



## QB 10 Qualitätswerkzeug Entwicklung von Indikatoren zur Messung der Zielerreichung

LQK / April 2018

### Erläuterung der Anforderung aus dem LQK-Leitfaden für die Praxis

„Indikatoren zur Messung der Zielerreichung sind gebildet.“ Indikatoren zur Messung der Zielerreichung sind Messgrößen, anhand derer gemessen und überprüft werden kann, ob die gesetzten Ziele aber auch die Aufgaben und das Selbstverständnis der Kindertagesstätte erreicht sind. Die Frage ist hier: Mit welchen Merkmalen und Kriterien wird am besten erfasst und bewertet, ob das Ziel erreicht ist? Indikatoren zur Erfolgsmessung der Zielerreichung können nicht immer objektiv hergeleitet sein; neben quantitativen Stellgrößen (wie Kennziffern und Kennzahlen) gibt es auch weiche Faktoren; diese müssen aber auch durch einen Konsens der Beteiligten begründet sein. Die Indikatoren dienen als Orientierung für das Handeln aller Beteiligten und für die Steuerung der Organisation. Sie können als Ausgangspunkt zur Verständigung und Reflexion über den Lernprozess, den Erziehungsprozess, die pädagogische Arbeit etc. genutzt werden.

### Zur Bedeutung von Controlling in Kindertagesstätten

#### Controlling heißt Steuerung

Controlling ist mehr als Kontrolle, d.h. der kontrollierende Aspekt steht dabei nicht im Vordergrund. Das englische Wort »to control« bedeutet beherrschen, kontrollieren, überwachen, vor allem aber **steuern, regeln, regulieren**.

#### Controlling steuert die Zielerreichung

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen. Diese Prüfung geschieht anhand von Kennziffern, Kennzahlen und qualitativen Erfolgsindikatoren. Auf dieser Grundlage werden Steuerungsentscheidungen getroffen.

Controlling ist, anders als der Jahresabschluss, ein über das gesamte Geschäftsjahr mitlaufender Prozess von Planung und Steuerung. Es geht darum, mit Hilfe geeigneter (organisationsspezifischer) Instrumente zeitnah zu erkennen, wann eine Entwicklung »aus dem Ruder läuft«, wann entsprechend gegengesteuert werden muss, d.h. welche Konsequenzen zu ziehen sind.

## **Controlling ist immer einrichtungsspezifisch**

Welche Tiefe und welche Breite ein Controlling-System insgesamt hat, hängt von den jeweiligen Notwendigkeiten ab und ist somit immer einrichtungsspezifisch. Dabei gibt es kein für alle Kindertagesstätten gleichermaßen gültiges Konzept und Verfahren. Jede Einrichtung muss sich fragen:

- Welche Ansprüche müssen gegenüber vorgesetzten Instanzen, Trägern, Kommunen und anderen relevanten Außenwelten erfüllt werden?
- Woran können wir jeweils festmachen, dass wir erfolgreich gearbeitet haben, erfolgreich arbeiten?
- Welche Daten werden in welchen Zeitintervallen intern benötigt, um jederzeit qualifiziert auskunftsfähig zu sein?

Im Mittelpunkt der Betrachtungen sollte deshalb auch nicht die Menge der Daten stehen, sondern die tatsächlich notwendigen Erkenntnisinteressen.

### Die Aufgaben von Controlling sind z.B.:

- das Erreichen der allgemeinen Ziele der Kindertagesstätte durch geeignete Maßnahmen zu gewährleisten,
- die Organisationsziele in prüfbare Planungsziele zu konkretisieren,
- überprüfbare Indikatoren für die Planungsziele aufzustellen,
- Soll/Ist-Vergleiche der Zielerreichung in festgelegten Perioden durchzuführen,
- Abweichungen zu analysieren und ggf. Konsequenzen zu ziehen,
- Daten als Entscheidungsgrundlagen für die nächste Planungsperiode zur Verfügung zu stellen.

Das Controlling bzw. die Steuerung der Kita als Organisation braucht eindeutige Indikatoren, damit die Zielerreichung gemessen werden kann.

## **Kennzahlen, Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren als Indikatoren zur Messung der Zielerreichung**

### Was sind Kennzahlen, Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren?

Jede Organisation benötigt aussagekräftige Daten, die dabei unterstützen, Ziele zu formulieren, zu verfolgen, richtige Entscheidungen zu fällen und Verbesserungen zu initiieren. Kennzahlen, Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren haben in diesem Zusammenhang die Aufgabe, messbare und/oder relevante Daten zusammenzufassen und in einen größeren Zusammenhang zu stellen.

### *Kennziffern*

sind einfache Zahlen, die isolierte Angaben machen, z.B. Anzahl der betreuten Kinder.

### *Kennzahlen*

sind Beziehungszahlen, bei denen zwei Größen miteinander in ein Verhältnis gesetzt werden, z.B. Innovationsquote: neu durchgeführte Dienstleistungen/Angebote im Verhältnis zu den insgesamt durchgeführten Dienstleistungen/Angeboten.

### *Qualitative Erfolgsindikatoren*

sind inhaltliche, aus den Aufgaben, Zielen und dem Selbstverständnis erwachsene Indikatoren für die Leistung der Organisation, z.B. explizite Anerkennung durch bedeutsame Instanzen, Auftraggeber, Entscheidungsträger, relevante Medien und Presseorgane.

### Erst Vergleiche liefern nutzbringende Erkenntnisse

Es ist zu beachten, dass eine Kennzahl allein gesehen keine bedeutsame Aussage liefern kann. Erst im Vergleich ist es möglich, eine Bewertung vorzunehmen.

- Zum Beispiel können die Kennzahlen mehrerer Perioden miteinander verglichen werden (Zeitvergleich).
- Es können auch die Kennzahlen unterschiedlicher Bereiche und/oder Organisationen miteinander verglichen werden (Einrichtungsvergleich).
- Und es ist ein ganz simpler Vergleich möglich, nämlich zwischen erreichten und vorher festgelegten Zielgrößen (Soll/Ist-Vergleich).

Jeglicher Vergleich ist nur dann sinnvoll bzw. aussagekräftig, wenn die Kennzahlen auf genau derselben Basis erhoben worden sind. Gerade bei Einrichtungsvergleichen muss man sich besonders der gemeinsamen Basis des Vergleichs vergewissern.

### Kennzahlen sollten einrichtungsspezifisch sein

Im Rahmen der LQK-Testierung werden keine bestimmten Indikatoren vorgeschrieben. Es wird auch keine festgelegte Anzahl von Indikatoren erwartet. Jede Kindertagesstätte muss für sich prüfen, mit welchen Kennzahlen sie bisher gearbeitet hat, auf welche Art und Weise diese Kennzahlen die Steuerung der Kita stützen bzw. sie wirkungsvoll belegen und welche Schlüsse daraus gezogen werden. Ergebnis dieser Bestandsaufnahme kann sein:

- Die Kennzahlen, mit denen bisher gearbeitet wurde, reichen aus und geben die nötigen Hinweise und Hilfestellungen bei der Planung und Steuerung der Kita.
- Es gibt zwar Kennzahlen; sie geben aber keine relevanten Informationen über die spezifische Leistung der Kita.
- Es gibt zu viele Kennzahlen, mit denen niemand arbeitet.
- Es gibt zu wenige oder keine Kennzahlen für die spezifische Leistung der Kita.

### Fragen zur Entwicklung von Kennzahlen

1. Welches sind unsere allgemeinen Ziele? Welches sind unsere strategischen Entwicklungsziele? Welches sind unsere Bereichs- bzw. Jahresziele?
2. Welches sind die Indikatoren, an denen wir festmachen können, dass wir erfolgreich gearbeitet haben?
3. In welche Messgrößen lassen sich diese Indikatoren übersetzen?

Beispiele für Finanzkennzahlen:

- Wirtschaftlichkeit: Leistungen im Verhältnis zu den Kosten
- Liquidität: Verhältnis der Verbindlichkeiten zu den kurzfristigen Finanzmitteln
- Verhältnis Angebotsentgelte zur Gesamtfinanzierung
- Personalkosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten
- Auslastungsquote der eigenen Räumlichkeiten

Beispiele für inhaltliche Kennzahlen:

- freie Plätze im Verhältnis zu belegten Plätzen bzw. zur Gesamtanzahl der Plätze
- durchgeführte Angebote im Verhältnis zum Vorjahr
- durchgeführte Angebote im Verhältnis zu geplanten Dienstleistungen/Veranstaltungen
- Betreuungsquote: Anzahl der Mitarbeitenden im Verhältnis zu den betreuten Kindern
- Innovationsquote: Anzahl neu durchgeführter Angebote im Verhältnis zu den insgesamt durchgeführten Angeboten
- Qualifizierungsquote: Anzahl der Fortbildungen pro Mitarbeitenden und Jahr
- Anzahl der neu aufgenommenen Kinder im Verhältnis zu den bereits betreuten Kindern
- Kundenzufriedenheit (Kinder und Eltern) im Vergleich zum Vorjahr
- Mitarbeitendenzufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr

Entwicklung qualitativer Erfolgsindikatoren:

Qualitative Erfolgsindikatoren werden – ergänzend zu Kennzahlen, die objektivierbare Tatbestände messen – dort gebildet, wo es um sogenannte »weiche« Faktoren geht. Um zu qualitativen Erfolgsindikatoren zu gelangen, sind zunächst folgende Überlegungen notwendig:

1. Was definieren wir als unseren spezifischen Erfolg? Was macht uns stolz?
2. Auf welchen Faktoren beruht dieser Organisationserfolg?
3. Woran können wir festmachen, dass wir gut gearbeitet haben?

Beispiele für qualitative Erfolgsindikatoren:

Der Erfolg eines Tages der offenen Tür kann sich z.B. daran festmachen lassen, dass es gelungen ist, namhafte Persönlichkeiten für die Teilnahme zu gewinnen.

Bei qualitativen Erfolgsindikatoren ist die absolut messbare Zahl nicht unbedingt von hervorragender Bedeutung. Es gibt z.B. nur einen Bürgermeister in der Kommune. Wenn dieser allerdings den Tag der offenen Tür besucht und öffentlich die Arbeit der Einrichtung würdigt, dann ist dies ein ziemlich sicherer Indikator für die öffentliche und politische Anerkennung der Organisation in der Kommune.

Qualitative Erfolgsfaktoren können aber auch niedrigschwelliger und informeller sein, wie ungefragt abgegebene Dankesbriefe von Kindern, Schokolade und andere kleine Aufmerksamkeiten von Eltern, der offene Umgang mit Elternvertreter/innen, offene wertschätzende Rückmeldungen von Eltern, gute Rückmeldungen von abnehmenden Systemen (Schulen) etc.