

Steuerung in der

Jugendhilfe:

Die Balanced-Score-Card

Juni 2025



Dirk Hårdrich

JuhBeK
JugendhilfeBeratung + Kommunikation

Steuerung in der Jugendhilfe: die „Balanced-Score-Card“

Als ich zum ersten Mal von der Balanced-Score-Card als ein mögliches Steuerungsinstrument in der Jugendhilfe hörte - im Rahmen des Ziel- und Kennzahlenprojektes „Integrierte Berichterstattung in Niedersachsen IBN“ - konnte ich damit nicht wirklich etwas anfangen. Das geht Außenstehenden noch heute so. Dabei ist - wenn man es verstanden hat - das Prinzip dahinter nicht nur leicht nachvollziehbar, wir wenden es, ohne dass es uns bewusst ist, im Alltag ständig an.

Worum geht es?

Es geht um eine Kennzahlen basierte Zielsteuerung, bei der mehrere einander ergänzende, aber auch konkurrierende Ziele so miteinander in Einklang gebracht, „ausbalanciert“ werden, dass das gewünschte Ziel oder Ergebnis erreicht wird. Gedacht war es eigentlich als Instrument zu Steuerung in der Wirtschaft, vor allem der Produktionswirtschaft, aber das Prinzip ist ohne Weiteres auch auf soziale Systeme und mithin auch auf die Jugendhilfe, wenn auch mit Abstrichen anwendbar.

Wie bei angelsächsischen Autoren der Regelfall konnten die beiden US-Autoren des Grundwerks zur Balanced-Score-Card, Robert S. Kaplan und David P. Norton das Prinzip sehr anschaulich erklären. Sie wählten dabei das Beispiel eines Piloten, der den Passagieren erklärt, dass er sich beim aktuellen Flug nur auf einen Parameter konzentrieren und die anderen Daten nicht beachten würde. Beim nächsten Flug werde er einen anderen Parameter wählen. Allen Passagieren, so die beiden US-Wirtschaftswissenschaftler wäre sofort klar, dass das so nicht funktionieren würde, weil mehrere Parameter wie Kurs, Höhe, Geschwindigkeit und Treibstoffverbrauch miteinander in Beziehung gesetzt werden müssten, um das angepeilte Ziel überhaupt zu erreichen. Das war der Grund, warum ich seinerzeit in dem damaligen Projekt, das ich lange Jahre leiten durfte, das Bild der BSC mit vier Flugzeuginstrumenten dargestellt habe und das hier in aktualisierter Form erneut verwende.

Natürlich kann die BSC mit mehr als vier Feldern ausgestattet werden, fünf oder sechs konkurrierende oder einander ergänzende Ziele sind natürlich auch denkbar. Aber mit jedem zusätzlichen Feld wird das System komplexer und weniger gezielt steuerbar und daher habe ich mich in Anlehnung an die frühere Tätigkeit auf vier Felder beschränkt.

Wie ist nun das grundsätzliche Vorgehen?

Zieldefinition: in jedem Fall ist es unabdingbar, in allen Feldern klare und eindeutige Ziele zu formulieren. Also - um bei dem Flugzeugbeispiel zu bleiben den Zielort und die für das Erreichen notwendigen Parameter wie aufzuwendende Zeit, Menge an Treibstoffverbrauch und zu fliegende Höhe. Im Alltag machen wir es auch nicht anders. Wenn wir zu Tante Martha in Saarbrücken zu Besuch

fahren, dann ist der Zielpunkt festgelegt. Davon abhängig ist die Entfernung, die aufzuwendende Zeit, die Menge an Treibstoff. Die gewünschte Ankunftszeit ist ebenfalls einbezogen und davon wird unter Einbezug der Fahrtstrecke die häusliche Abfahrtszeit festgelegt. Das alles machen wir intuitiv und ohne es als wissenschaftliche Arbeit anzulegen. Das Oberziel und die dafür erforderlichen Unterziele sind festzulegen.

Dabei ist diese Zieldefinition nicht nur elementar, sondern auch weitaus komplexer, als es im ersten Moment aussieht. Die Ziele müssen nämlich klar und eindeutig sein (kein „müsste, sollte, könnte“), es dürfen nicht mehrere Ziele („und, oder“) in einer Formulierung enthalten sein. Zudem ist es wichtig, die Ziele gemeinsam zu formulieren und damit präsent zu machen. Oft scheitern Zieldefinitionen daran, dass alle Teilnehmenden unausgesprochen (sic!) von der Annahme ausgehen, die gleichen Ziele zu verfolgen und erst, wenn man sich bemüht, diese Ziele gemeinsam konkret zu formulieren, wird oft deutlich, dass die Ziele ähnlich, meist aber nicht deckungsgleich sind. Schon die gemeinsame Zieldefinition ist ein wichtiger und sinnvoller Prozess der Reflektion und Selbstvergewisserung.

Zielwertfestlegung: Wenn man gemeinsam eines oder mehrere Ziele (bei der BSC im Regelfall vier) definiert hat, dann kommt der nächste Schritt der Zielwertfestlegung. Auch hier das Alltagsbeispiel: wenn Sie in ein Flugzeug steigen, dann ist im Regelfall nicht nur das Ziel (wo will ich hin), sondern auch der Zielwert (in welcher Zeit) festgelegt. Vom Zielwert sind dann auch die anderen Kennzahlen (Geschwindigkeit, Kurs u.a.) abhängig. Dabei ist die Festlegung eines Zielwertes natürlich auch von anderen Parametern abhängig, Außenfaktoren, die einzubeziehen sind. Insofern ist auch die Festlegung eines Zielwertes immer an die Rahmenbedingungen zu knüpfen. Ein möglicher Zielwert könnte beispielsweise die Zahl der Besucherinnen und Besuchern in einer Jugendeinrichtung sein.

Kennzahlen: erst nach den beiden vorgenannten Punkten kommt die bekannte Definition von Messwerten, die als Kennzahlen bezeichnet werden. Um noch einmal auf unser Flugzeugbeispiel zurückzukommen: es geht dann um die Geschwindigkeit als eine Kennzahl oder den Treibstoffverbrauch als eine mögliche weitere Kennzahl. Aber auch bei den Kennzahlen ist gemeinsam definierte Präzision elementar. Nehmen wir als Beispiel einmal den uns allen geläufigen Begriff „Grad“. Ohne eine genaue Definition kann es da sehr schnell zu Missverständnissen kommen. Es kann sich einerseits um eine geometrische Messzahl handeln (Winkelmessung) oder um eine Temperaturmessung. Aber selbst, wenn es sich um Temperaturmessung geht, kann es sich um verschiedene Messskalen handeln. Es gibt Celsius, Fahrenheit, Kelvin und Reaumur, die zwar die gleichen Skalenabstände, aber völlig unterschiedliche „Nullpunkte“ haben. 0 Grad Celsius sind z.B. 273,15 Grad Kelvin oder 32 Grad Fahrenheit. Und um bei unserem Flugzeugbeispiel zu bleiben: die Flughöhe wird dort weltweit immer in Fuß angegeben, so dass 30.000 Fuß Flughöhe 10.000 Höhenmetern entsprechen. Also auch

bei der Kennzahlenfestlegung ist größtmögliche Präzision erforderlich bei der Absprache, was genau gemessen wird.

Um bei dem genannten Beispiel der Jugendeinrichtung zu bleiben: gemessen wird die Zahl der Besucherinnen und Besucher pro Monat oder Jahr. Aber dabei ist auch zu definieren, ob Besuche der selben Personen einzeln gezählt werden oder ob es nur dann gezählt wird, wenn es unterschiedliche Personen sind.

Maßnahmen: schließlich dienen all diese Definitionen dazu, festzulegen, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um die Ziele und die Zielwerte zu erreichen. Ob und in welchem Umfang diese Ziele und Zielwerte erreicht werden, ist dann an den definierten Kennzahlen abzulesen.

Schließlich kommt hier dann doch wieder die Balanced-Score-Card zum Tragen: um die Zahl der Besucherinnen und Besucher in einer Jugendeinrichtung zu erhöhen, könnten die Öffnungszeiten erhöht werden. Das aber kostet Geld, weil die Arbeitszeit des Personals erhöht werden muss. Das aber ist eine finanzielle Aufwendung, die Grenzen hat. Schon an diesen beiden Beispielen wird deutlich, dass sich verschiedene Ziele auch behindern oder zumindest miteinander interagieren können. Wenn dann z.B. noch einbezogen wird, ob die „Kunden“, hier die Jugendlichen, die in diese Einrichtung kommen, mit dem Angebot zufrieden sind, kommt möglicherweise wieder ein dritter zu berücksichtigender Parameter dazu. Die Zufriedenheit kann und wird vom Angebot (zeitlich, inhaltlich) oder auch vom baulichen Zustand der Jugendeinrichtung abhängen, nicht unwesentlich auch von den dort tätigen Mitarbeitenden. Und schon spielen wieder finanzielle Gesichtspunkte mit und natürlich - und damit kommen wir zum vierten Feld der BSC - die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden.

Bei Feldern wie der Kunden- und Mitarbeitendenzufriedenheit können die erforderlichen Kennzahlen z.B. durch Befragungen ermittelt werden, so dass trotz des deutlich subjektiveren Faktors Kennzahlen erhoben werden können.

Wenn es dann noch gelingt, ein derartiges System über eine längere Zeit zu etablieren, besteht die Chance, eine Zeitreihe zu gewinnen, die dann auch noch Entwicklungsprozesse und Steuerungsergebnisse sichtbar macht.

Fazit

Allerdings sind alle Steuerungsprozesse gerade in sozialen Prozessen viel stärker als in wirtschaftlichen Prozessen von nicht messbaren externen Einflüssen abhängig. Menschen sind weitaus weniger in steuerbaren Prozessen einzufangen. Menschliches Verhalten ist nicht in einfache Ursache-Wirkungs-Beziehungen einzufangen und daher nicht in gleiche Weise so unmittelbar zu steuern, wie dies in rein rationalen Steuerungsprozessen der industriellen Warenproduktion möglich ist. Daher

ist das Instrument der Balanced-Score-Card zwar ein sinnvolles Steuerungsinstrument, um sich über Ziele zu verständigen und diese mittels Kennzahlen messbar zu machen. Aber es bleibt eine Unwägbarkeit, die sich schlicht aus dem nicht messbaren und in Kennzahlen einzufangenden menschlichen Verhalten ergibt.

Wenn das berücksichtigt wird, ist Steuerung in der Jugendhilfe möglich. Wenn aber Controllerinnen und Controller ohne Kenntnis oder Verständnis für soziale und jugendhilfebezogene Prozesse und Rahmenbedingungen sich damit befassen, dann werden die Maßnahmen zur Steuerung mit großer Wahrscheinlichkeit keine sinnvollen und messbaren Ergebnisse zeigen. Um zu guter Letzt noch einmal auf das schon mehrfach zitierte Flugzeugbeispiel zurückzukommen: die Zielsetzungen und Kennzahlen mögen sich nicht geändert haben; wenn aber statt Pilotinnen und Piloten fachfremde Personen im Cockpit sitzen und diese Ziele und Kennzahlen ablesen, um daraus Maßnahmen zu ergreifen, ist sofort ersichtlich, dass das zu einer Bruchlandung führen muss.

Dr. Dirk Härdrich

© Barsinghausen, Juni 2025

JuhBeK
JugendhilfeBeratung + Kommunikation

JuhBeK
JugendhilfeBeratung + Kommunikation