

## 4.7.2 Managementinstrument: Entwicklung von Indikatoren

Indikatoren sind unverzichtbar für die Formulierung aussagekräftiger Ziele und deren Controlling. Dieses Managementinstrument unterscheidet die Ebenen Zielbereich, Ziel und Indikatoren als eindeutige Messgröße bzw. konkret beobachtbares Verhalten. Das Beispiel illustriert die Ausgestaltung der Tabelle für eine Sprachschule. Um von Zielen zu Indikatoren zu kommen, können Sie sich beispielsweise folgende Fragen stellen:

- Wie können die Ziele mit konkreten Maßnahmen operationalisiert werden?
- An welcher Messgröße/Kennzahl oder an welchem beobachtbaren Verhalten erkennen Sie, dass das Ziel erreicht ist?
- Woran würden Ihre relevanten Interessengruppen erkennen, dass das Ziel erreicht ist?

Um die Aussagekraft der Ziele bzw. die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhöhen, ist es sinnvoll, für jedes Ziel mehrere Indikatoren zu bilden (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Bildung von Indikatoren

Zielbereich	Ziel	Indikatoren/Messgröße bzw. konkret beobachtbares Verhalten
Strategische Ziele	Die Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung sind in die Angebote integriert.	<p>Potenzielle Kunden können auf der Webseite einen Test zur Einschätzung ihrer Sprachkenntnisse absolvieren.</p> <p>Eine Online-Lernplattform zur Nachbereitung der Inhalte des Sprachkurses ist etabliert.</p> <p>Teile des Sprachkurses werden als Webinare online-basiert durchgeführt.</p>
Fachliche Ziele	Die Lernenden erreichen das durch den jeweiligen Kurs angebotene Sprachniveau.	<p>Die Lernenden bestehen die schriftliche Abschlussprüfung.</p> <p>Die Lernenden können die angestrebte kommunikative Situation bewältigen, je nach Sprachniveau von Alltagssituationen bis hin zu Verhandlungen im beruflichen Kontext.</p>
Finanzielle Ziele	Die Organisation arbeitet mindestens kostendeckend.	<p>Jeder angebotene Kurs leistet einen Beitrag zur Deckung der Gemeinkosten der Organisation von mindestens 30 Prozent seines Umsatzes.</p> <p>Die Einwerbung öffentlicher Förderung für das laufende Geschäftsjahr ist um 10 Prozent im Vergleich zum Vorjahr gestiegen.</p>