

## **Die Balanced Scorecard – ein bedrohlicher Virus ?**

*Dr. Jan W. Schröder*

Controllers BSE - die BSC (Balanced Scorecard) – infiziert zunehmend auch die Fel-der sozialer Arbeit. Auf Tagungen trifft man glühende Verfechter des Ansatzes, aber auch die Kritiker haben noch nicht klein beigegeben. „Ist doch alles nichts Neues!“ hört man oder „Passt nicht für soziale Arbeit!“.

Im NDV 2 / 2001 tritt Dagmar Sachse vom Amt für soziale Dienste in Kiel an<sup>i</sup>, zu be-legen, dass die Balanced Scorecard eben doch passt. Wesentliches Element ihrer Argumentation ist, dass die Balanced Scorecard bei der Steuerung sozialer Arbeit nicht bei Finanzen und Fallzahlen stehen bleibt. Das Werkzeug ermögliche es, zen-trale Aspekte sozialer Arbeit wie bspw. die Prozessgestaltung und die (Aus)wirkungen sozialpädagogischen Handelns systematisch mit zu betrachten. Hinzu komme ein stark strukturierendes Element, welches dem dargestellten Projekt zugute gekom-men sei.

Grundsätzlich kann dem nur zugestimmt werden, der dargestellte Einsatz der BSC fordert aber geradezu zur kritischen Auseinandersetzung auf – könnten sich doch auch die Kritiker bestärkt sehen – dazu später mehr. Zunächst soll eine kleine Ein-führung in Grundzüge des Instrumentes gegeben werden, damit die nachfolgenden Anmerkungen auch für bislang nicht infizierte Leser/-innen besser verständlich sind.

### **1. Eine kurze Einführung in die Methode der Balanced Scorecard**

Vier Grundmerkmale charakterisieren den Steuerungsansatz der Balanced Score-card:

#### **Betrachtung der Organisation aus mehreren Perspektiven**

Die zu steuernde Organisation wird aus mehreren Perspektiven betrachtet. An die Seite der Finanzperspektive treten im Originalansatz von Kaplan und Norton<sup>ii</sup> die Kunden-, die Prozess- sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive. Grundlage die-ser Überlegung ist, dass „weiche“ Faktoren wie bspw. Qualitätsbewusstsein, Kun-denbindung und Mitarbeiter/-innenausbildung erhebliche Bedeutung für den finanziel-len Erfolg eines Unternehmens haben.

Ersetzt man im letzten Satz den Begriff des „finanziellen Erfolges“ durch „erfolgrei-che, d.h. wirkungsvolle soziale Arbeit“ liegt eine Übertragbarkeit auf soziale Arbeit nahe. Für jede der benannten Steuerungsperspektiven wird eine Steuerungskarte gebildet. Die Steuerungsperspektiven können individuell ausgewählt werden – eine Standardisierung, insbesondere für soziale Institutionen gibt es derzeit nicht. Der Verfasser empfiehlt für soziale Arbeit die in Abbildung 2 gewählten Perspektiven<sup>iii</sup>.

#### **Systematische Ziel-, Kennzahlen- und Massnahmenbildung**

Ausgehend von strategischen Zielen und Leitbildern einer Organisation unterstützt die Balanced Scorecard Ziel-, Kennzahlen- und Massnahmenbildung in allen, in der Regel vier Steuerungsperspektiven. Hierzu kommt ein Raster gemäss Abbildung 1 zum Einsatz. Bei der Kennzahlenbildung werden zudem nicht nur erfolgsdokumentie-rende Kennzahlen berücksichtigt, sondern auch Früh-Indikatoren, sogenannte Er-folgstreiber.

Die in Abbildung 2 kursiv gehaltenen Kennzahlen sind derartige Erfolgstreiber: blei-ben beispielsweise Anmeldungen zu den Qualifizierungen aus (Lern- und Entwick-lungsperspektive), so bleibt selbstverständlich auch die „Fähigkeit zur Gesprächsfüh-

rung in Konfliktsituationen“ unterentwickelt mit entsprechenden „Spät“-Folgen in Bezug auf den Vermittlungserfolg.

Ziele	Kennzahlen	Zielvereinbarungen	Maßnahmen

Abbildung 1 Aufbau einer einzelnen Balanced Scorecard

### **Berücksichtigung logischer Bezüge zwischen den Perspektiven**

Erfolgreiche HzE im Sinne „gelingender Verselbstständigung“ oder „Rückführung in die Herkunftsfamilie“ ist erst möglich, wenn Hilfeplanprozesse bestimmte Qualitätsmerkmale ausweisen, wie etwa „Einbezug der Ressourcen des sozialen Umfeldes“ etc. Dies wiederum setzt entsprechende Fähigkeiten bei den beteiligten Sozialpädagogen/-innen voraus.

Bei der Bildung sogenannter Balanced Scorecard Sets werden die logischen Bezüge zwischen den Zielen in den unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigt. Abbildung 2 verdeutlicht dies am Beispiel einer Sozialamtsstelle, deren Zielgruppe Erstantragsteller sind und deren Aufgaben in Antragsbearbeitung, Beratung und Vermittlung bestehen. Die Pfeile verdeutlichen die „wenn – dann“-Beziehungen.

### **Unterstützung der Vernetzung zwischen verschiedenen organisatorischen Ebenen**

Für jede organisatorische Ebene wird ein eigener Satz ausbalancierter Zielkarten gebildet. Der Planungsprozess in grösseren Organisationen ist dann so auszurichten, dass die Zielkarten der verschiedenen Organisationsebenen zueinander passen. Es entsteht auf diese Art und Weise eine vertikale Vernetzung verschiedener BSCs (vgl. Abbildung 3).

## **2. Kritische Anmerkungen und weiterführende Anregungen**

Der Gliederung des vorangegangenen Absatzes folgend soll im folgenden der Frage nachgegangen werden, in welcher Form Kiel bereits vom Virus BSC infiziert wurde, verbunden mit verallgemeinernden Anregungen für potentiell Gefährdete.

### **Der Infektionsherd**

Zur Anwendung kommt die Balanced Scorecard im Fallbeispiel bei der Steuerung eines Projektes. Wie dort aufgezeigt, ist ein solcher Einsatz grundsätzlich denkbar – Methoden des Projektmanagements würden hierbei allerdings noch besser greifen, da Projekte insbesondere durch eine straffe zeitliche Planung gekennzeichnet sind, welche methodisch durch die BSC nicht unterstützt wird. Eine Projektablaufplanung macht zeitliche Abläufe deutlicher als die über verschiedene Karten verteilte Benennung von Massnahmen und Zeitzielen.

Grundsätzlich ist die Balanced Scorecard dafür entwickelt worden, das Regelgeschäft zu steuern – nebenbei gesagt krankt gerade hieran die Verwaltungssteuerung am meisten. Auch diejenigen Kommunen, welche sich dem Kontraktmanagement

zuwenden, beginnen meist mit „Projekt“-Kontrakten und entziehen sich der Steuerung des Regelgeschäftes, in dem scheinbar ja alles geregelt ist...

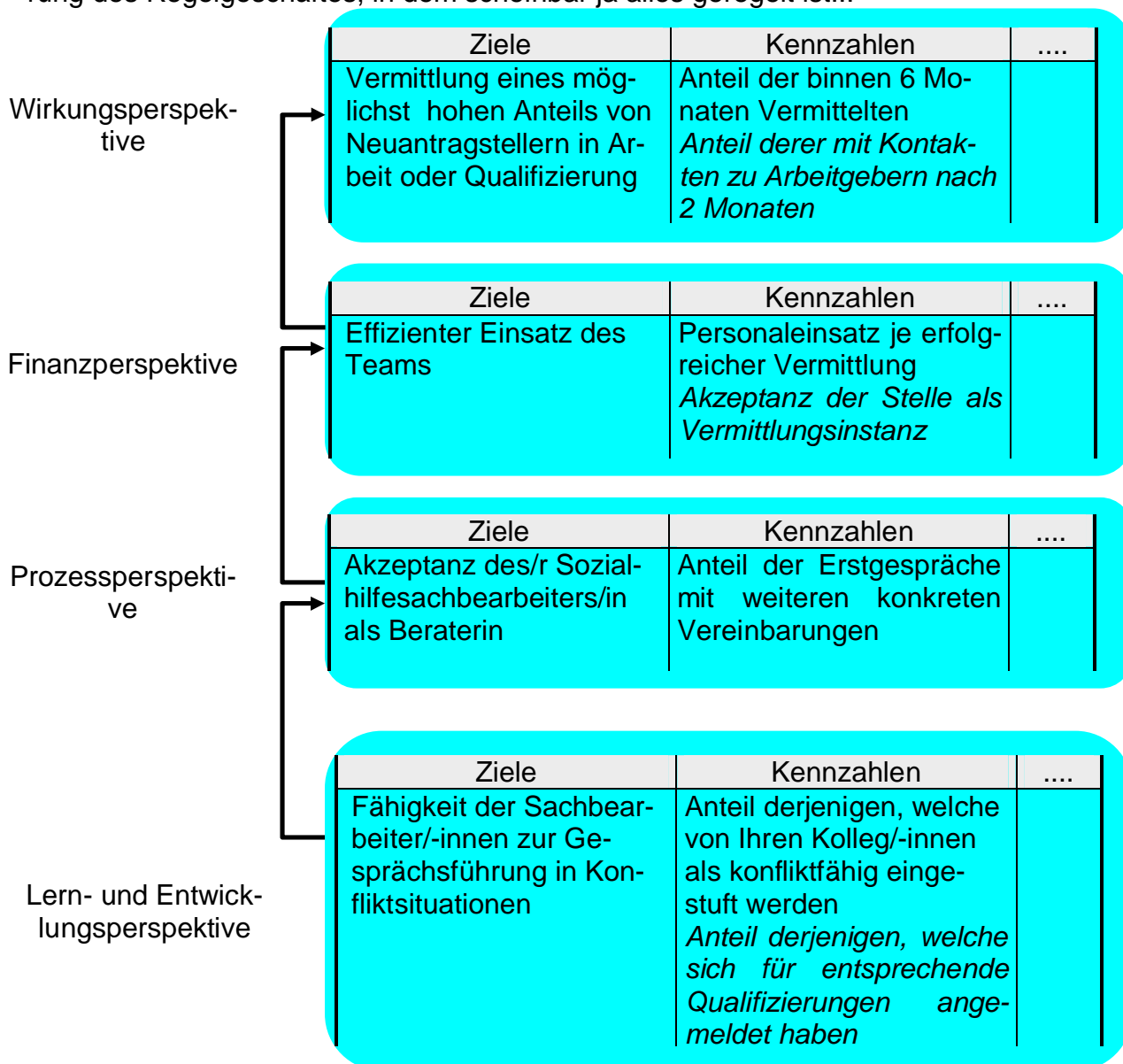


Abbildung 2 Logischer Zusammenhang zwischen den Perspektiven der Balanced Scorecard am Beispiel eines Sozialamtes (Erläuterung im Text)

### Erscheinungsformen der Balanced Scorecard

Auffallend am Kieler Beispiel ist die Auswahl der Managementfelder respektive –perspektiven. Mit der „Stakeholder-Perspektive“ werden sämtliche am Pflegekinderwesen beteiligten Personen „abgedeckt“, d.h. sowohl die Adressat/-innen (Herkunftsfamilie, Pflegekind und Pflegefamilie) als auch Kooperationspartner (ASD) und die Mitarbeiter/-innen des Pflegekinderdienstes selber. Des weiteren wird eine Innovationsperspektive gewählt, welche zentrale Aspekte des Erneuerungsbedarfes des benannten Pflegekinderdienstes enthält. Deutlicher kann gar nicht dargestellt werden, dass bereits die Auswahl der Managementperspektiven sehr individuell gestaltet werden kann.

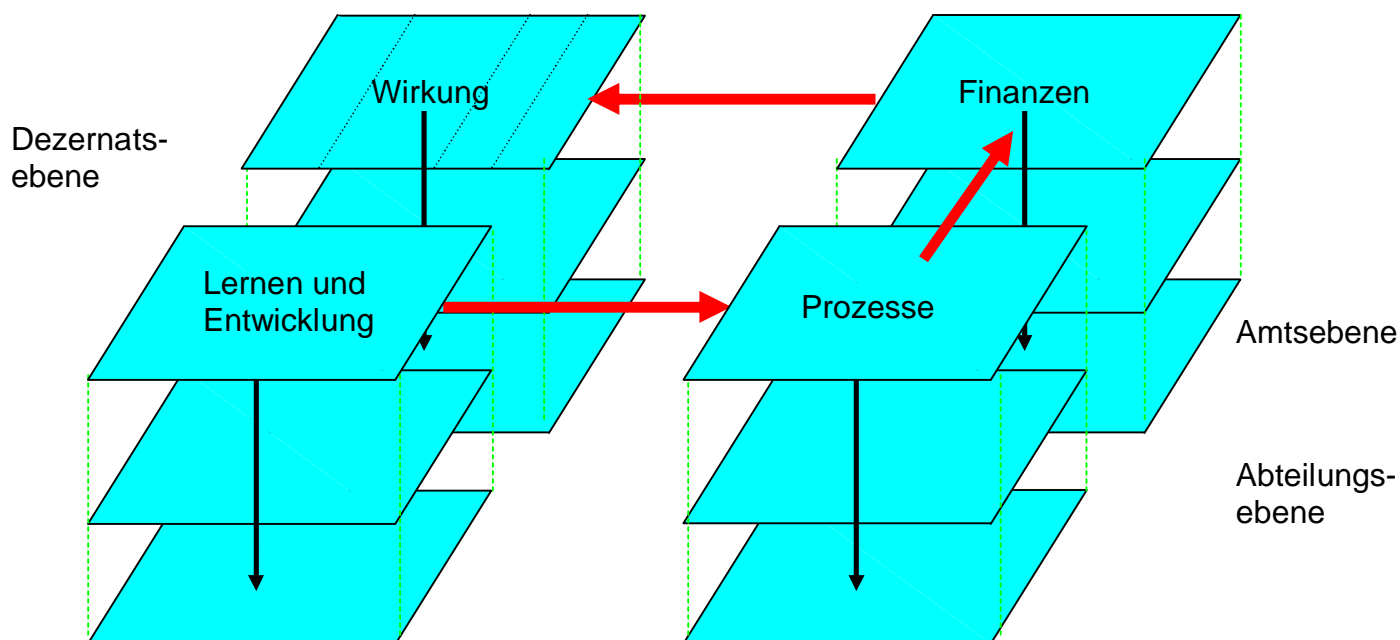


Abbildung 3 Verknüpfung von Managementperspektiven (-feldern) und Management-/Hierarchieebenen bei der Bildung von Balanced Scorecards

Positiv hieran ist das bewusste Herausstreichen des Innovationsbedarfes. Dies steht vermutlich in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Innovationscharakter des zu steuernden Projektes. Generell erscheint es denkbar, die vom Autor favorisierte Lern- und Entwicklungsperspektive mit einer solchen Innovationsperspektive zu verknüpfen. Allerdings wäre bei einer solchen Verknüpfung darauf zu achten, dass die Fortbildungs- und Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter/-innen einen höheren Stellenwert erhalten als im Fallbeispiel. Im Vergleich zum KGSt-Ansatz zum strategischen Management<sup>1</sup> spielen Mitarbeiter/-innen allerdings schon eine erhebliche Rolle<sup>iv</sup>.

Auch die etwas sperrig daher kommende „Stakeholder“-Perspektive birgt einige Auffälligkeiten. Bei näherem Hinsehen ist erkennbar, dass Überlappungen zwischen Prozess- und Stakeholder-Perspektive im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit dem ASD bestehen. Derartige Überlappungen verwässern die Potentiale der Balanced Scorecard – zumal es schon von der Botschaft her sinnvoller erscheint, eine eigenständige Wirkungsperspektive bereit zu stellen.

Eine solche eigenständige Wirkungsperspektive provoziert geradezu Fragen wie „Was ist notwendig, um Kindern in der Pflegefamilie Förderung, Orientierung und

<sup>1</sup> In diesem Ansatz werden die vier Managementfelder Wirkungen, Produkte und Programme, Prozesse und Strukturen, Finanzen eingeführt. Grundsätzlich besteht zwar die Möglichkeit Aspekte von Lernen, Entwicklung und Innovation in diesen Feldern „unter zu bringen“ – erste praktische Erfahrungen mit diesem Managementansatz scheinen aber darauf hinzudeuten, dass an die Stelle einer „Unterbringung“ eher ein „unter den Tisch fallen“ zu erwarten ist.

Geborgenheit zu geben ?“. Hierüber sollte noch effektiver das erwünschte Ziel erhöhter Wirksamkeit der Arbeit des Pflegekinderdienstes unterstützt werden. Im Fallbeispiel scheint die Wirkungsperspektive ein wenig gegenüber den anderen Perspektiven in den Hintergrund gerückt zu sein – ein Resultat des Fehlens einer eigenständigen Wirkungsperspektive ?

Ohne in weitere Details abgleiten zu müssen, sollen diese Zeilen verdeutlichen, welche Bedeutung

- der Auswahl der Managementperspektiven zukommt
- der Berücksichtigung logischer Zusammenhänge zwischen den Zielen zukommt.

Als praktischer Hinweis sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es äußerst hilfreich ist, die bei der Zielbildung aufgestellten Hypothesen in „wenn – dann“ Form zu dokumentieren. Betrachtet man die im Fallbeispiel erarbeiteten Ziele und Aktivitäten so scheinen eine Vielzahl derartiger Hypothesen zu existieren – sie erschliessen sich aber nicht doch einfaches Hinsehen.

Abschliessend noch ein Wort zu Kennzahlen und Erfolgstreibern. Nichts ist schwieriger als steuerungsrelevante Kennzahlen zu entwickeln – und die Entwicklung von Erfolgstreibern ist ein gänzlich ungewohntes Geschäft. Auch dies dokumentiert das Fallbeispiel. Die benannten Messgrößen korrespondieren oftmals nicht direkt erkennbar mit dem strategischen Ziel. Vielmehr finden sich in der entsprechenden Spalte Informationsquellen, Messmethoden oder Basisdaten, deren Kombination erst eine echte Kennzahl ergibt. Der ursprüngliche BSC-Ansatz baut im Unterschied hierzu auf folgender Logik auf:

- Die Messgröße (Kennzahl) macht das strategische Ziel messbar
- Die operativen Ziele (Zielvereinbarungen) enthalten konkrete Zahlwerte für diese Messgrößen und korrespondierende Erfolgstreiber

Zu berücksichtigen ist, dass aufgrund des Projektcharakters des Fallbeispiels die korrekte Benennung von Aktivitäten und die Planung ihres zeitlichen Ablaufes eine höhere Bedeutung hat als die Entwicklung steuerungsrelevanter Kennzahlen.

Wendet man die Balanced Scorecard auf Regelbereiche an und wird zugleich eine Führung über Ziele und Kontraktmanagement angestrebt, so rücken Kennzahlen wesentlich stärker in den Vordergrund.

### **3. Versuch einer Würdigung**

Es tut sich was und an Stelle eines Virus scheinen wir es doch eher mit einem Medikament zu tun zu haben. Es scheint allerdings einige Generika zu geben, welche starke Ähnlichkeiten mit bekannten Arzneien (Projektmanagement etc.) aufweisen. So gesehen ist in der Tat nicht alles neu.

Setzt man sich allerdings dem Original ungeschützt aus, so tut sich Erstaunliches. Die Organisation wird bis ins Innerste auf den Prüfstand gestellt:

- Wofür arbeiten wir?
- Wie sollen wir morgen arbeiten?
- Was brauchen wir dafür?

sind Fragen die mit der Einführung der Balanced Scorecard einhergehen. Dies verdeutlicht auch das Kieler Beispiel. Die Beantwortung dieser Fragen führt an Stelle unverbindlicher Leitbildformulierungen und Absichtserklärungen zu konkreten und zueinander passenden Ziel- und Massnahmenvereinbarungen.

Deutlich darauf hingewiesen werden muss allerdings, dass diese Kur für manche Organisation zu schmerzhaften Einschnitten führt:

- Ziele können sich ausschliessen!
- Nicht alles ist (gleichzeitig und sofort) möglich!
- Zielvereinbarungen sind nur bei klaren Zuständigkeiten möglich!

Scheinbare Selbstverständlichkeiten werden beim Einsatz der BSC oftmals erstmals in ihrer (harten) Konsequenz bewusst und dann steht plötzlich nicht mehr die Qualität von Zielen, Kennzahlen und Steuerungsperspektiven zur Diskussion, sondern der Führungsstil einer Organisation. Berücksichtigt man dies, so muss man wohl bei aller Kritik im Detail grundsätzlich feststellen, dass Kiel bereits erhebliche Schritte zu einer verbesserten, auch wirkungsorientierten Steuerung<sup>v</sup> getan hat.

Schon die Auseinandersetzung mit einem derartigen Werkzeug fördert den Systemblick und damit die Umsetzbarkeit von Strategien erheblich. Weiteren Praxisbeispielen sieht der Autor mit Spannung entgegen und hilft auch gerne bei der Verabreichung und Dosierung.

---

<sup>i</sup> Balanced Scorecard; Dagmar Sachse; in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins Heft 2/2001

<sup>ii</sup> Balanced Scorecard; Robert S. Kaplan, David P. Norton; Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart 1997

<sup>iii</sup> Steuerung in der sozialen Arbeit: Aufbau des Berichtswesens; Dr. Jan W. Schröder; in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins Heft 2/2000

<sup>iv</sup> Kommunales Management; Dr. Rainer Heinz ; Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2000

<sup>v</sup> Weiterführende Hinweise zur wirkungsorientierten Steuerung u.a. auch unter Einsatz der Balanced Scorecard enthalten die folgenden Werke, kostenlos erhältlich unter [www.jsbgmbh.de](http://www.jsbgmbh.de):

Wirkungsorientierte Steuerung in der sozialen Arbeit; Hg. : Dr. Jan W. Schröder; gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Bonn 2000

Handbuch zur Neuen Steuerung in der Kinder- und Jugendhilfe; Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bd. 187; Kohlhammer Verlag Stuttgart 1999