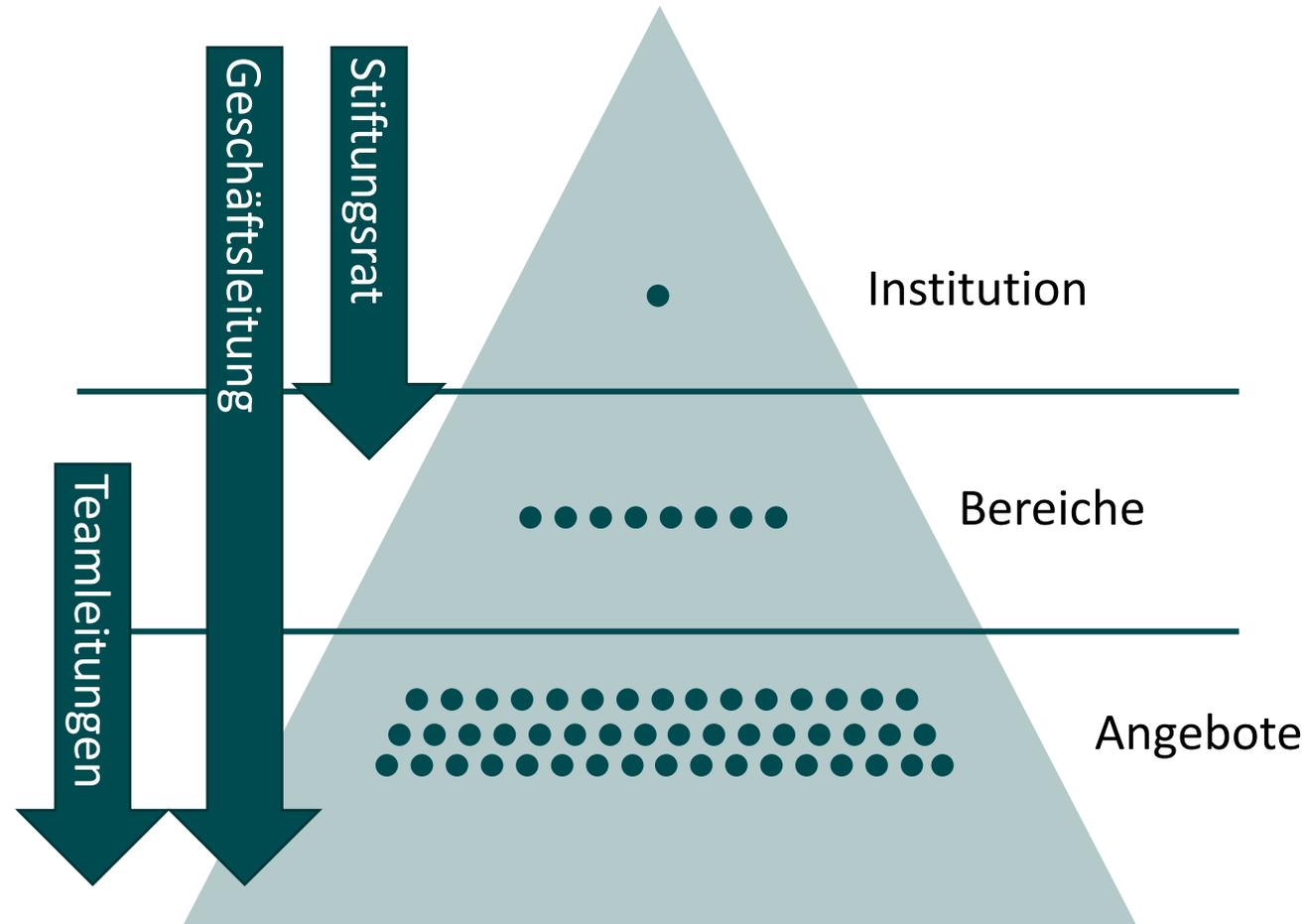
Was ist beim Reporting zu beachten?

- Komplexität reduzieren
- Überblick schaffen
- adressatengerechtes Reporting
- Datenkonsistenz (d.h. widerspruchsfreie Datensätze)
- Klarheit und Richtigkeit

**Was verstehen Sie unter
«adressatengerecht»?**



Was heisst adressatengerecht?



Paralyse durch Analyse



Übermässiges Analysieren einer Situation, wodurch das Treffen einer Entscheidung herausgezögert oder gar ganz verhindert wird.

Wie umfangreich soll es sein?



Wie umfangreich soll es sein?

verlässliche, genaue Daten
als Entscheidungsgrundlage

«das wäre auch noch
spannend zu wissen»

«auf alle Szenarien
vorbereitet sein»



Erhebungsaufwand

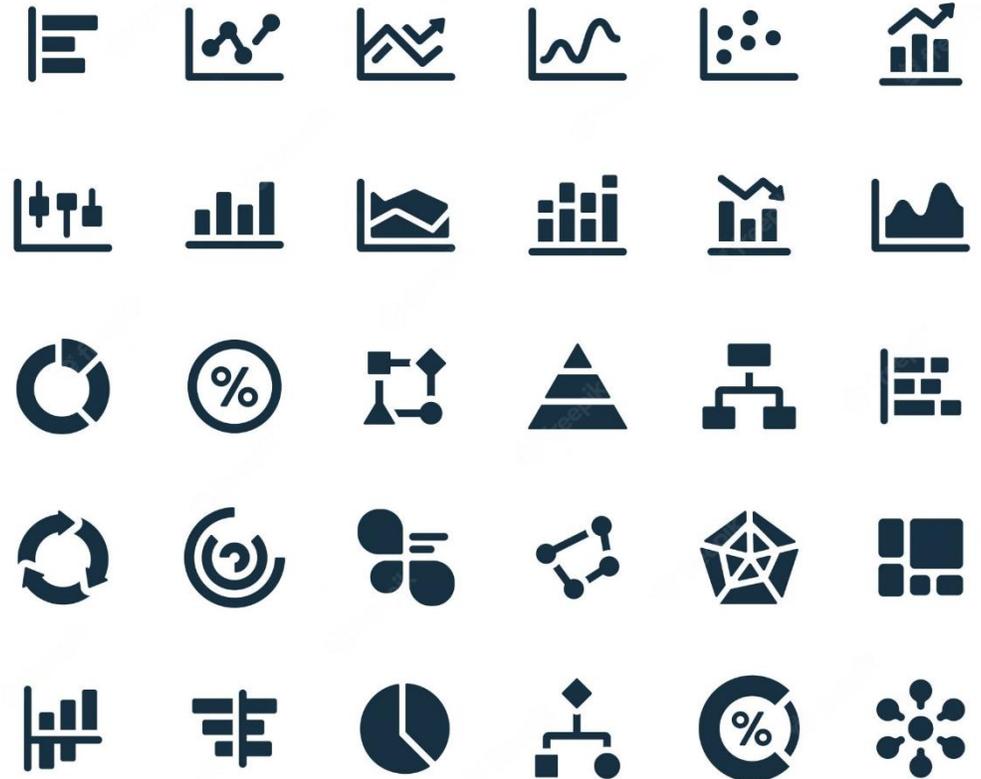
Datenverfügbarkeit

Zahlenfriedhof

Datenflut / Überforderung

Darstellungsoptionen

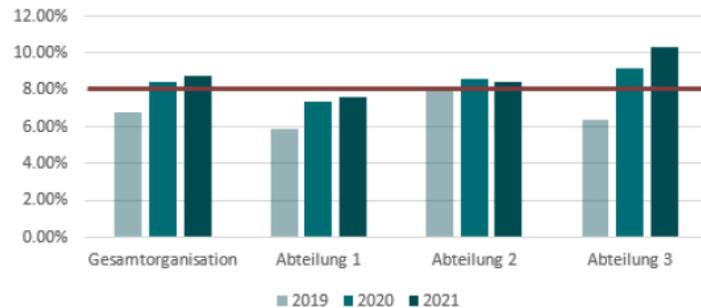
- Tabellen
 - Grafiken: Charts, Balkendiagramme, Kuchendiagramme
 - ...
- Individuelle Präferenzen, Verständlichkeit, Übersichtlichkeit, ... massgebend



Darstellungsvarianten

Kennzahl 1: Fluktuationsrate

Organisationseinheit	2019	2020	2021	Zielwert	Zielerreichung	Stichtag
Gesamtorganisation	6.8%	8.4%	8.8%	8%		31.12.
Abteilung 1	5.9%	7.4%	7.6%	8%		31.12.
Abteilung 2	8.1%	8.6%	8.4%	10%		31.12.
Abteilung 3	6.4%	9.2%	10.3%	6%		31.12.



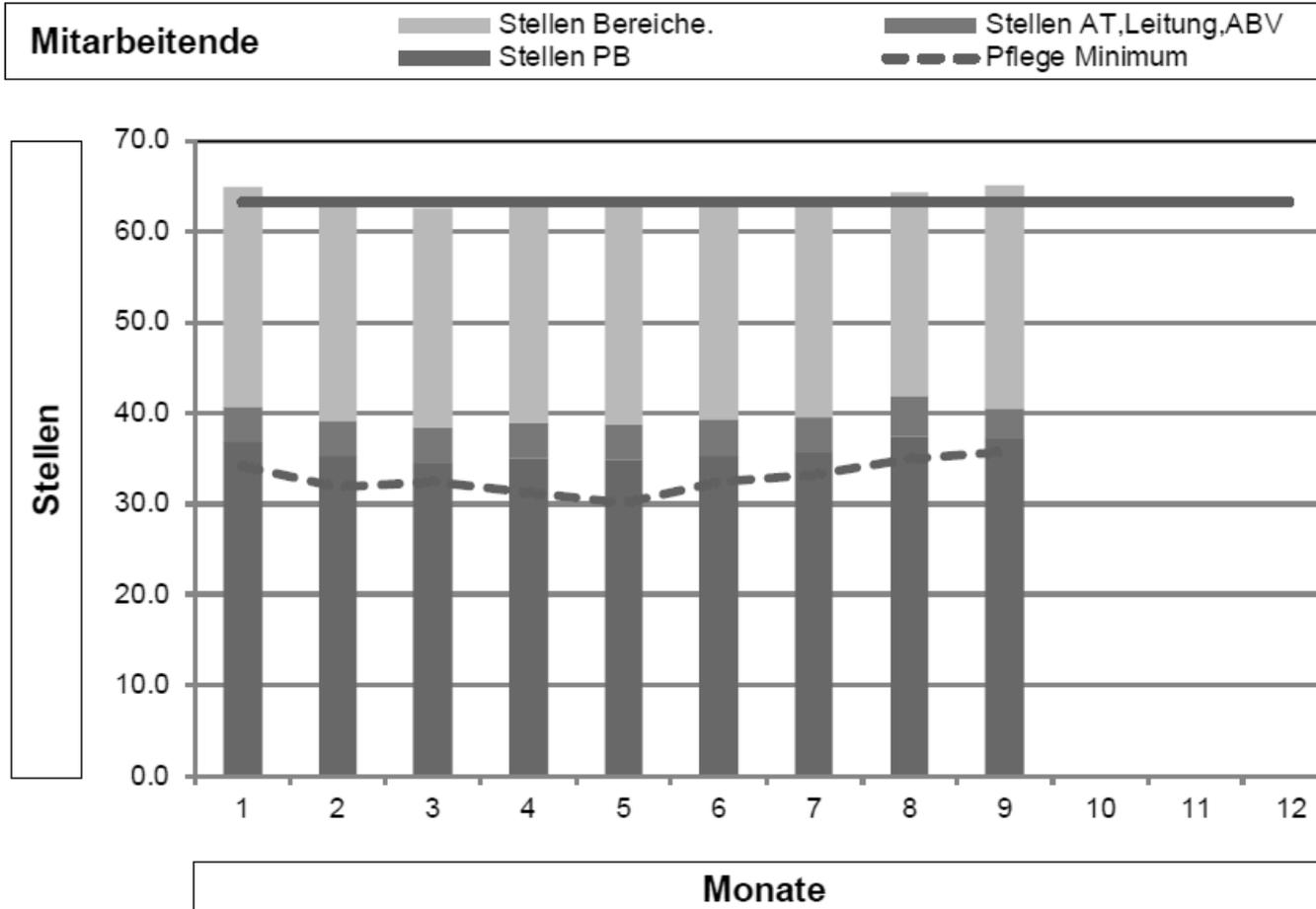
Kommentierung:

Die Fluktuationsrate ist gegenüber den Vorjahren gestiegen und liegt leicht über dem Zielwert von 8%. Gründe dafür sind insbesondere die Personalknappheit und Überlastung der Mitarbeitenden während der Pandemie. Dies hat zu einer erhöhten Unzufriedenheit und steigenden Krankheitsausfällen bei den Mitarbeitenden geführt. Auch wenn die Fluktuationsquote mit 8.8% noch in einem «gesunden» Mass liegt, haben wir einige Knowhow-Träger verloren. Die Geschäftsleitung ergreift deshalb folgende Massnahmen: ...

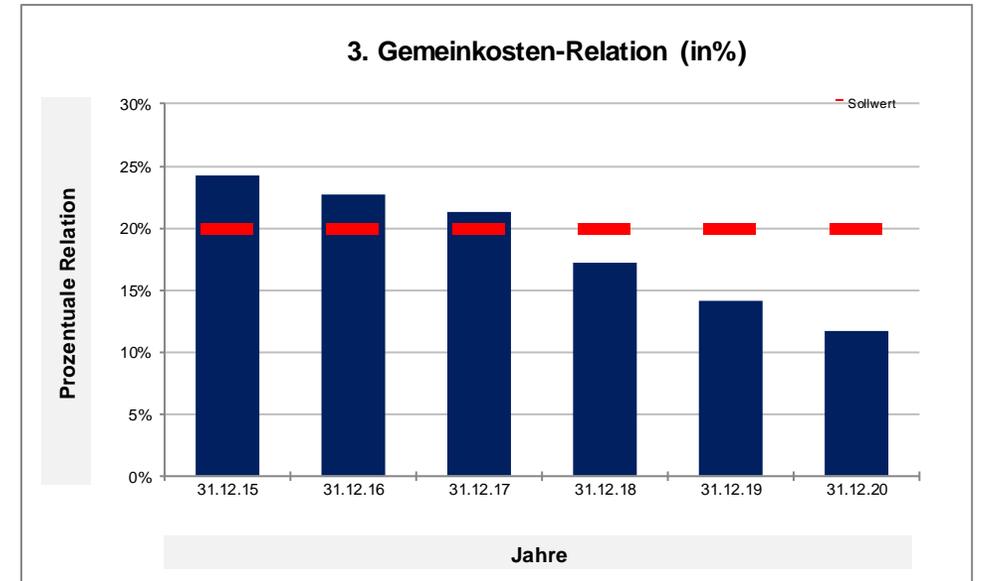
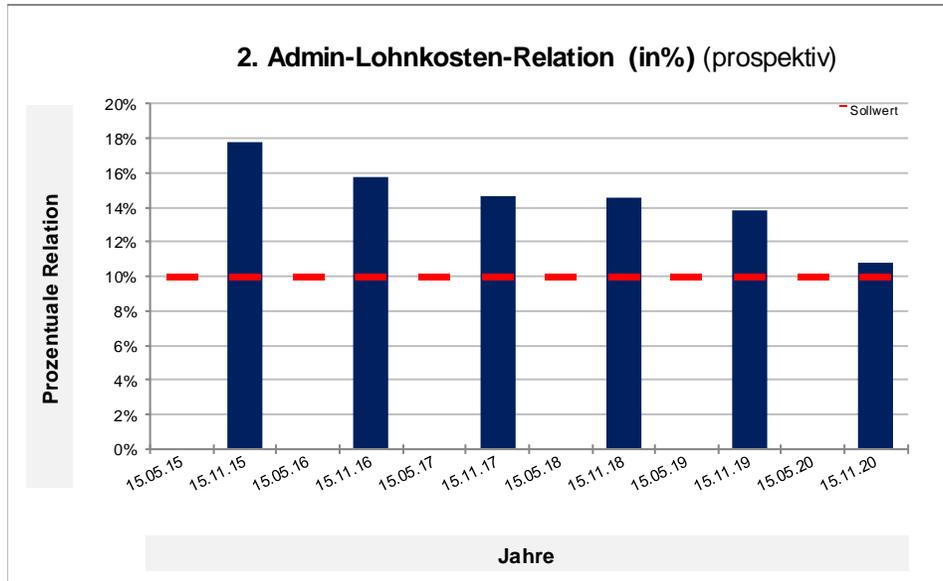
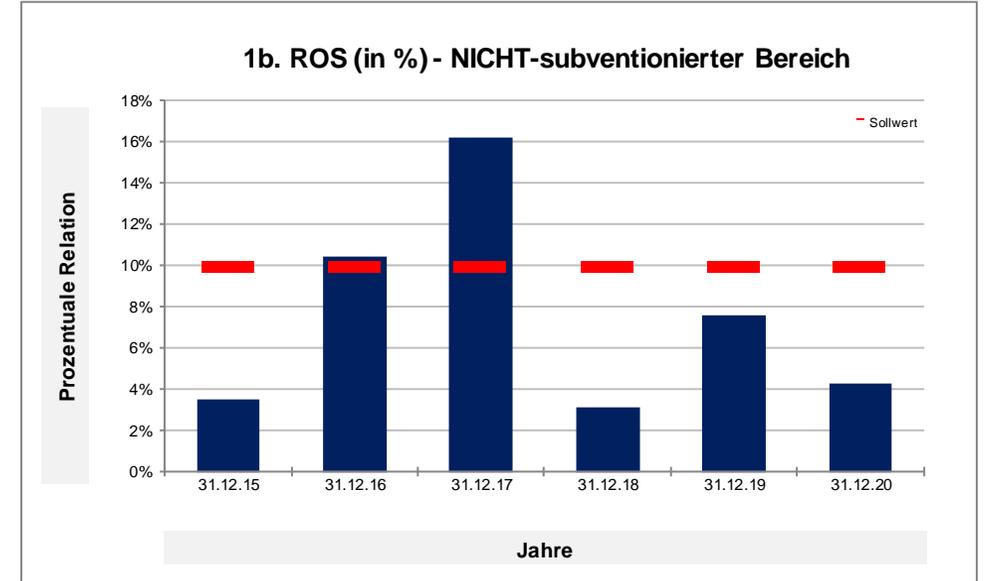
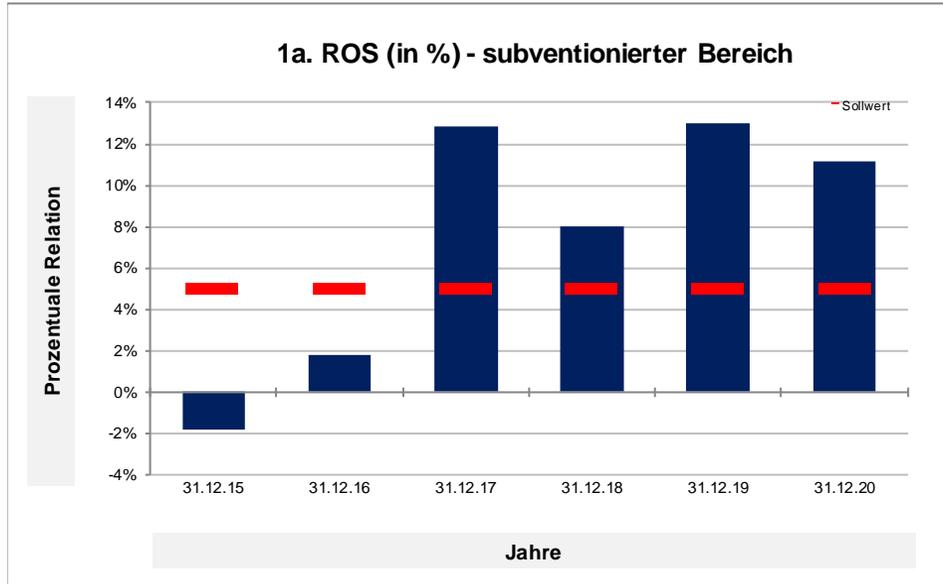
Definition der Kennzahl: Die Netto-Fluktuationsrate wird wie folgt berechnet:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{freiwillige Abgänge}}{(\text{Personalbestand per 01.01.} + \text{Personalbestand per 31.12.})/2} \times 100$$

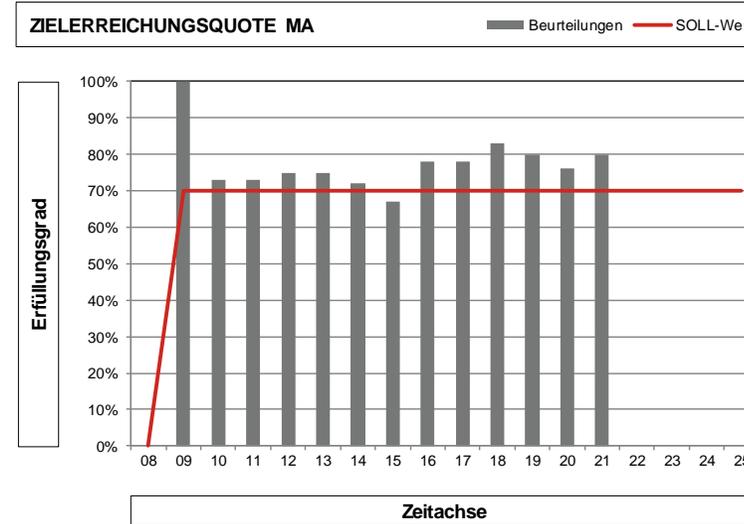
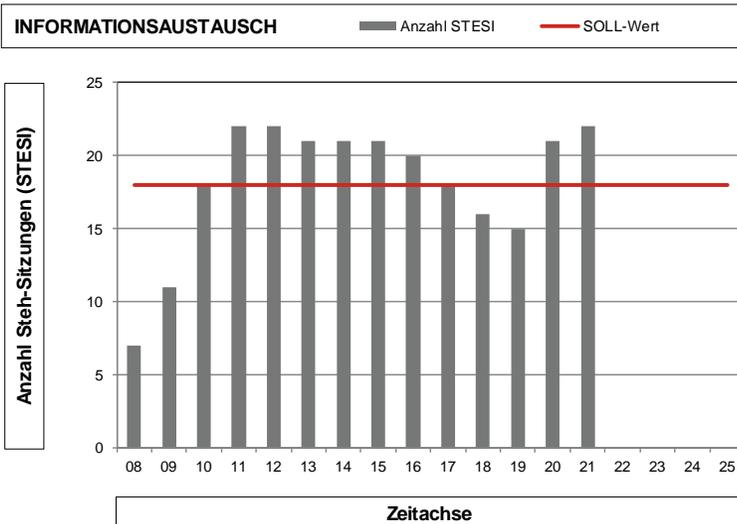
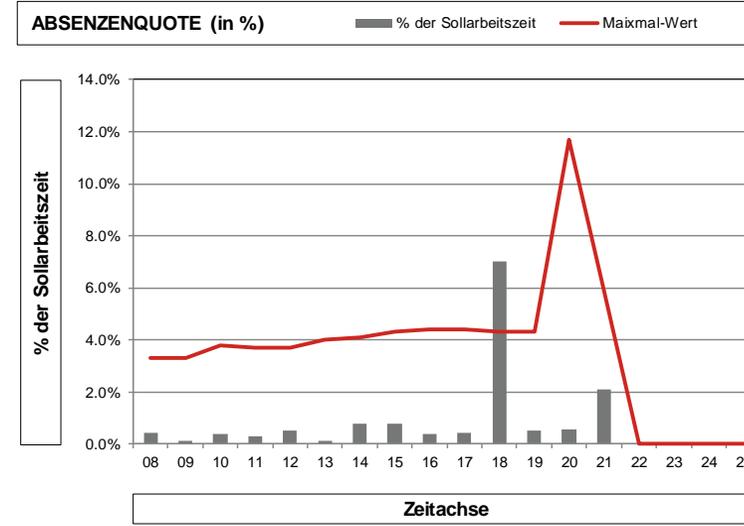
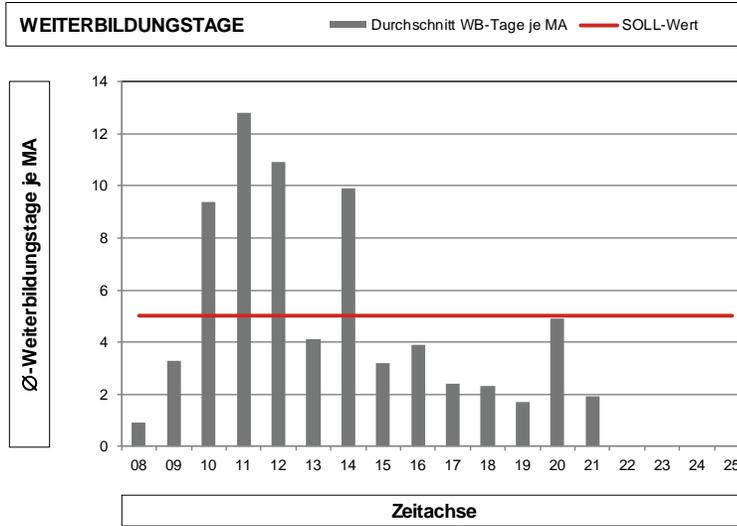
Darstellungsvarianten



Beispiele Cockpit



Beispiele Cockpit



Kennzahlen - Plenumsdiskussion



Auf welche Kennzahlen können Sie in Ihrer Institution nicht verzichten? Warum?

Welchen Schwierigkeiten begegnen Sie bei der Erhebung und Auswertung von Kennzahlen?

Für welche Kennzahlen betreiben Sie einen unverhältnismässigen Aufwand? Wieso?

Lösungsansätze?

**Forrer
Lombriser
& Partner**

Rückfragen und Kontakt

Marcel Schöni
schoeni@forrer-lombriser.ch

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, Postfach 634
9001 St.Gallen

