



Schulen besser führen mit Kennzahlen

Welchen Nutzen haben Kennzahlen?

Und wie setzen Sie diese ein?

Fachtagung vom 30. März 2017

Marcel Schöni, Betriebsökonom FH

Mittelschulen wie auch Institutionen in der beruflichen Grund- und Weiterbildung stehen unter Druck. Die Rahmenbedingungen ändern sich, der Finanzierungs- oder Spardruck nimmt zu und die Konkurrenz wird spürbar. Führungspersonen müssen ihre Institutionen durch die rauere See «navigieren». Doch dazu brauchen sie geeignete Steuerungsinstrumente. Auf welcher Basis fällen Sie wichtige Entscheide? Wie überzeugen Sie Ihre Anspruchsgruppen? Mit welchen Zielen führen Sie Ihre Lehrerinnen und Lehrer und Mitarbeitenden? Wie steuern Sie Ihre Institution strategisch und operativ?

Kennzahlen spielen in der Führung einer Institution eine immer grössere Rolle. New Public Management-Ansätze, politische Forderungen nach Wirkungsnachweisen oder der generelle Wunsch nach mehr Transparenz zwingen zu Leistungs- und Erfolgsmessungen. Doch welche Kennzahlen bewähren sich in der Praxis? Was ist bei der Entwicklung von Kennzahlensystemen zu beachten und welchen Nutzen haben die Schülerinnen und Schüler, Studierenden und die Lehrerschaft davon?

«You can't manage what you can't measure»

Dieser Artikel gibt Ihnen – nach einer kurzen Übersicht über aktuelle Angebots- und Nachfrageentwicklungen – Anregungen und Hinweise, wie Sie Kennzahlen gewinnbringend einsetzen können.

ENTWICKLUNGEN

Die nachfolgende Betrachtung zeigt die Entwicklung von Nachfrage und Anbietern auf Sekundarstufe II und Höherer Berufsbildung auf Tertiärstufe.

Nachfrageentwicklung

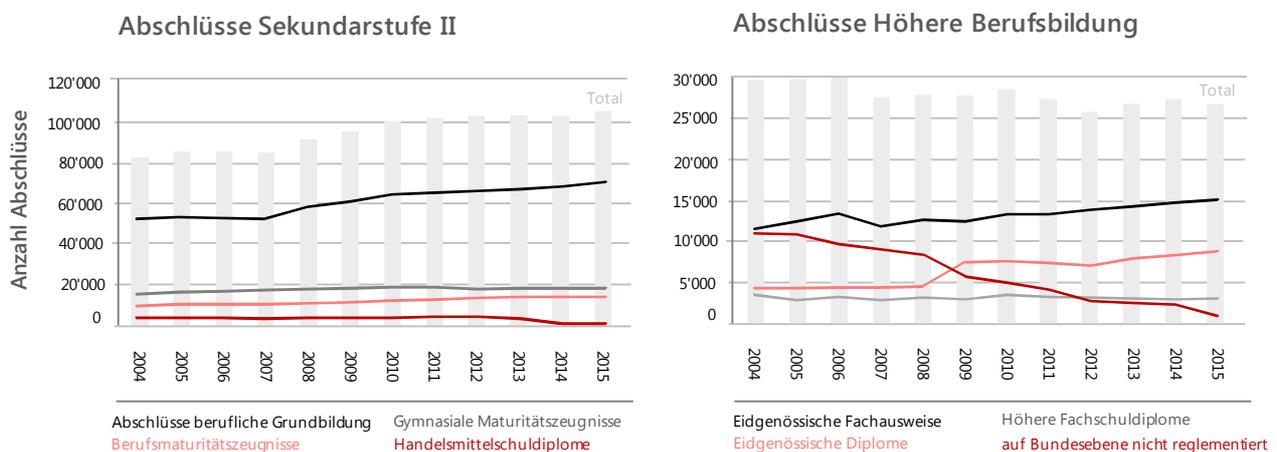


Abbildung 1: Bildungsabschlüsse Sekundarstufe II und Höhere Berufsbildung in der Schweiz (Quelle: BFS 2016a)

Sekundarstufe II: Seit 2007 zeigt sich eine stetige Zunahme der Abschlüsse in der beruflichen Grundbildung. Im Jahr 2015 waren rund 69'000 Abschlüsse zu verzeichnen. Bei den Abschlüssen auf Stufe gymnasialer Maturität und Berufsmaturität ist seit 2013 ein stagnierender Trend ersichtlich.

Höhere Berufsbildung: Die Anzahl der eidgenössischen Fachausweise ist seit 2007 kontinuierlich gestiegen und betrug im Jahre 2015 rund 15'000 Abschlüsse. Auch bei den höheren Fachschuldiplomen ist bereits seit 2004 eine kontinuierliche Steigerung erkennbar (von 4'000 auf 8'500 Abschlüsse im Jahr 2015). Die Anzahl der eidgenössischen Diplome stagniert seit 2013 auf dem Stand von rund 2'700 Abschlüssen. Praktisch verschwunden sind Abschlüsse von nicht auf Bundesebene reglementierten höheren Berufsbildungen.

Angebotsentwicklung

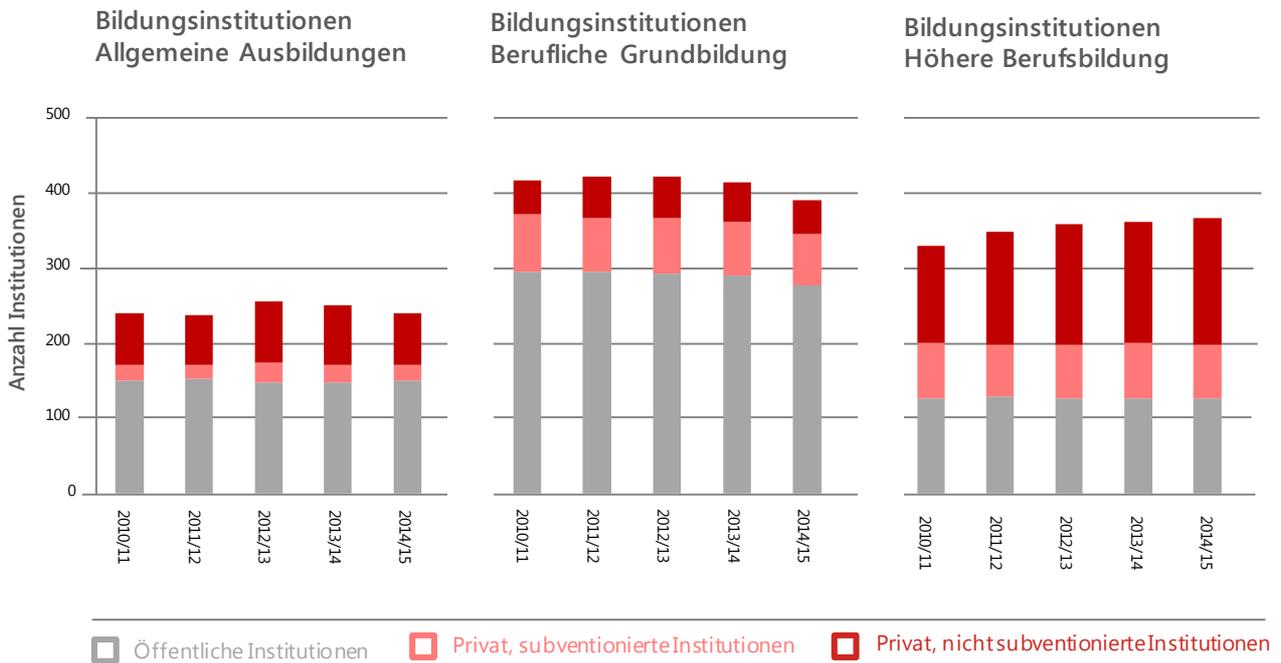


Abbildung 2: Bildungsinstitutionen Sekundarstufe II und Höhere Berufsbildung in der Schweiz (Quelle: BFS 2016b)

Sekundarstufe II: Die Anzahl der Bildungsinstitutionen auf Sekundarstufe II, die allgemeine Ausbildungen anbieten, ist seit 2013 leicht gesunken. Der Rückgang ist vorwiegend auf die Abnahme von privaten Anbietern von 108 auf 88 Anbieter zurückzuführen. Bei den Bildungsinstitutionen in der beruflichen Grundbildung ist ebenfalls ein klarer Trend ersichtlich: Abgenommen haben seit 2011 die Anzahl öffentlicher (von 296 auf 276) und ab 2013 auch die Anzahl privater Anbieter (von 128 auf 113).

Höhere Berufsbildung: Die Anzahl der Anbieter ist seit 2010 von 328 auf 361 Institutionen angestiegen. Die Anzahl der öffentlichen und privaten Anbieter (mit subventionierten Angeboten), hat sich dabei nicht verändert. Gewachsen ist lediglich die Zahl der privaten Anbieter (ohne subventionierte Angebote), und zwar von 128 auf 170 Institutionen.

Finanzierung

Auf Ebene der Höheren Berufsbildung erfolgt aktuell der Systemwechsel in der Finanzierung der Vorbereitungskurse. Die Bundesbeiträge für vorbereitende Kurse werden künftig neu direkt den Kursteilnehmenden (subjektorientiert) ausbezahlt und nicht mehr den Weiterbildungsanbietern (objektorientiert).

Schlussfolgerungen

In der Sekundarstufe II stehen einer steigenden Nachfrage begrenzte finanzielle Mittel der öffentlichen Hand gegenüber. Dies drängt zu kosteneffizienteren, grösseren Schulen, sichtbar in der Abnahme der Bildungsinstitutionen. In der Höheren Berufsbildung führt die in etwa gleichbleibende Nachfrage in Verbindung mit der Zunahme privater Anbieter zu einer Intensivierung des Wettbewerbs.

BRAUCHEN SIE KENNZAHLEN?

Schulen stehen heute vor der Anforderung, bestmögliche Qualität mit knappen finanziellen Mitteln zu liefern. Sie müssen die richtige Kursinhalte bieten, mit guter Didaktik überzeugen, Prozesse optimieren und dafür sorgen, dass Schülerinnen und Schüler und Studierende in jeder Hinsicht zufrieden sind. Wie aber kann in allen Bereichen eine fortlaufende hohe Qualität gewährleistet werden?

Nutzen von Kennzahlen

Mitarbeitende in Expertenorganisationen – und dazu zählen insbesondere Schulen – neigen zu der Auffassung, Qualität sei nicht messbar oder nicht vergleichbar. Hinzu kommt, dass es sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber gibt, was Qualität überhaupt ausmacht. Unter diesen Voraussetzungen lässt sich Qualität kaum nachweisen und steuern. Dazu benötigen Sie objektive Leistungsindikatoren und/oder subjektive Wahrnehmungsindikatoren, die Sie zu quantifizierbaren Kennzahlen verdichten. Diese Kennzahlen nutzen Ihnen in unterschiedlicher Weise (vgl. nachstehende Abbildung).

Nutzen	Beschreibung
Entscheidungsbasis	Kennzahlen liefern schnelle, prägnante und anschauliche Informationen über Sachverhalte und bilden eine gute und objektive Basis für Entscheidungen.
Zielvorgaben	Durch Kennzahlen können Ziele und Vorgaben überprüfbar gemacht werden.
Steuerung	Kennzahlen sind Einflussgrößen, mit denen Sie Ihre Abläufe und Prozesse steuern.
Komplexitätsreduktion	In einer Kennzahl lässt sich ein komplexer Sachverhalt verdichtet darstellen.
Leistungs- und Wirksamkeitsnachweis	Mit Hilfe von Kennzahlen können Sie Ihren Leistungen und deren Wirksamkeit gegenüber Anspruchsgruppen ausweisen.
Transparenz	Bei einer kontinuierlichen Erfassung helfen Ihnen Kennzahlen, Entwicklungen, Abweichungen und Erreichung kritischer Zuständen sichtbar zu machen.
Orientierung und Sicherheit	Kennzahlen sagen Ihnen, wo Sie stehen und in welche Richtung Sie sich bewegen müssen.

Abbildung 3: Nutzen von Kennzahlen

Aber Vorsicht!

- Kennzahlen können in die Irre führen. Zahlen verleiten dazu, ihnen stärker zu vertrauen als Worten.
- Kennzahlen vermitteln den Eindruck absoluter Wahrheit. Man neigt dazu, die Grenzen der Informationsverdichtung (Aussagekraft in Bezug zum betrachteten Sachverhalt) sowie die Qualität der «Rohdaten» auszublenden.
- Kennzahlen können manipulativ verwendet werden – bereits die Bildung oder Auswahl einer Kennzahl kann manipulativ sein (Verwendung von Kennzahlen, die für das eigene Anliegen am besten erscheinen).
- Kennzahlen können fehlinterpretiert werden.
- Kennzahlen können zu einer Verengung der Sichtweise führen, wenn wichtige Aspekte ausser Acht gelassen werden, die nicht als Kennzahlen erfasst werden.
- Kennzahlen können zu Fehlsteuerungen (z. B. Konzentration auf kennzahlenrelevante Aspekte) führen.

WIE GELANGEN SIE ZU IHREN KENNZAHLEN?

Leiten Sie Ihre Kennzahlen aus der Strategie Ihrer Institution ab. Achten Sie darauf, dass Sie alle wesentlichen Dimensionen (Finanzen, Kunden, Personal, Prozesse, Potenziale etc.) im Kennzahlensystem Ihrer Institution berücksichtigen. Ob Sie Ihr Kennzahlensystem in der Balanced Scorecard-Logik, der Logik der Ergebniskriterien des EFQM-Excellence-Modells aufbauen oder eine eigene Struktur entwickeln, ist sekundär. Wichtig ist nur, dass Sie sich an einer für Ihre Institution zielführenden Systematik orientieren und damit sicherstellen, dass Ihre Kennzahlen alle wesentlichen Qualitätsdimensionen abdecken.

Messen Sie nur Sachverhalte, die Sie auch steuern und beeinflussen können.

Bewährte Praxistipps

Beachten Sie bei der Herleitung Ihrer Kennzahlen folgende Praxistipps:

- Beschränken Sie sich auf einige wenige und aussagekräftige Kennzahlen, vermeiden Sie «paralysis by analysis».
- Bevorzugen Sie relative Kennzahlen. Diese sind aussagekräftiger als absolute Kennzahlen.
- Beachten Sie die minimalen «Anforderungen an Kennzahlen» (vgl. nachstehende Abbildung)



Abbildung 4: Anforderungen an Kennzahlen

- Messen Sie nur Sachverhalte, die Sie auch steuern und beeinflussen können.
- Vermeiden Sie Kennzahlen, die Auswirkungen von Entscheidungen erst mit Verzögerung zeigen.
- Verlieren Sie nie den Fokus auf die Ziele der Organisation.
- Unterschätzen Sie den Aufwand zur regelmäßigen Datenerhebung und -eingabe nicht.
- Verwenden Sie neben vergangenheitsorientierten (retrospektiven) Kennzahlen auch zukunftsorientierte (prospektive) Kennzahlen. Diese helfen Ihnen, bereits unterjährig korrigierende Massnahmen für die Folgeperiode zu ergreifen.
- Fokussieren Sie nicht nur auf Outputkennzahlen, sondern beziehen Sie auch Input- und Prozesskennzahlen mit ein.
- Ordnen Sie den Kennzahlen im Kennzahlensystem die strategischen Aussagen und Ziele zu. Dies hilft Mitarbeitenden, die Verbindung zwischen Strategie und Kennzahlensystem zu erkennen.
- Nutzen Sie die Auswertungen und Grafiken des Kennzahlensystems als Diskussionsgrundlage für Geschäfts- oder Schulleitungssitzungen (Report).

Betroffene zu Beteiligten machen

Führen und geführt werden mit Kennzahlen setzt eine entsprechende Bereitschaft voraus und lässt sich nicht allein durch den Einsatz von Technik bewirken. Die nötige Akzeptanz erzielen Sie, indem Sie die Betroffenen in die Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einbeziehen und zu Beteiligten machen. In der Praxis hat sich bewährt, die Kennzahlen gemeinsam in Workshops zu entwickeln. Die so verankerten Kennzahlen werden von den Mitarbeitenden zur Selbstkontrolle und -motivation akzeptiert. Dies ist die beste Voraussetzung, dass die Kennzahlen Wirkung erzielen.

EINSATZ VON KENNZAHLEN IN DER PRAXIS

Wie setzen Sie nun Kennzahlen in der Praxis nutzenstiftend ein? Entscheidend bei der Verwendung von Kennzahlen ist die Interpretation der Kennzahl. Wie Sie Kennzahlen interpretieren können und welche Schlussfolgerungen möglich sind, zeigen Ihnen die drei folgenden Kennzahlen-Beispiele.

Beispiel Kennzahl Teilnehmendenentwicklung

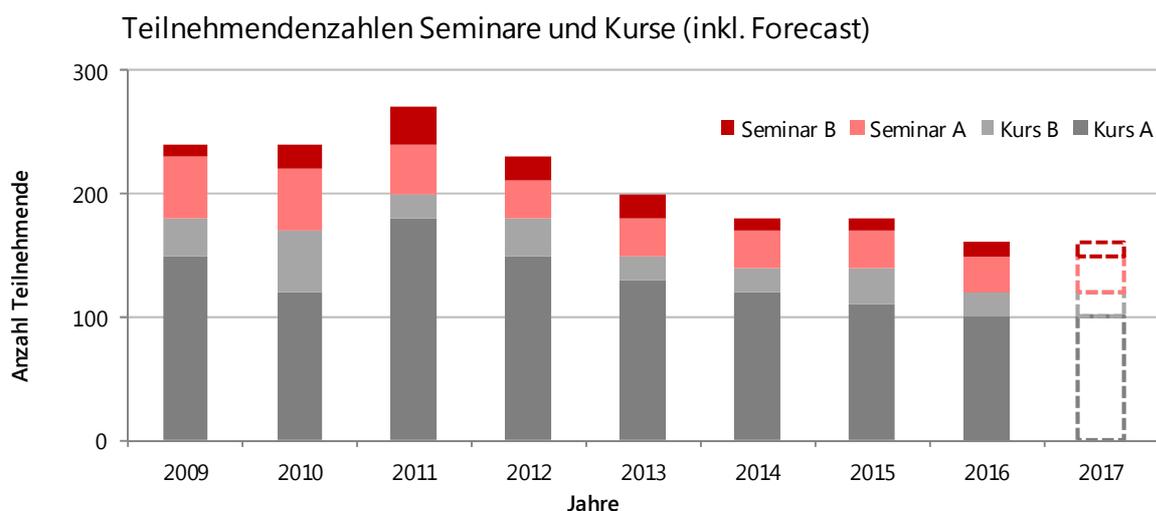


Abbildung 5: Beispiel Entwicklung Teilnehmendenzahlen

Interpretation: Zeigt der Trend der Teilnehmenden in einem Weiterbildungsangebot wie in unserem Beispiel (vgl. Abbildung 5) bei Seminar B und Kurs A deutlich nach unten, werden Sie diese Angebote unter dem Aspekt der Rentabilität in Frage stellen, dabei aber nicht aus dem Auge verlieren, das ein überzeugendes und stimmiges Sortiment normalerweise nicht nur «Top-Seller» enthalten kann.

Beispiel Kennzahl Unterrichtsqualität

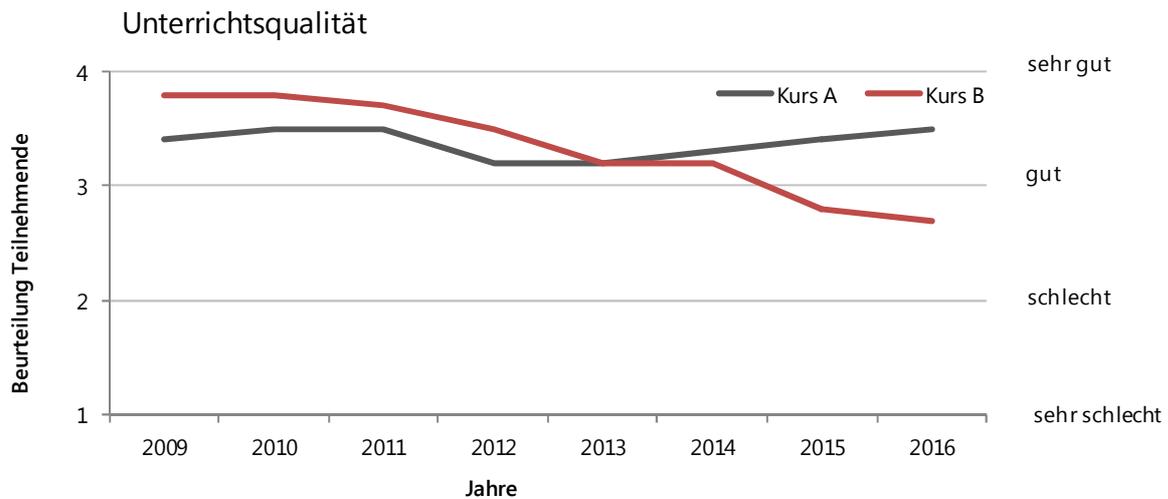


Abbildung 6: Beispiel Entwicklung Beurteilung Unterrichtsqualität

Interpretation: Die stetige Abnahme der durch die Teilnehmenden beurteilten und subjektiv wahrgenommenen Unterrichtsqualität im Kurs B legt Gegenmassnahmen nahe. Bevor Sie vorschnell den Unterrichtenden auswechseln, klären Sie mögliche weitere Ursachen: Wurden bspw. die Fragen der Unterrichtsbeurteilung in den letzten Jahren geändert (allenfalls sogar mehrmals)? Oder wurden die Kurse konzeptionell verändert?

Beispiel Mitarbeitendenfluktuation

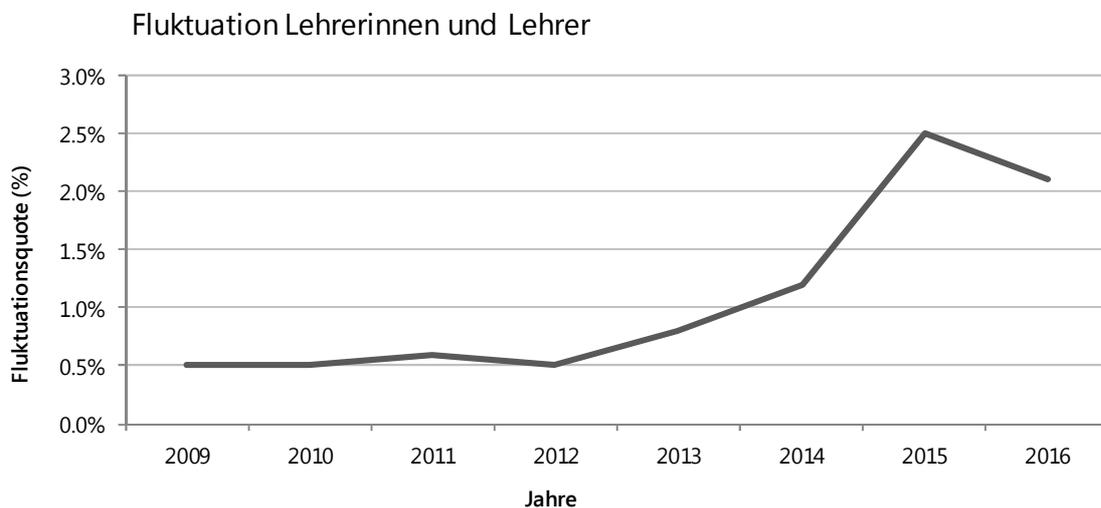


Abbildung 7: Beispiel Entwicklung Beurteilung Unterrichtsqualität

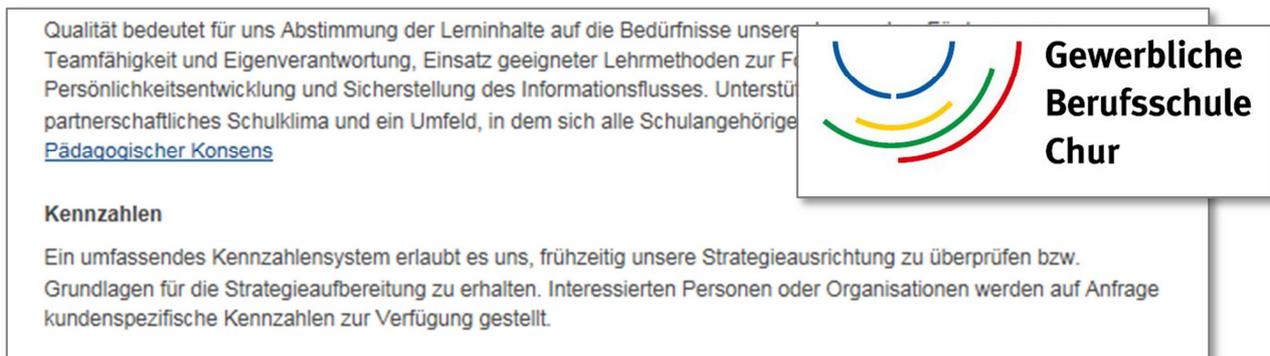
Interpretation: Die «Fluktuation» Ihrer Lehrerinnen und Lehrer hat von 2012 bis 2015 von 0.5% bis auf 2.5% zugenommen. Müssen Sie nun sofort handeln? Vielleicht nicht, denn die im Beispiel aufgeführte Fluktuationsquote liegt deutlich unter der durchschnittlichen Fluktuationsquote bei der beruflichen Grundbildung von 7% (Quelle BFS 2013). Um Kennzahlen richtig interpretieren zu können, sind die Kennzahlenwerte in Verbindung mit anderen Informationen zu betrachten.

Integration und Interpretation als Schlüsselfaktoren

Nur wenn Sie Ihre Kennzahlen in Ihren gelebten Führungs- und Arbeitsalltag integral einbauen, erzeugen Sie damit auch Wirkung. Stellen Sie sicher, dass die verantwortlichen Personen und Gremien in den definierten Zeitintervallen das nachgeführte Kennzahlensystem zur Hand nehmen und die ihren Verantwortungsbereich betreffenden Kennzahlen analysieren, Handlungsfelder ableiten und Massnahmen definieren. Dies ganz im Sinne eines kompletten PDCA-Kreislaufes.

Entscheidend bei der Verwendung von Kennzahlen ist die Interpretation der Kennzahl. Seien Sie sich bewusst, dass die Aussagekraft einer Kennzahl begrenzt ist. Kennzahlen dürfen deshalb nicht als einziges Entscheidungskriterium herangezogen werden, sondern sind in Verbindung mit anderen Informationen und Kenntnissen zu verwenden.

Wie die Gewerbliche Berufsschule in Chur auf ihrer Internetseite bestätigt, ist ein umfassendes Kennzahlensystem eine ideale Basis, um frühzeitig die strategische Ausrichtung Ihrer Institution überprüfen zu können.



Qualität bedeutet für uns Abstimmung der Lerninhalte auf die Bedürfnisse unserer...
Teamfähigkeit und Eigenverantwortung, Einsatz geeigneter Lehrmethoden zur F...
Persönlichkeitsentwicklung und Sicherstellung des Informationsflusses. Unterstüt...
partnerschaftliches Schulklima und ein Umfeld, in dem sich alle Schulseh...
[Pädagogischer Konsens](#)

Kennzahlen

Ein umfassendes Kennzahlensystem erlaubt es uns, frühzeitig unsere Strategieausrichtung zu überprüfen bzw. Grundlagen für die Strategieaufbereitung zu erhalten. Interessierten Personen oder Organisationen werden auf Anfrage kundenspezifische Kennzahlen zur Verfügung gestellt.

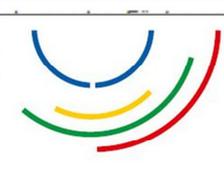
 **Gewerbliche
Berufsschule
Chur**

Abbildung 8: Beispiel Kennzahlennutzung GBS Chur (Quelle: GBS Chur, Homepage, 2017)

Literatur

- BFS. (2013). Bildungsperspektiven. Szenarien 2013-2022 für das Bildungssystem. Veröffentlicht am 19.12.2013.
- BFS. (2016a). Ausgewählte Bildungsabschlüsse. Entwicklung. Zeitraum 1999-2015. Stand 30.6.2016.
- BFS. (2016b). Bildungsinstitutionen nach Bildungsstufe und Kanton. Zeitraum 1.8.2010-31.7.2015. Stand 30.5.2016.
- Forrer, F. & Schöni, M. (2011). Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.
- Forrer, F., Schepers, C. & Schöni, M. (2016). Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.
- Hunziker, A.W. (2011). Führen mit Kennzahlen in der öffentlichen Verwaltung in: Verwaltung und Management. Heft 2. S. 73-77.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997). Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Preissler, P.R. (2008). Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle. München.
- Schmelzer, H.J./Sesselmann, W. (2008). Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.