



Quantitative Ergebniskriterien/Kennzahlen

1. Sinn und Nutzen der Anforderungen der Bundesrahmenhandbücher

Mit der Revision der ISO 9001:2015 ist die Forderung aufgekommen, für alle Prozesse (s. auch Infoblatt Prozessorientierung) Leistungsindikatoren/Ergebniskriterien zu definieren. Leistung wird in der ISO 9000 als „messbares Ergebnis“ definiert, wobei die sich die Leistung entsprechend den Anmerkungen der ISO 9000 auf quantitative und qualitative Feststellungen beziehen kann. Hintergrund dieser Forderung ist die Annahme, dass je klarer die Vorstellung vom Ergebnis ist, desto besser können die Inhalte des Prozesses darauf ausgerichtet und die realen Ergebnisse reflektiert werden. Die Organisation muss für ihre Prozesse zum einen entsprechend der Anforderungen, die sich aus ihrem Kontext (interne und externe Einflussfaktoren) heraus ergeben und zum einen im Hinblick auf Sinn und Nutzen entscheiden, ob Sie qualitative oder quantitative Ergebniskriterien aufstellt.

Da insbesondere die Diskussion von Kennzahlen, also quantitativem Ergebniskriterien, in den letzten Monaten an Bedeutung gewonnen hat, wird diesem Thema ein eigener Infobrief gewidmet.

Kennzahlen machen in präziser und konkreter Form Aussagen über wichtige, zahlenmäßig erfassbare Tatbestände und Entwicklungen der Organisation. Sie basieren auf aussagekräftigen Daten über Tätigkeiten, Ergebnissen, Ressourcen und Wirkungen. Ihr Ziel ist, die Zusammenfassung und Verdichtung von Datenmassen. Unterschieden werden absolute (z.B. Anzahl der Mitarbeiter) und relative Kennzahlen (z.B. Fachkraftquote).

n Nutzen

Kennzahlen sind sehr hilfreich, wenn sie Mitarbeiter und Teams zu guten Fragen anregen.

Kennzahlen

- § helfen, die Organisation wirtschaftlich zu steuern.
- § machen auf Bedarfe von Kunden aufmerksam
- § decken Probleme auf
- § verdeutlichen Entwicklungen
- § helfen, Sachverhalte zu objektivieren.
- § ermöglichen interne und externe Vergleiche
- § unterstützen fundierte Entscheidungen
- § konkretisieren Zielgrößen
- § helfen bei der Reflexion der Wirksamkeit von Verbesserungsmaßnahmen
- § ermöglichen Selbstkontrollen

Kennzahlen und messbare Ergebniskriterien sind dann nutzenstiftend, wenn sie nicht aus Impulsen des Misstrauens heraus formuliert werden. Ansonsten geht schnell der Blick für das Gesamte verloren, weil jeder nur auf die Quoten achtet, die ihm persönlich zugeordnet werden.

Wir halten die Arbeit mit Kennzahlen und Leistungsindikatoren grundsätzlich für gut und hilfreich. Jedes Arbeitsfeld jedes Team muss sich mit der Frage auseinandersetzen, durch welche Kennzahlen/ Leistungsindikatoren sie in der Reflexion ihrer Arbeit unterstützt werden könnten.

Wir möchten aber auch, dass die Bedeutung von Kennzahlen nicht überbewertet wird. Daher weisen wir im Folgenden auch auf die Grenzen in der Arbeit mit Kennzahlen hin.

2. Umsetzungshinweise

n Zum Einsatz von messbaren Ergebniskriterien/Kennzahlen

Viele betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind hilfreich. Was darüber hinaus sinnstiftend zahlenmäßig erfassbar ist, ist in jedem Arbeitsfeld sehr unterschiedlich. Hier sollten sich Organisationen an den externen Anforderungen und den Standards der Fachverbände orientieren. Mitarbeiter und Teams sollten gemeinsam überlegen, ob es Kennzahlen gibt, die ihnen bei der Arbeit, bei deren Reflexion oder beim Finden von Entscheidungen helfen könnten? Woran bewerten wir den Erfolg unserer Arbeit? Was tun andere vergleichbare Einrichtungen?

In jedem Fall gilt: Kennzahlen müssen der Organisation dienen und werden nicht für Zertifizierungsauditoren erfasst. Kennzahlen müssen zu etwas nütze sein, sie müssen bewertet werden und ggf. Konsequenzen nach sich ziehen. Kennzahlen die erhoben, aber nicht beachtet werden oder für die Mitarbeiter bedeutungslos sind, schaden mehr als sie nutzen.

n Handreichung Managementbewertung und Kennzahlen

In der Handreichung hat das DQE weiterführende Informationen zum Thema Kennzahlen zusammengetragen.

3. Ergänzende Erläuterungen

n Was im Umgang mit Kennzahlen und Leistungsindikatoren zu beachten ist

Albert Einstein wird die Aussage zugeschrieben, dass das, was gemessen werden kann, oft nicht wirklich zählt, hingegen das, was zählt nicht gemessen werden kann. Insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen müssen wir damit leben, dass es Tatbestände gibt, die wir nicht sinnstiftend quantifizieren können. Das Thema Wirkungsmessung wird gerade intensiv und polarisierend diskutiert. In vielen sozialen Einrichtungen fehlt allein schon auf Grund der Größe der Organisation die erforderliche Datenmenge. Wenn nur 3 – 4 interne Audits im Jahr durchgeführt werden, fehlt schlicht und ergreifend die Datenmenge um hilfreiche Kennzahlen zu bilden. Alle Erkenntnisse, die man aus den Kennzahlen ziehen könnte wären wohl auf Grund der geringen Daten auch so offensichtlich.

Weiterhin muss man sich Folgendes bewusst sein: Je greller ein Sachverhalt durch die Abfrage von Kennzahlen in Licht gerückt wird, desto mehr bleibt im Dunkeln. Wenn als Kennzahl erfasst wird, wie viele der geplanten Audits tatsächlich durchgeführt wurden, sagt dies etwas aus über die Zuverlässigkeit der Planung – aber nichts über die Qualität der Audits. Durch die Erhebung der Kennzahl (Anzahl geplanter Audits: Anzahl durchgeführter Audits) gerät der Aspekt Planung aber viel stärker in den Fokus als die deutlich schwieriger messbare (aber wichtigere?) Auditqualität.

Kennzahlen können sogar gefährlich sein, wenn sie als objektiv und wahr interpretiert werden. Messwerte führen keineswegs zu objektiven Urteilen. Jede Zahl kann auf verschiedene Arten gelesen werden und es sind noch mehr inhaltliche Standpunkte dazu möglich.

Ein Beispiel: „Kontostand“

Der Kontostand ist sicherlich eine interessante Kennzahl. Ob die Bewertung des Kontostandes gut oder schlecht ausfällt, hängt aber von vielen Faktoren ab.

§ Wie war der alte Kontostand?

§ Welche nicht vorhersehbaren Belastungen mussten bewältigt werden?

§ Welche lohnenden Investitionen wurden getätigt?

Gleichzeitig hängt die Interpretation des vermeintlich objektiven Kontostandes sehr vom persönlichen Bedürfnis nach Sicherheit ab.

Kennzahlen können sehr hilfreich sein, sie dürfen aber auch nicht überbewertet werden.