

# Vom Blindflug zum Instrumentenflug

## Zahlen sind noch kein Ergebnis

Von BRIGITTE MAUS, GÖTZ HENDRICKS und  
JÜRGEN HEINEN-TENRICH

*Brigitte Maus ist freie Dozentin, Götz Hendricks gehört der QUBIC Beratergruppe an und Jürgen Heinen-Tenrich ist Mitarbeiter im Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens*

Die Analyse und Bewertung der eigenen Arbeit ist eine zentrale Anforderung an pädagogisches Tun. Kennzahlen liefern dafür einen auf harten Daten basierenden Einstieg. Sie können damit als Steuerungs- und Controllinginstrumente genutzt werden. Allerdings muss der Instrumentenflug trainiert werden.

Eine Arbeitsgruppe aus 15 niedersächsischen Volkshochschulen machte sich an die Arbeit, dieses Werkzeug zu entwickeln, als sie begann, Kennzahlen zu bestimmen, zu erheben und untereinander auszutauschen. Das Hauptinteresse galt der Entwicklung und Bewertung qualitativer Kennzahlen, die sich nicht unmittelbar aus den bereits vorliegenden Daten der VHS-Statistik ermitteln lassen. In einer gemeinsamen Entwicklungsarbeit wurden zunächst die folgenden Kennzahlen verbindlich definiert und in einem Glossar abschließend definiert:

- Ermäßigungsfälle und -beträge
- Belegungen (einschl. Alterstruktur) an der Einwohnerzahl
- angebotene und durchgeführte Veranstaltungen und Unterrichtsstunden (nach Programmbereichen),
- Veranstaltungsbelegungen (nach Programmbereichen)
- neue Teilnehmer/-innen
- Fortbildungsteilnahme

Auf die Bildung von Finanzkennzahlen musste verzichtet werden, da in der Mehrzahl der beteiligten Volkshochschulen bereits eine differenzierte Kostenrechnung eingeführt war. Die starke Unterschiedlichkeit der Systeme machte Vergleiche unmöglich. Dies beeinträchtigte die Analysearbeit aber nur wenig, denn alle Finanzdaten der VHS-Statistik wurden in die Kennzahlen-Dokumentation übernommen

und untereinander ausgetauscht. Ergänzend haben wir die nicht-monetären kommunalen Zuschüsse ausgewiesen.

Die Kennzahlen wurden über drei Jahre erhoben, sodass ein Periodenvergleich möglich ist. Sie sind auf einem Datenblatt übersichtlich zusammengefasst. Neben den reinen Daten ist für jede Kennzahl das Analyseziel angegeben, z.B. zur Kennzahl „Ermäßigungen“, in dem festgelegt wird, dass es um den sozialpolitischen Auftrag der VHS geht und nicht um Rabattregelungen oder Marketingstrategien. Entsprechend ist in der Kennzahlen-Definition der Sozialstatus als Kriterium formuliert. In einem Feld „Anmerkungen“ sind besondere Merkmale des IST-Standes der VHS festzuhalten, die zum Verständnis der Kennzahlen erforderlich sind, wie z.B.: VHS im ländlichen Raum mit ausgeprägter dezentraler Struktur. Unter „Bewertungen“ sind vor allem Schlussfolgerungen im Hinblick auf angestrebte Ziele zu dokumentieren.

Mit diesen Vorgaben wird die Zielsetzung der Kennzahlenerhebung unterstrichen: die Ermittlung von Daten ist nur der erste Schritt. Im Zentrum stehen die Analyse und Bewertung. Eine reine Zahl sagt für sich allein genommen noch nichts aus, ein Verständnis kann sich erst aus der Berücksichtigung des Kontextes und der Rahmenbedingungen ergeben. Ist beispielsweise eine Ausfallquote von 30 Prozent hoch oder niedrig? Eine Antwort kann erst unter Berücksichtigung anderer Rahmendaten und Kontextbedingungen gefunden werden, z.B.: sie ist kalkuliert, weil die VHS zielgerichtet neue Angebote platziert hat, oder: die Ausfallquote betrifft vor allem bestimmte Angebotsformen, vielleicht ist sie auch im Periodenvergleich von drei Jahren um 15 Prozent gesunken. Hier zeigt sich, dass es bei der Bewertung von Kennzahlen weder um Norm setzende Standards, noch um die Bil-

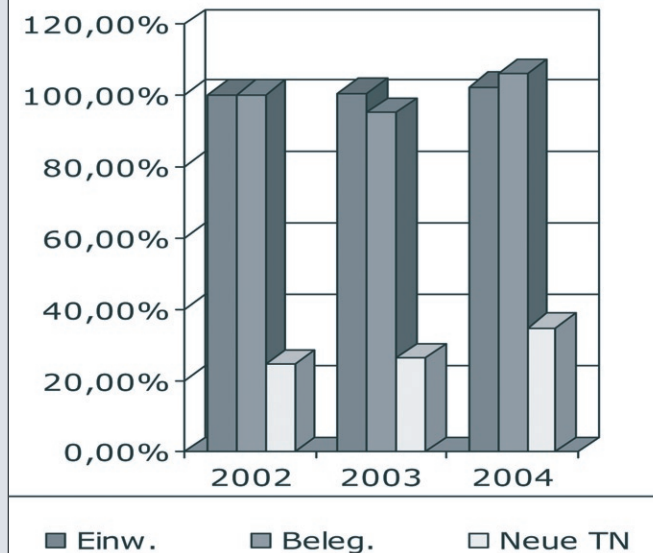
derung von Durchschnittswerten als Richtgrößen für die einzelne Volkshochschule gehen kann. Eine vergleichende Betrachtung und Bewertung zwischen Volkshochschulen kann zu differenzierten Urteilen beitragen und zur wechselseitigen kollegialen Beratung genutzt werden. Keinesfalls kann es dabei um ein Ranking gehen.

Erste Erfahrungen zeigen, dass der Umgang mit Kennzahlen im Arbeitsalltag der VHS ein Lernprozess ist und nicht von selbst Früchte trägt. Einige Beispiele aus der Diskussion in einer der teilnehmenden Volkshochschulen sollen dies deutlich machen: Bei einer ersten Konfrontation mit den Ergebnissen war festzustellen, dass die Kolleginnen und Kollegen nicht „automatisch“ Zugang zu den Daten fanden. Ein wichtiger Grund ist sicherlich, dass die einzelnen Zahlen für die tägliche Praxis – je nach Aufgabenbereich – unterschiedlich bedeutsam sind. Beispielsweise möchten pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Kennzahlen Steuerungsinformationen für die eigene Planungsarbeit gewinnen. Dieses Potenzial entfaltet sich aber nicht auf den ersten Blick!

Eine fruchtbare Debatte entwickelte sich erst, nachdem das Datenmaterial aufbereitet worden war: Daten über drei Jahre hinweg lassen bereits Trends erkennen. Ihren Wert entfalten diese Datenreihen aber erst, wenn aus verschiedenen Kennzahlen auf Fachbereichsebene Zusammenhänge herausdestilliert werden, indem beispielsweise die durchgeführten Unterrichtsstunden, die Zahl der Belegungen und die Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dabei kann dann im konkreten Fall deutlich werden, dass zum Beispiel in einem Fachgebiet kürzere Angebote eine bessere Realisierungschance haben.

Aus der Entwicklung von Belegungszahlen in Verknüpfung mit Neukunden und Reichweite der Einrichtung kann die Fluktuation der Kunden abgelesen werden. Im Beispielfall wurde sichtbar, dass zwar Jahr für Jahr viele Neukunden gewonnen werden konnten, diese aber kaum zu Stammkunden wurden. Solche Erkenntnisse sind eher für die Steuerung der Organisation insgesamt von Bedeutung.

Wenn Kennzahlen einen unmittelbaren Nutzen entfalten sollen, ist die Vermittlung der Ergebnisse mit in den Blick zu nehmen:



Beispiel Fluktuation: Das Diagramm liefert folgende Ergebnisse:

1. Die Einwohnerzahl steigt stetig, aber gering (max. 2 % p.a.).
2. Die Belegungszahl schwankt mit  $\pm 5\%$ , bleibt aber im Mittel gleich.
3. Die Zahl der neuen Teilnehmer wächst auf über  $\frac{1}{3}$  in 2004.

Schlussfolgerung: Sehr viele Menschen kommen einmal zur VHS, aber kommen nicht wieder! → Hier wäre eine Differenzierung nach Fachbereichen nützlich!

Grafik: Beratergruppe für Qualität und Organisationsentwicklung CbR

1. Das Zahlenmaterial muss für die direkte Nutzung teils weiter aufgefächert werden, teils müssen Bezüge zwischen Einzeldaten herausgearbeitet werden.
2. Die Auswertung sollte nach Nutzerinteressen (operativ/Leitung) differenziert erfolgen.
3. Die Arbeit mit den Ergebnissen kann durch Anleitung und Qualifizierung gefördert werden.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe stehen als eigens entwickelte Excel-Applikation auf einer CD-ROM zur Verfügung. Damit sind eine einfache Dateneingabe, die automatische Datenverknüpfung sowie ein dreijähriger Periodenvergleich innerhalb einer VHS und ein Vergleich aller Daten zwischen Volkshochschulen möglich.

Zum Zwecke der wechselseitigen kollegialen Beratung und des Vergleichs haben – unter Abgabe einer Verpflichtungserklärung zur Vertraulichkeit aller Informationen – bisher 20 niedersächsische Volkshochschulen einen Datenaustausch und eine Bewertung in gemeinsamen Arbeitssitzungen vereinbart. Darüberhinaus sollen weitere Kennzahlen, aber auch qualitative Indikatoren der VHS-Arbeit entwickelt werden. ◀

#### BESTELLEN

Das Arbeitspaket „Kennzahlen der VHS-Arbeit“, Bestellnummer 15-01-08 kann gegen einen Kostenbeitrag von 90,- € beim Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens, Böderstraße 16, 30161 Hannover, [bestellungen@vhs-nds.de](mailto:bestellungen@vhs-nds.de) bezogen werden.