

allwiss

arbeiten_lernen_leben
in der wissensarbeit



Allwiss – WLLB-Scorecard

Handreichung für die Entwicklung einer Allwiss-Scorecard

Die Erarbeitung der Allwiss-Scorecard erfolgte durch Dr. Ing. Peter Friedrich (Hochschule RheinMain Wiesbaden) in Zusammenarbeit mit dem Praxis-Partnerunternehmen IT-Haus GmbH, Föhren.



Hochschule **RheinMain**
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim



www.allwiss.de

allwiss
arbeiten_lernen_leben
in der wissensarbeit



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
Projektträger im DLR

Autorinnen und Autoren des Instruments Allwiss-Scorecard

Hochschule RheinMain: Dr.-Ing. Peter Friedrich

Kontakt

Hochschule RheinMain Wiesbaden
International Business Administration
Bleichstraße 44 | 65183 Wiesbaden

Dr.-Ing. Peter Friedrich
Freier Wissenschaftler
E-Mail: peter.friedrich@bredband.net



Auf eine gendergerechte Sprache wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet. Die Bezeichnungen gelten, soweit nicht explizit das männliche oder weibliche Geschlecht gemeint ist, für beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

A. Scorecard und Work-Learn-Life-Balance (WLLB)	4
1. Einführung: Funktion der Balanced Scorecard für WLLB.....	5
2. Die Balanced Scorecard – Ein Werkzeug zur Unterstützung von WLLB	6
3. Die Allwiss-Scorecard – Ein Raster für die Analyse von mittelbaren und unmittelbaren Wirkungen von WLLB-Maßnahmen	8
B. Vorgehensweise bei der Entwicklung der Allwiss-Scorecard.....	10
1. Klärung der strategischen Bedeutung von WLLB.....	11
1.1. Entwicklungsschritte	11
1.2. Checkliste für Führungskräfte.....	12
2. Stufenweise Konkretisierung der Scorecard.....	14
2.1. Vorgehensweise beim Erstellen der individualisierten Allwiss-Scorecard	16
2.2. Verschiedene Ebenen der Scorecard.....	16
3. Organisatorische Überlegungen zur Einführung der Allwiss-Scorecard	17
C. Hilfsmittel.....	19
1. Hilfsmittel: Frageliste mit Aufgaben für und Fragen an die Führungsebene	20
2. Hilfsmittel: Formular für die Analyse von Ursachen-Wirkungsbeziehungen.....	22
3. Hilfsmittel für Kennzahlenerhebung.....	26
3.1. Formular für Wirkungsmessung	26
3.2. Formular für Pausen- und Stressdokumentation	28
4. Elektronische Allwiss-Scorecard	29
D. Weiterführende Literatur	34
Anhang	
Impressum und verwendete Fotos	37

A. Scorecard und Work-Learn-Life-Balance

1. Einführung: Funktion der Balanced Scorecard für WLLB
2. Die Balanced Scorecard – Ein Werkzeug zur Unterstützung von WLLB
3. Die Allwiss-Scorecard – Ein Raster für die Analyse von mittelbaren und unmittelbaren Wirkungen von WLLB-Maßnahmen



A. Scorecard und Work-Learn-Life-Balance (WLLB)

Die Allwiss-Scorecard hat das Ziel, die Führungskräfte in KMU dabei zu unterstützen, die in ihrer Organisation umgesetzten Maßnahmen (WLLB-Maßnahmen) für eine effektivere Abstimmung, der an die Mitarbeiter gestellten Anforderungen in den Bereichen Arbeit – Leben – Lernen zielgerichtet zu steuern. Dadurch wird deutlich gemacht, wie und in welchem Ausmaß sich WLLB-Maßnahmen auf die unternehmerische Leistung und auf den Erhalt des Humanvermögens im Unternehmen auswirken.

1. Einführung: Funktion der Balanced Scorecard für WLLB

Durch den WLLB-Ansatz werden Themen/Probleme ins Blickfeld gerückt, die an den Schnittstellen von Arbeit, beruflicher Entwicklung (Lernen) und Privatleben liegen. Es geht darum die gegenseitige Beeinflussung der einzelnen Felder im Auge zu behalten, um Hindernisse für eine effektive Nutzung der menschlichen Ressourcen abzubauen, und um bessere Voraussetzungen für eine effektive Arbeitsausführung zu schaffen. WLLB-Maßnahmen sind darauf ausgerichtet dort einzugreifen, wo der Mitarbeiter erlebt, dass kurz- bzw. längerfristig die Balance zwischen den verschiedenen Lebensbereichen gefährdet ist. Dies kann zu negativen Effekten für sowohl die Person als auch die Arbeitsausführung führen. Die vorliegenden Beispiele waren durch bottom-up Prozesse gekennzeichnet, die von der Geschäftsführung unterstützt wurden. Im einen Fall ging es um die Ausweitung der Nutzung von Zielvereinbarungsgesprächen durch ein WLLB-Modul, als Grundlage für die Steuerung des Unternehmens mithilfe eines Zielvereinbarungssystems. Im anderen Fall geschah dies mithilfe einer WLLB-Teamanalyse, die aufbauend auf der im Unternehmen gewählten Organisations- und Steuerungsstruktur, aktuelle Problemlagen unter der Berücksichtigung bzw. mithilfe von WLLB-Aspekten auf Teamebene löst.

Mit Hilfe der entwickelten Instrumente „WLLB-Teamanalyse“ und das „WLLB-Modul für Mitarbeitergespräche“ (an anderer Stelle beschrieben) werden Vereinbarungen „für Maßnahmen auf Team- bzw. Mitarbeitererebene getroffen, um für eine balancierte Handhabung der Bereiche Arbeit, Privatleben und berufliche Entwicklung (Lernen) zu sorgen“. Diese Vereinbarungen sind von ihrem Charakter her Zielsetzungen, die ausdrücken, was in Zukunft erreicht werden soll. Um die Zielerreichung verfolgen und beurteilen zu können, werden Indikatoren, Kennzahlen und Zielwerte benötigt, die darauf hinzielen verschiedene Aspekte der Zielerreichung zu messen.

Im Folgenden wird gezeigt, wie die Aktivitäten der Unternehmensleitung zur Auswahl und Definition von durch WLLB initiierten Zielen, als auch die Messung der Zielerreichung an die Intentionen eines etabliertes System der Unternehmenssteuerung, der sogenannten Balanced Scorecard (Kaplan/Norton, 1997), angekoppelt werden können.

WLLB als Unternehmensstrategie

KMU beschäftigen sich deshalb mit WLLB-Aspekten, weil sie damit rechnen, dadurch bestimmte strategische Ziele besser erreichen zu können. Die Allwiss-Scorecard ist ein Instrument, um die strategische Bedeutung dieser Anstrengungen für die Entwicklung einer ressourcenunterstützenden Vereinbarkeit von Privatleben, Arbeit und Lernen ihrer Mitarbeiter aufzeigen und messen zu können.

Das englische Wort „Scorecard“ („score“ = „Ergebnis“) bezeichnet die zusammenfassende Aufstellung relevanter Kennzahlen eines Teams oder einer Organisation.

Mit der Allwiss-Scorecard fordert dazu auf konkrete, messbare Zielsetzungen aus der Unternehmensstrategie abzuleiten, um u.a. eine zielgerichtete Steuerung von WLLB-Maßnahmen zu gewährleisten. WLLB ist Teil der Unternehmens- und Personalentwicklung. Da die Personalentwicklung dazu beitragen soll das Humanvermögen im Unternehmen langfristig zu sichern, ist es für das Unternehmen ratsam, eine Erfolgskontrolle der Entwicklungsmaßnahmen (hier: WLLB-Maßnahmen) durchzuführen.

Die Hauptaufgabe der Allwiss-Scorecard ist es den unternehmerischen Bezug der WLLB-Maßnahmen transparent zu machen. Es sollte immer festgelegt werden, welche Effekte von WLLB-Maßnahmen auf das Unternehmen im Allgemeinen und auf den Erhalt von Humanvermögen im Speziellen erwartet werden.

Durch die Nutzung der Allwiss-Scorecard wird sichergestellt, dass es in erster Linie nur solche WLLB-Angebote im Unternehmen gibt, deren Ziele klar formuliert und messbar sind, und die der Unterstützung der Wertschöpfung im Unternehmen dienen.

Die Entwicklung der Allwiss-Scorecard ist Ausdruck dafür, dass sich ein Unternehmen dafür entschieden hat, dass WLLB Aspekte für die Unternehmensentwicklung strategisch wichtig sind und dies auch als messbare Kennzahlen greifbar machen will. Ein typischer Verlauf der Entwicklung einer Scorecard ist in Abbildung 2 beschrieben.

2. Die Balanced Scorecard – Ein Werkzeug zur Unterstützung von WLLB

Grundsätzlich kann eine Balanced Scorecard (BSC) für Unternehmen und/oder verschiedene Organisationseinheiten eines Unternehmens erstellt werden. Dies ist aber nur unter bestimmten Voraussetzungen sinnvoll. Nach Kaplan/Norton (1997) ist eine Organisation bzw. eine Einheit dann „BSC-geeignet“, wenn folgende drei Voraussetzungen erfüllt werden:

- es ist eine eigene Strategie für diese Einheit vorhanden bzw. entwickelbar,
- die Aktivitäten der Einheit umfassen eine vollständige Wertschöpfungskette,

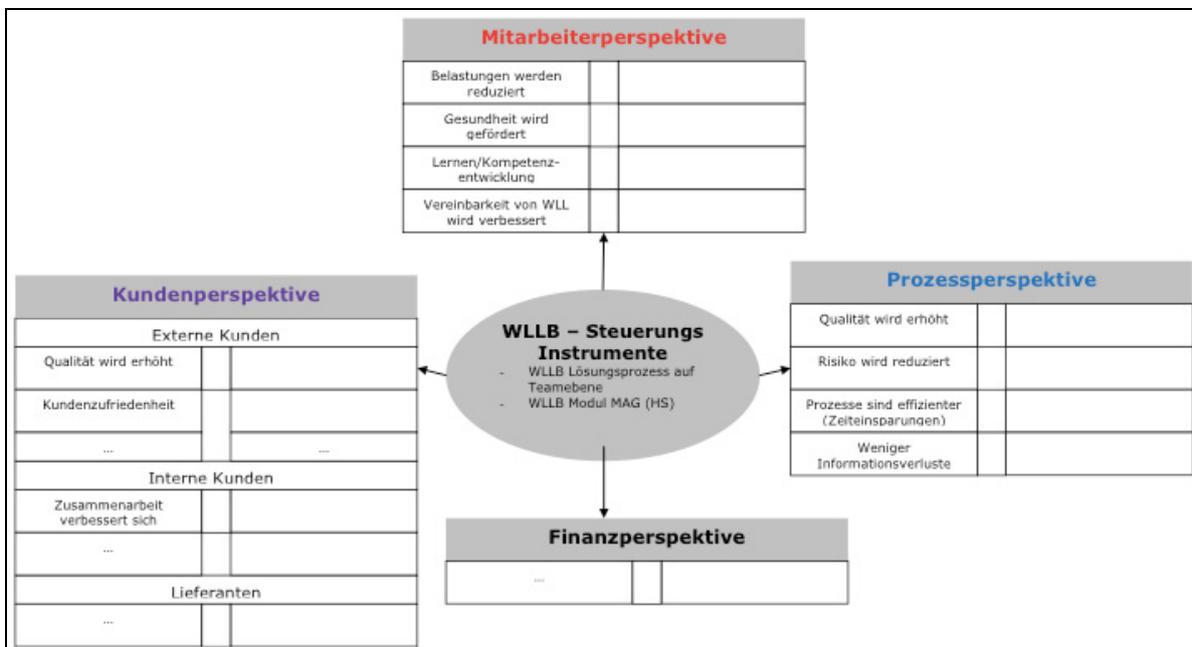
- es sind genügend Kennzahlen in der geforderten Art vorhanden bzw. entwickelbar.

Alle Unternehmen, ob klein oder groß, streben danach die Unternehmensentwicklung auf Strategien aufzubauen. Nur, es ist leichter eine Strategie zu formulieren als diese umzusetzen. Genau dort setzt die Allwiss-Scorecard an. Sie ist ein Werkzeug für die Umsetzung von Strategien. Es ist vor allem ein Kommunikations-, Lern- und Steuerungsinstrument zur wirkungsvollen Umsetzung und Ausrichtung von Strategien.

Die Allwiss-Scorecard = Werkzeug für die zielgerichtete Umsetzung von WLLB-Strategien

Es geht darum, WLLB-Aspekte strategieorientiert so aufzuarbeiten, dass diese Facette der Mitarbeiter-Perspektive der BSC (in Form von Zielen, Zielwerten und Indikatoren/Kennzahlen) bei der Unternehmensentwicklung als wichtiger wertschaffender Faktor Beachtung finden kann. Ist WLLB als Ziel in einer der Perspektiven in der BSC-Entwicklung beinhaltet, dann müssen im Unternehmen erforderliche Aktivitäten entwickelt werden, um dieses Ziel erreichen zu können.

Abb. 1: Die Perspektiven der Balanced Scorecard und abgeleitete Ziele (beispielhaft)



Einfach beschrieben ist die Balanced Scorecard ein Instrument, das die Unternehmensstrategie in ein Kennzahlensystem übersetzt. Dieses Kennzahlensystem besteht aus mehreren Kennzahlenbereichen, den sogenannten Perspektiven (s. Abb. 1). Im Prinzip geht es darum, die normalerweise dominierende finanzielle Perspektive mit anderen Perspektiven (Kennzahlenbereichen) zu komplettieren. Mit der BSC wird das Ziel verfolgt, die Unternehmensstrategie nicht nur an den *finanziellen Messgrößen* (z.B. aus dem traditionellen

Rechnungswesen) auszurichten, sondern auch mit Hilfe von weiteren „weichen“ Kennzahlen, die die *Kundenperspektive*, die *internen Prozesse* und die *Lern- und Wissensperspektive* (Mitarbeiter) abbilden, zu steuern. Diese vier Perspektiven sind aber nicht als starres Konzept zu sehen. Branchenbedingt kann es sinnvoll sein, weitere Perspektiven *hinzuzufügen*.

Eine wichtige Begrenzung von finanziellen Messgrößen ist, dass diese *nachlaufende Indikatoren* sind, die über die Vergangenheit berichten, aber über *die Treiber zukünftiger Erfolge*, wie z.B. Kundenzufriedenheit, Innovationen, Technologien und Wissen keinen Aufschluss geben können. In der BSC werden Parameter berücksichtigt, deren Effekte zukünftige Berichtsperioden und die langfristige Wettbewerbsposition des Unternehmens beeinflussen. Darunter fallen auch WLLB-Maßnahmen (z.B. verbesserte interne Prozesse oder Mitarbeiterschulungen).

Diese Maßnahmen können substanziellen Ertrag in der Zukunft generieren, können aber in der aktuell betrachteten Berichtsperiode kostenwirksam, und somit auf den ersten Blick ergebnisbelastend sein. Aufgrund dieser *Zukunftsorientierung* ist die BSC ein geeignetes Instrument, um auch Effekte von WLLB-Maßnahmen auf das Unternehmen oder Teilbereiche von diesem darstellen zu können. Die BSC ergänzt die herkömmlichen finanziellen Kennzahlen um die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen.

3. Die Allwiss-Scorecard – Ein Raster für die Analyse von mittelbaren und unmittelbaren Wirkungen von WLLB-Maßnahmen

Das WLLB-Thema ist insbesondere in der Mitarbeiter/Lern- und Wissensperspektive der BSC zu verankern. Es geht u.a. darum, die Fähigkeit eines Unternehmens, wettbewerbswirksames Wissen im Unternehmen zu generieren und die Veränderungen im Unternehmen so zu beeinflussen, dass die Anforderungen des Marktes auch in Zukunft erfüllt werden können. Mögliche Kennzahlen könnten z.B. Weiterbildungsaktivitäten, Teamleistung, Mitarbeiterproduktivität sowie Mitarbeiterzufriedenheit sein.

Die Allwiss-Scorecard ist ein Teilelement der Balanced Scorecard (BSC) und fokussiert auf die Teilziele (Perspektive) des Unternehmens, die auf Mitarbeiterebene erreicht werden sollen. Auf der anderen Seite ist WLLB auch als Mittel zum Zweck zu verstehen, d.h. Zielrichtung ist natürlich auch, die anderen Perspektiven der BSC positiv zu beeinflussen. Daraus folgt die Unterscheidung in unmittelbare und mittelbare Wirkungen von WLLB-Maßnahmen. Die vorgeschlagene Allwiss-Scorecard trägt diesem Rechnung, indem sowohl Indikatoren für die mittelbaren als auch die unmittelbaren Auswirkungen abgebildet werden. Darüber hinaus besteht die Allwiss-Scorecard aus zwei weiteren Bereichen; zum einen wird der Verlauf der WLLB Arbeit (Prozess) abgebildet und zum anderen die übergreifende Situation im Unternehmen.

Die Wirkungen können mit Hilfe einer Reihe von Indikatoren (beispielsweise Veränderung der Belastungspunkte, Quote vollständig genommener Pausen, Zahl der unplanmäßigen Überstunden usw.) gemessen werden. Natürlich erhoffen sich das Unternehmen und die Mitarbeiter, dass außer den direkt mitarbeiterbezogenen Indikatoren weitere Messgrößen anderer Perspektiven positiv beeinflusst werden.

Die 4 Bereiche der Allwiss-Scorecard:

- **Bereich A** beinhaltet Kennzahlen, die direkt aus dem WLLB-Prozess abzuleiten sind und Aufschluss über den Verlauf des Prozess geben.
- **Bereich B** beinhaltet Kennzahlen, die die unmittelbare Wirkung der WLLB-Maßnahmen auf die Mitarbeiter darstellen.
- **Bereich C** beinhaltet Kennzahlen, die die mittelbare Wirkung der WLLB- Maßnahmen im Team/Abteilung wiedergeben.
- **Bereich D** beinhaltet weitere Kennzahlen auf Unternehmens-, Abteilungs- bzw. Teamebene, deren Veränderung Bedeutung für die Beurteilung der Kennzahlen der Abschnitte A-C haben kann. Sie liefern korrelierende Daten, die eine Interpretation und Plausibilisierung der Kennzahlen der voranstehenden Abschnitte ermöglichen.

Mit Hilfe der Analyse der Ursache-/Wirkungsbeziehungen können die vorgeschlagenen Indikatoren für die unmittelbaren Wirkungen der WLLB-Maßnahmen auch in Beziehung zu erwarteten/möglichen mittelbaren Wirkungen in anderen Perspektiven der Scorecard gesetzt werden. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Teilnehmer an den WLLB-Mitarbeitergesprächen bei der Nutzung des WLLB-Moduls nicht nur an ihre eigene Situation denken, sondern z.B. auch an die Bedeutung für Wissen, für interne Prozesse und die Kunden (siehe Beispiel der Ursache-/Wirkungsanalyse in Abb. 14).

B. Vorgehensweise bei der Entwicklung der Allwiss-Scorecard

- 1. Klärung der strategischen Bedeutung von WLLB**
- 2. Stufenweise Konkretisierung der Scorecard**
- 3. Organisatorische Überlegungen zur Einführung der Allwiss-Scorecard**



B. Vorgehensweise bei der Entwicklung der Allwiss-Scorecard

Die Entwicklung einer Allwiss-Scorecard besteht aus folgenden Stufen

- (1) Klärung der strategischen Bedeutung von WLLB
(mit Hilfe von Ursache-/Wirkungsanalyse)

- (2) Stufenweise Konkretisierung (Individualisierung) der Allwiss-Scorecard
(für das jeweilige Unternehmen)

1. Klärung der strategischen Bedeutung von WLLB

Bei strategischen Veränderungen ist es in den meisten Fällen so, dass die Führungs- und Managementebene entscheidet, inwieweit WLLB als ein wichtiger Leistungstreiber in einer oder mehreren Perspektiven der BSC (z.B. Mitarbeiter, Wissen und interne Prozesse) zu beachten ist (Pkt. A in Abb. 2). Danach erfolgt dann die Entwicklung von WLLB-Vorgehensweisen und WLLB-Maßnahmen (Pkt. B-H in Abb. 2).

Im Idealfall werden im letzten Schritt die strategischen Aktionen ausgesucht, die zur Erreichung der Zielwerte notwendig sind. Diese Aktionen unterstützen die Zielerreichung. Die Wirkungen solcher strategischen Aktionen werden mithilfe von unternehmensindividuellen Allwiss-Scorecards gemessen. Im vorliegenden Fall ist damit die Entscheidung für die unternehmensübergreifende Anwendung der Teamanalyse bzw. des WLLB-Moduls für Mitarbeitergespräche gemeint.

Um die erwarteten Resultate transparent zu machen, sollten schon bei der Entscheidung für spezielle WLLB-Maßnahmen Ziele, Zielwerte und Indikatoren der Allwiss-Scorecard festgelegt, als auch die hypothetisch erwarteten Ursachen-/Wirkungszusammenhänge diskutiert und beschrieben werden (s. Pkt. I-VI in Abb. 2). Ausgangspunkt der Entwicklung einer Allwiss-Scorecard sind die strategischen Grundlagen eines Unternehmens. Diese müssen zunächst geklärt werden.

Die Allwiss-Scorecard ist kein Konzept für die Entwicklung von Strategien, sondern zu deren Umsetzung, d.h. Strategien müssen schon vorher im Unternehmen entwickelt worden sein.

1.1 Entwicklungsschritte

Es ist ein paralleler Prozess zu empfehlen, der sich auf der einen Seite mit den Umsetzungsaktivitäten der strategischen Entscheidung (z.B. WLLB Vorgehensweisen und Maßnahmen) und auf der anderen Seite mit der entsprechenden Entwicklung/Anpassung der Allwiss-Scorecard beschäftigt.

Abb. 2: Gleichzeitigkeit der Entwicklungsschritte von WLLB-Maßnahmen und der Allwiss-Scorecard

Integration von WLLB in die Unternehmensentwicklung	Entwicklung/Anpassung der Allwiss-Scorecard aufgrund von Strategieänderung
Veränderungsnotwendigkeit mithilfe von WLLB wird von GF erkannt	
	Analyse der Wertschöpfungsketten in den ausgewählten Unternehmensbereichen
Einbeziehung von externen Partnern (Berater, Universitäten usw.)	Festlegung der Ziele
Einbeziehung der Mitarbeiter und Führungskräfte	Aufstellen der Ursachen-/Wirkungskette für WLLB-Maßnahmen
Durchführung von gerichteten quantitativen und qualitativen Analysen, um WLLB-Schwachstellen zu erkennen	Kennzahlenbestimmung
Partizipative Entwicklung von WLLB-Vorgehensweisen	Definition der Zielwerte
Implementierung von WLLB-Vorgehensweisen in ausgewählten Unternehmensbereichen zur Entwicklung von WLLB-Maßnahmen	
Implementierung von WLLB-Maßnahmen ausgehend von den Ergebnissen unter F	
	Kennzahlenerhebung, -zusammenstellung und analyse
(Eventuelle) Anpassung von WLLB-Vorgehensweisen und WLLB-Maßnahmen	

1.2 Checkliste für Führungskräfte

Die oben beschriebene Parallelität trägt zu einer Konkretisierung der Allwiss-Scorecard mit realistischen Zielsetzungen aber auch zu umsetzbaren WLLB-Maßnahmen bei. Der Entwicklungsprozess der Allwiss-Scorecard unterteilt sich in eine Reihe von Schritten/Phasen. In der Literatur gibt es dazu unterschiedlich detaillierte Vorschläge. Im Grunde handelt es sich um folgende Schritte (siehe Abb. 3 Punkte I bis VI): Die Unternehmensvertreter müssen im Laufe der Allwiss-Scorecard-Entwicklung die Frage beantworten, mit Hilfe welcher Aktivitäten sollen welche Wirkungen erzielt werden. Konkret bedeutet dies, welche Wirkungen werden mit Hilfe der gewählten WLLB-bezogenen Maßnahmen/Aktivitäten erwartet.

Die Entwicklung der Allwiss-Scorecard ist ein kreativer Prozess. Dies gilt insbesondere für die Zieldefinition von WLLB-Maßnahmen als Leistungstreiber, sowie die Analyse der Ursache-/Wirkungsbeziehungen. Jede Allwiss-Scorecard ist somit ein Unikat.

Wichtig ist, dass durch die Übersetzung der Strategie in die Ziele der Perspektiven der BSC der Prozess der Strategiediskussion und -weiterentwicklung angestoßen wird. Es ist dieser Prozess im Unternehmen, der entscheidend ist, und nicht der Umfang und die Komplexität eines aus den Perspektiven entwickelten Kennzahlensystems.

Abb. 3: Checkliste für die Durchführung notwendiger Aktivitäten zur Entwicklung der Allwiss-Scorecard

Schritt I + II	<p>Festlegung der strategischen Ziele für die ausgewählte Wertschöpfungskette des Unternehmens</p> <p>Die Ziele sollten die Strategien eindeutig beschreiben. Sie sind unternehmensspezifisch, individuell und nicht austauschbar.</p>
Schritt III	<p>Ermittlung von Ursache-/Wirkungsbeziehungen durch die Verknüpfung der unterschiedlichen Ziele</p> <p>Zwischen den einzelnen Zielen gibt es kausale Beziehungen. Diese kausalen Beziehungen werden durch die Ursache-/Wirkungsbeziehungen wiedergegeben. Für die Ermittlung der Ursache-/Wirkungsbeziehungen ist eine partizipative Vorgehensweise (z.B. im Rahmen von Workshops) zu empfehlen (s. Hilfsmittel 2).</p>
Schritt IV	<p>Messgrößenauswahl</p> <p>Für jedes Ziel werden Messgrößen (Indikatoren) ausgewählt, damit eine eindeutige Beurteilung der Erreichung des Ziels gewährleistet ist. Eine Anforderung an die Messgrößen ist, dass die Zielerreichung an einem operationalisierbaren Zielmaßstab abgelesen werden kann. Bei der Auswahl sollte auch die Kosten-Nutzen-Relation der Erhebung der Messgröße berücksichtigt werden. Die Messgrößenimplementierung kann erleichtert werden, wenn Informationen zur Messgröße bereits in betrieblichen Systemen (z.B. Rechnungswesen, MIS) vorhanden sind.</p>
Schritt V	<p>Definition der Zielwerte</p> <p>Durch die Festlegung der Zielwerte wird das Ziel vollständig bestimmt. Beispielsweise kann das Ziel „Erhöhung der Kundenkontakte“ durch den Zielwert „50 Kundenkontakte pro Tag“ spezifiziert werden.</p>
Schritt VI	<p>Kennzahlenerhebung</p> <p>Entscheidung darüber, wie, wie oft und von wem die Kennzahlen erhoben werden.</p>

Die Entwicklung der Scorecard sollte auf der Führungsebene geschehen, da diese sich über die strategischen Ziele des Unternehmens klar werden muss, insbesondere mit Hinblick darauf welchen Beitrag WLLB zu den Unternehmenszielen liefern soll. Um zu den „richtigen“ Kennzahlen kommen zu können, sollten im Unternehmen eine Reihe von Fragen beantwortet werden (s. Hilfsmittel 2). Um die Anwendung der Scorecard zu erleichtern, kann es sich dann auch als wichtig erweisen, dafür eine entsprechende IT-Lösung zu entwickeln. Dazu gibt es schon eine Reihe von professionellen Anbietern¹ bzw. die als Hilfsmittel angebotene elektronische Lösung.

¹ siehe dazu zum Beispiel www.hyperspace.de/de/balanced_scorecard.htm

2. Stufenweise Konkretisierung der Scorecard

Um das Erarbeiten der Allwiss-Scorecard für das jeweilige KMU zu erleichtern, wurde zunächst eine Basis Version der Allwiss-Scorecard entwickelt, die den Einstieg in die Scorecard-Entwicklung erleichtern soll. Diese Basisversion enthält „allgemeingültige Indikatoren“, d.h. solche Kennzahlen, die in allen Unternehmen gelten könnten. Daneben kann jedes Unternehmen weitere maßnahmen-/unternehmensspezifische Indikatoren in der Scorecard hinzufügen. Um die Entwicklung einer Scorecard so einfach wie möglich zu handhaben, ist in der ersten Stufe davon ausgegangen worden, dass dazu Microsoft Excel genutzt wird. Es ist aber auch möglich ein Softwareprogramm mit einem Datenbanksystem zu nutzen wie es als Hilfsmittel vorgestellt wird (siehe Kap. C.4).

Dies bedeutet, dass jedes der Felder der Scorecard (A-D) in zwei Bereiche unterteilt ist:

- a. einen *allgemeingültigen Bereich*, der für alle Unternehmen genutzt werden kann. Im Falle das bestimmte Indikatoren in diesem Bereich überhaupt nicht relevant sind, gibt es die Option, diese nicht auszufüllen.
- b. einen *Maßnahmen-/unternehmensspezifischen* Bereich in dem jedes Unternehmen spezifische Indikatoren angeben kann. Diese Felder sind frei beschreibbar, so dass die Nutzer die WLLB-Scorecard sie mit den gewünschten Indikatoren (und Messwerten) vervollständigen können.

Im Folgenden sind anhand der bisherigen Praxiserfahrungen beispielhaft benutzte Indikatoren zusammengestellt (s. Abb. 4-7).

Abb. 4: Beispiele von Indikatoren für den Bereich A „WLLB-Prozess“

Allgemeingültige Indikatoren	
A1	Anzahl von WLLB-Aktivitäten (z.B. WLLB-Treffen) im Kalendermonat
A2	Teilnahmefrequenz an den WLLB-Treffen
A3	Veränderung der Belastungspunkte im Berichtszeitraum (siehe Screenshot)
A4	Gelöste Belastungssituationen/in Arbeit befindliche Belastungssituationen
unternehmensspezifische Indikatoren (Beispiel KMU 1)	
A5	Ergebnis der Matrix Scoring-Auswertung
A6	Zielerreichungsgrad für Ziel „Wöchentliche Planung kann eingehalten werden“
A7	Zielerreichungsgrad für Ziel „Werkzeug Wissensmanagement ist vorhanden“
unternehmensspezifische Indikatoren (Beispiel KMU 2)	
A8	Zielerreichungsgrad (% der Beschäftigten) für Ziel „Durchgeführte Mitarbeitergespräche mit WLLB Modul“
A9	Zielerreichungsgrad (% der Beschäftigten) für Ziel „Vereinbarungen zu Lernen/Privatleben bzw. Lernen/Arbeit“
A10	Zielerreichungsgrad (% der Beschäftigten) für Ziel „Umsetzung von Vereinbarungen zu Lernen/Privatleben bzw. Lernen/Arbeit“

Abb. 5: Beispiele von Indikatoren für den Bereich B „Unmittelbare auf Mitarbeitererebene beurteilte Wirkungen“

Allgemeingültige Indikatoren	
B1	Vereinbarkeit Arbeit-Leben
B2	Vereinbarkeit Arbeit-Lernen
B3	Vereinbarkeit Leben-Lernen
B4	Verbesserung der Zusammenarbeit im Team/Abteilung
B5	Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Teams/Abteilungen
B6	Verbesserung der Erholungsmöglichkeiten nach der Arbeit
unternehmensspezifische Indikatoren (Beispiel KMU 1)	
B7	„Veränderung der Anzahl Anfragen über Hotline im Berichtszeitraum“
B8	„Veränderung der Anzahl der vorqualifizierten Aufgaben im Berichtszeitraum“
unternehmensspezifische Indikatoren (Beispiel KMU 2)	
B9	„Zufriedenheit mit beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten“
B10	„Gefühl auf dem neuesten Stand der technischen Entwicklung zu sein“
B11	„Balance zwischen Wissenserwerb für eigene Karriere und für den Unternehmenserfolg“

Abb. 6: Beispiele von Indikatoren für den Bereich C „Mittelbare Wirkungen des WLLB-Prozesses“

Allgemeingültige Indikatoren	
C1	Anzahl der unplanmäßigen Überstunden
C2	Quote der vollständig genommenen Pausen
Unternehmensspezifische Indikatoren (Beispiel KMU 1)	
C3	Anzahl der hausinternen Fehler im Team/Abteilung
C4	Anzahl von Terminverschiebungen
C5	Erstlösequote bei Technikeinsätzen
Unternehmensspezifische Indikatoren (Beispiel KMU 2)	
C6	Terminverschiebung in Implementierungsprojekten
C7	Anzahl von Innovationsvorschlägen der Mitarbeiter
C8	Fehlerhafte Dokumentation in Entwicklungsprojekten

Abb. 7: Beispiele für Indikatoren für den Bereich D „Allgemeine Einflussfaktoren“

Allgemeingültige Indikatoren	
D1	Verhältnis Vollzeitkräfte/Teilzeitkräfte
D2	Verhältnis Vollzeitkräfte/Auszubildende
D3	Quote zwischen Auftragswert/Anzahl der Aufträge auf Unternehmensebene
unternehmensspezifische Indikatoren (Beispiel KMU1)	
D5	Durchschnittsverweildauer der Aufträge in Tagen im Unternehmen (Auftragseingang – Fertigstellung)
unternehmensspezifische Indikatoren (Beispiel KMU2)	
D6	„Verhältnis Entwicklungsprojekte/Implementierung erprobter Softwarelösungen“

Wie oben zu sehen, wird zunächst jedes Unternehmen/Abteilung dazu neigen, zunächst eigene Indikatoren für die jeweilige Zielerreichung vorzuschlagen, d.h. es wird zunächst eine sehr große Zahl von unterschiedlichen Indikatoren im Gesamtunternehmen geben. Die ist in der einleitenden Phase der Allwiss-Scorecard kaum zu vermeiden.

In einer zweiten Phase (ca. 6-12 Monate nach Beginn der Anwendung der Allwiss-Scorecard) sollte darüber nachgedacht werden, ob man sich unternehmensübergreifend auf gemeinsame Indikatoren einigen kann, und damit die Zahl der abteilungs-/teamspezifischen Indikatoren verringern kann. Zum Beispiel könnte ein Indikator „pünktlicher Feierabend“ durch den gemeinsamen Indikator „Anzahl unplanmäßiger Überstunden“ ersetzt werden. Es könnte eine Aufgabe der Team- bzw. Abteilungsleiter sein, sich regelmäßig darüber abzustimmen und dies dann den einzelnen Abteilungsmitgliedern vorzuschlagen. Dadurch würden sich mit der Zeit eine Reihe von Indikatoren herauskristallisieren, die von allen Abteilungen genutzt werden, und die auch Eingang in die Scorecard finden.

2.1 Vorgehensweise beim Erstellen der individualisierten Allwiss-Scorecard

1. Schritt: Vervollständigung der Basis-Scorecard mit eigenen unternehmensspezifischen Indikatoren
2. Schritt: Festlegung des Berichtszeitraums
Hier wird festgelegt für welchen Zeitraum die Indikatorwerte erhoben werden. Dies ist eine Abwägung zwischen Aufwand, Veränderungstakt und dem Einfluss/Bedeutung der Rückkopplung der Ergebnisse an Mitarbeiter und Führungskräfte. Quartalsweise Berichterstattung ist nicht unüblich.
3. Schritt: Eingabe von Werten in z.B. einem Excel-Formular bzw. elektronisch (siehe dazu weiter unten „welche Werte werden erfasst“).
4. Schritt: Scorecard erstellen
Nachdem die Werte eingegeben sind, ist die Allwiss-Scorecard für den gewünschten Zeitraum fertig.

2.2 Verschiedene Ebenen der Scorecard

Um auf verschiedenen Ebenen (Unternehmensebene) zu aggregieren und um Vergleiche zwischen Teams zu ermöglichen, ist es von Vorteil, wenn man ein Datenbanksystem (z.B. Microsoft SQL) benutzt. Dann können verschiedene Arten von Vergleichen relativ schnell und einfach durchgeführt werden.

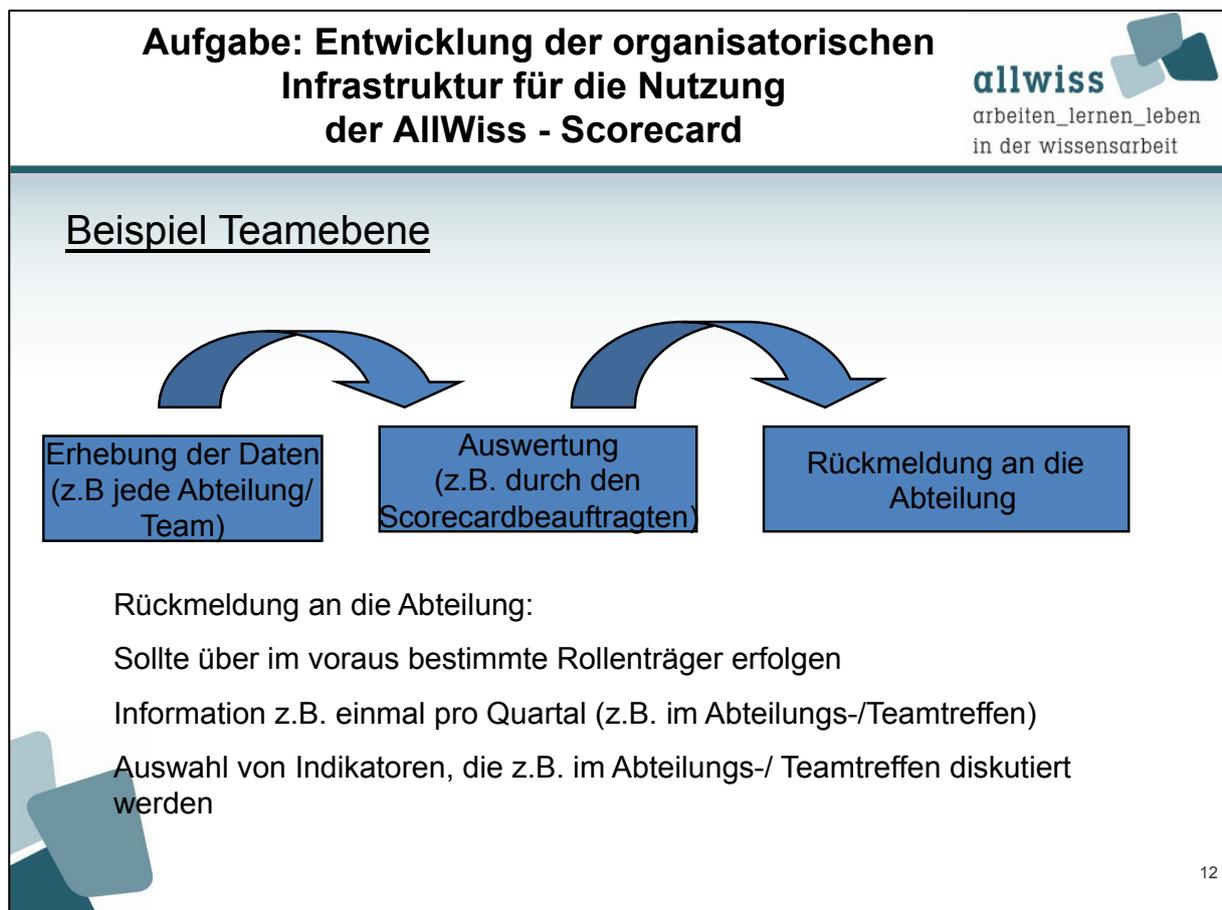
Dabei gibt es zwei Möglichkeiten:

- a. Scorecard auf Gesamtunternehmensebene
Alle festen Indikatoren der einzelnen Teams werden zusammenfassend ausgewertet. Sämtliche teamspezifischen Indikatoren in Abschnitt B und C werden aufgelistet.
- b. Scorecard auf Teamebene.
Das einzelne Team erstellt eine Allwiss-Scorecard für seinen Bereich.

Außer einer „Top-Scorecard“ für das Gesamtunternehmen, kann eine Detaillierung in verschiedene Scorecards, für einzelne Geschäftsbereiche bzw. Funktionsbereiche und eventuell sogar für die Teamebene geschehen. Die im Unternehmen KMU 1 entwickelte Allwiss-Scorecard „Teamebene“ ist ein Versuch Ziele, Zielwerte und Kennzahlen der BSC auf der Ebene des Teams festzulegen (s. Abb. 14). Es wird dabei davon ausgegangen, dass einige der Kennzahlen der Teamebene in eine Scorecard der höheren organisatorischen Einheit (z.B. Geschäftsbereich) übernommen werden können.

3. Organisatorische Überlegungen zur Einführung der Allwiss-Scorecard

Die Nutzung der Allwiss-Scorecard hat auch organisatorische Implikationen. Es sollte überlegt werden, wer die Daten auf Team-/Abteilungsebene erhebt, wer diese auswertet, wer diese eventuell auf höherer organisatorischer Ebene aggregiert und wer die Ergebnisse zurückmeldet.



Bei der Einführung und Nutzung der Allwiss-Scorecard sind die relevanten Bestimmungen zum Schutz persönlicher Daten und des Betriebsverfassungsgesetzes zu beachten. Dies bedeutet auch die entsprechende Einbindung der Mitarbeiter bzw. deren Interessenvertretung. Um Missverständnisse der Nutzung dieser Kennzahlen zu vermeiden, ist es

ratsam, die Vertreter von Mitarbeitern bzw. den Betriebsrat an der Ausarbeitung der Allwiss-Scorecard zu beteiligen, um schon im Vorfeld der Nutzung Zweifel an der ethischen Nutzung der Informationen auszuräumen. Selbst wenn die Auflagen von Datenschutzrichtlinien/Gesetzen zu hundert Prozent befolgt werden, ist es wichtig, dies an die Mitarbeiter zu vermitteln. Nicht vergessen sollte man auch die motivierende Wirkung, die diese gelebte Offenheit für die Nutzung der Allwiss-Scorecard haben wird.

C. Hilfsmittel

- 1. Hilfsmittel: Frageliste mit Aufgaben für und Fragen an die Führungsebene**
- 2. Hilfsmittel: Formular für die Analyse von Ursachen-Wirkungsbeziehungen**
- 3. Hilfsmittel für Kennzahlenerhebung**
- 4. Elektronische Allwiss-Scorecard**

C. Hilfsmittel

Unten aufgeführte Formulare sind im Rahmen von Veränderungsprojekten erprobt worden und sind als Beispiele dafür zu verstehen, wie der Prozess der Allwiss-Scorecard-Entwicklung (d.h. Auswahl von Indikatoren, zu erfassenden Kennzahlen und Zielwerten) als auch die Kennzahlenerhebung unterstützt werden kann.

1. Frageliste mit Aufgaben für und Fragen an die Führungsebene
2. Formular für Analyse der Ursachen-/Wirkungsbeziehungen
3. Kennzahlenerhebung
 - Formular für Wirkungsmessung
 - Formular für Pausen und Stressdokumentation
4. Elektronische Allwiss-Scorecard

1. Hilfsmittel: Frageliste mit Aufgaben für und Fragen an die Führungsebene

Die Entscheidung die Allwiss-Scorecard im Unternehmen zu nutzen bedeutet, dass die Führungsebene eine Reihe von Entscheidungen treffen muss, deren Ergebnisse dann ihre Abbildung in der Scorecard wiederfinden. Im Folgenden sind diese Entscheidungen als Fragen formuliert.

Abb. 8: Fragen an die Führungsebene zur Entwicklung der Allwiss-Scorecard

I. Frage bzw. Aufgabe für KMU	II. Allgemeiner Hintergrund für die Frage	III. Spezieller Hintergrund Im Beispiel Unternehmen
1. Analyse der Wertschöpfungsketten um zu definieren, was die WLLB-Maßnahme zu der/den Wertschöpfungs (-ketten) im gewählten Unternehmensbereich beiträgt?	In der Abteilung/Team/Unternehmen wird durch den Arbeitseinsatz/die Zusammenarbeit von MA ein bestimmter Wert geschaffen. Dieser Wertschöpfungsprozess kann je nach Komplexität für einzelne Produkte/Dienstleistungen beschrieben werden.	Es ist davon auszugehen, dass für die einzelnen Abteilungen Wertschöpfungsketten beschrieben werden können. Die Frage die sich im Unternehmen stellt, ist, wie tragen einzelne WLLB-Maßnahmen zur Verbesserung/Effektivisierung der Wertschöpfung bei. Um das tun zu können, muss man die Wertschöpfungsketten kennen.

<p>2. Festlegung von Zielen. Welche Ziele (Zielgrößen) sollen durch die Implementierung von WLLB-Maßnahmen erreicht werden?</p>	<p>Die Wertschöpfungsketten eines Unternehmens orientieren sich an den strategischen Zielen des Unternehmens. Außer den finanziellen Zielen gibt es weitere Ziele, die mit den Kunden, den internen Prozessen und auch den Mitarbeitern zu tun haben (d.h. die vier Perspektiven A-E der Scorecard).</p>	<p>WLLB-Maßnahmen dienen in erster Linie den Mitarbeiterzielen. Die Ziele, die mit den WLLB-Maßnahmen erreicht werden sollen, sind festzulegen. Dies geschieht u.a. durch Vereinbarungen in den Mitarbeitergesprächen (WLLB-Modul). Aber es gibt weitere Ziele, die dadurch direkt oder indirekt erreicht werden können.</p>
<p>3. Festlegung von Indikatoren für Ziele. Mit welchen Indikatoren kann die Zielerreichung gemessen werden?</p>	<p>Ziele werden oftmals abstrakt formuliert. Um aber die Zielerreichung messen zu können, sollte man messbare Indikatoren auswählen.</p>	<p>Die WLLB-Maßnahmen bei KMU 2 sind auf das Lernen ausgerichtet. Aus diesem Grunde machen Indikatoren Sinn, die irgendwie damit zusammenhängen.</p>
<p>4. Welche Wirkungen (direkte und indirekte) werden durch die WLLB-Maßnahme in den verschiedenen Perspektiven der BSC erwartet? Analyse der Ursachen-/Wirkungskette.</p>	<p>Die durchgeführten WLLB-Maßnahmen sollten zunächst direkte Auswirkungen für die Indikatoren/Ziele auf MA-Ebene haben aber auch weitergehende Wirkungen, die dann letztendlich einen positiven Einfluss auf die Wertschöpfungskette haben.</p>	<p>Indirekte Wirkungen können mit Hilfe der Analyse der Ursachen-/Wirkungskette erfasst werden. Es geht darum, zu überlegen, wie eine WLLB-Maßnahme z.B. sich indirekt auf Zusammenarbeit im Team, auf interne Prozesse bzw. Kundenbeziehungen auswirken kann.</p>
<p>5. Kennzahlenbestimmung. Mit Hilfe welcher Kennzahlen können diese Ziele (Zielerreichung) gemessen werden und wie oft?</p>	<p>Auch wenn man die Indikatoren festgelegt hat, muss man überlegen, was soll gemessen werden. Es geht auch darum, eine bestimmte Standardisierung einzuführen, um nicht zu viele unterschiedliche Kennzahlen im Unternehmen zu benutzen (was die Vergleichbarkeit im Unternehmen erschwert).</p>	<p>Mit der Scorecard sollen Veränderungen gemessen werden. Eine Dimension, um z.B. die zeitliche Beeinflussung des Privatlebens durch die Arbeit zu messen, kann z.B. die Anzahl der Überstunden pro Woche (1), die Anzahl der ungeplanten Überstunden pro Woche (2), Anzahl der Tage mit normalem Feierabend/Monat (3) gemessen werden. Mit allen Kennzahlen wird dasselbe gemessen aber welche soll gewählt werden. Es sollte auch beachtet werden, in welchen Zeiträumen realistische Veränderungen zu erwarten sind.</p>

<p>6. Definition der Zielwerte. Quantitative Aussagen über die anzustrebenden Ziele und innerhalb welcher Zeiträume.</p>	<p>Zielwerte können als absolute Werte (z.B. Anzahl Kundenreklamationen/ Zeiteinheit, auch als Skalenwerte und prozentuale Veränderung beschrieben werden.</p>	<p>Bei KMU 2 gibt es durch Beurteilungen im Rahmen der MAG schon bestimmte Skalen, die auch für die Scorecard genutzt werden können.</p>
<p>7. Kennzahlenerhebung, -zusammenstellung und -analyse. Wie erfolgt die Messung? Entwicklung einer IT-Lösung, um die Informationsübernahme aus bestehenden Systemen zu erleichtern.</p>	<p>Es muss festgelegt werden, wie die Messung erfolgen soll. Gibt es bereits Daten in vorhandenen Informationssystemen, die genutzt werden können oder müssen Daten neu erhoben werden und wie soll das geschehen.</p>	<p>Bei KMU 2 wird ein MIS benutzt, das bereits relevante Daten beinhaltet bzw. so vervollständigt werden kann, dass die mit den MAG angestrebten Veränderungen (aufgrund der Vereinbarungen) gemessen werden können.</p>
<p>8. Überprüfung & Rückkopplung der Zielerreichung mit Hilfe der Kennzahlensysteme. Wie soll die BSC-Nutzung (evtl. mit Unterstützung einer IT-Lösung) organisiert werden?</p>	<p>Voraussetzung für die erfolgreiche Nutzung der Scorecard ist, dass diese in den „normalen“ Betrieb integriert werden kann. Verantwortliche auf Team-/Abteilungs- und Unternehmensebene sollten benannt werden. Zeitpunkte/-räume für Messung und Feedback müssen bestimmt werden.</p>	<p>Der Fahrplan für die verschiedenen MAG und die daraus abgeleiteten Vereinbarungen für Maßnahmen könnten die Basis dafür sein, wie oft gemessen und Feedback gegeben wird. Da Lernen bestimmte Zeit in Anspruch nimmt, könnte ein Rhythmus von 2 Monaten angemessen sein.</p>

Erst wenn sämtliche Fragen zufriedenstellend beantwortet sind, macht es Sinn die konkrete Umsetzung der Scorecard zu beginnen. In Abb. 8 wird der allgemeine Hintergrund (II + III) und die damit zusammenhängenden Fragen und Aufgaben für das Unternehmen (I) erläutert. Mit Hilfe der Praxisbeispiele wird verdeutlicht, worauf die einzelnen Fragen zielen. Das Praxisbeispiel in KMU2 (Spalte III) bezieht sich auf die Implementierung von WLLB Mitarbeitergesprächen.

2. Hilfsmittel: Formular für die Analyse von Ursachen-/Wirkungsbeziehungen

In den Abb. 9 und 10 ist das Ergebnis einer Analyse der Ursache-/Wirkungsbeziehung für die WLLB-Teamanalyse im Team „Fieldservice“ in KMU 1 beschrieben. Der im Team durchgeführte WLLB-Prozess (Teamanalyse) hat zur Implementierung von Maßnahmen geführt, die auf die „Verbesserung der Definition von Projekten“ und „Veränderung der Zusammenarbeit mit anderen Teams“ zielte.

Ausgehend von der Perspektive „Mitarbeiter“ wurden eine Reihe von Indikatoren definiert:

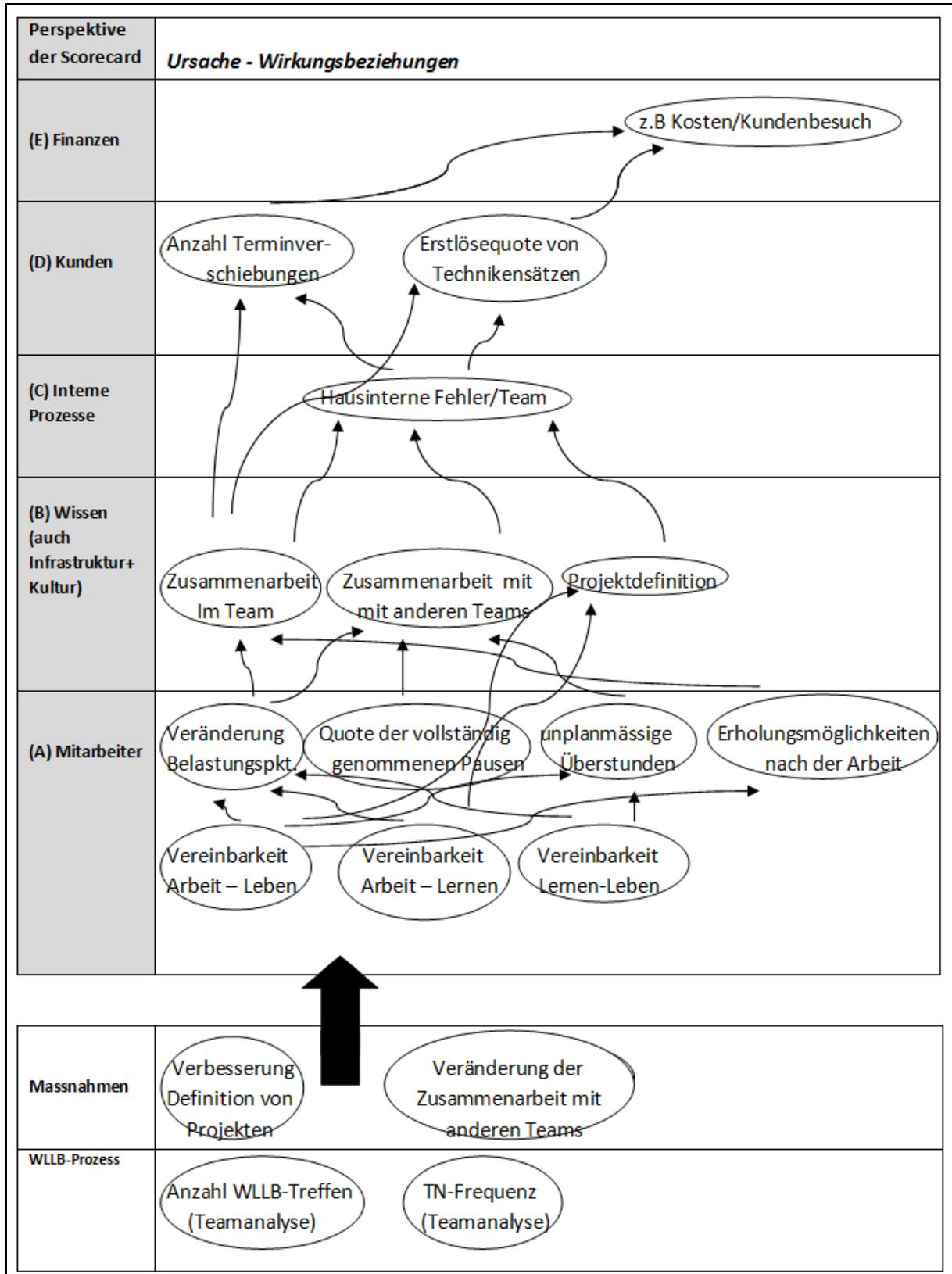
- Vereinbarkeit Arbeit/Leben
- Vereinbarkeit Arbeit/Lernen
- Vereinbarkeit Leben/Lernen
- Veränderung der Erholungsmöglichkeiten
- Quote der vollständig genommenen Pausen
- Unplanmäßige Überstunden
- Zusammenarbeit im Team
- Zusammenarbeit mit anderen Teams

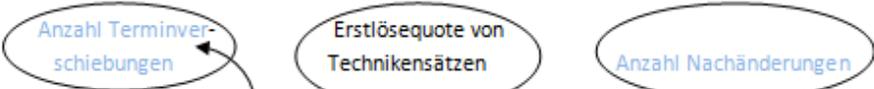
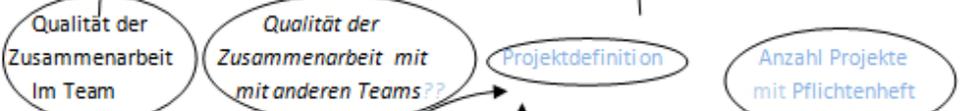
Darüber hinaus haben Überlegungen im Team und mit Führungskräften dazu geführt, dass diese mittelbaren Wirkungen auch unmittelbaren Einfluss auf folgende Faktoren haben sollten:

- Hausinterne Fehler/Team (Interne Prozesse)
- Anzahl Terminverschiebungen (Kunden)
- Erstlösequote von Technikeinsätzen (Kunden)
- Kosten/Kundenbesuch (Finanzen)

Aus diesem Grund wurden diese Faktoren ebenfalls als Indikatoren in die Allwiss-Scorecard für dieses Team aufgenommen. Abb. 10 zeigt an einem anderen Beispiel den Verlauf (in Form von Fragen), um relevante Indikatoren zu finden.

Abb. 9 + 10: Ableitung von Kennzahlen/Indikatoren mit Hilfe der Analyse von Ursache-Wirkungsbeziehungen von WLLB-Maßnahmen am Beispiel der WLLB-Teamanalyse.



Perspektiven der Scorecard	Ursache – Wirkungsbeziehungen (beispielhaft)	Fragen an die Führungskräfte
(E) Finanzen		<p>V. Welche indirekten Wirkungen sind in der Perspektive "Finanzen" (E) durch die vorangehenden Perspektiven (A-D) zu erwarten? Mit welchen Indikatoren kann dies abgebildet werden?</p>
(D) Kunden		<p>IV. Welche indirekten Wirkungen sind in der Perspektive "Kunden" (D) durch die vorangehenden Perspektiven (A-C) zu erwarten? Mit welchen Indikatoren kann dies abgebildet werden?</p>
(C) Interne Prozesse		<p>III. Welche indirekten Wirkungen sind in der Perspektive "interne Prozesse" (C) durch vorangehenden Perspektiven (A-B) zu erwarten? Mit welchen Indikatoren kann dies abgebildet werden?</p>
(B) Wissen (auch Infrastruktur+ Kultur)		<p>II. Welche indirekten Wirkungen können in der Perspektive "Wissen/ Infrastruktur" (B) durch Veränderungen in der Perspektive A (Mitarbeiter) erwartet werden? Mit welchen Indikatoren kann dies abgebildet werden?</p>
(A) Mitarbeiter		<p>I. Welche direkten Wirkungen sollen mit der WLLB Massnahme erreicht werden? Mit welchen Indikatoren kann dies abgebildet werden?</p>

3. Hilfsmittel für Kennzahlenerhebung

Die Erhebung von Kennzahlen kann sehr unterschiedlich erfolgen. In Unternehmen mit einem gut entwickelten Managementinformationssystem gibt es schon viele anwendbare Daten. Dies gilt z.B. für viele Indikatoren der Kundenperspektive. Im Praxisbeispiel KMU1 gab es bereits Werte für hausinterne Fehler/Team, Anzahl von Terminverschiebungen und für die Erstlösequote von Technikeinsätzen.

Oftmals müssen die Indikatoren für die Perspektiven Mitarbeiter und Wissen (Infrastruktur) von Hand erhoben werden. Zum Teil sind dies subjektive Beurteilungen (bei allen Vereinbarkeitsindikatoren und Veränderung der Belastungspunkte) oder auch individuelle Aufzeichnungen (unplanmäßige Überstunden, Quote vollständig genommener Pausen). Es kommt dann später vor, dass diese Werte dann z.B. im Personalinformationssystem erfasst werden.

Die Formulare (Abb. 11 und 12) sind Beispiele für die Erhebung subjektiver Beurteilungen bzw. individueller Aufzeichnungen, wie z.B. „genommene Pausen“ (Abb. 13).

3.1 Formular für Wirkungsmessung

Abb. 11: Formular für Veränderungsmessung in der WLLB-Teamanalyse (Screenshot)

WLLB-Veränderungsmessung nach einer Lösung S. 1 © 2010, 2011, 2012
in der Wissensarbeit

Ziel: Die Veränderungsmessung dient dazu, die Zielerreichung zu beurteilen und zu bewerten, in welchen Bereichen Veränderungen durch die WLLB-Maßnahme aufgetreten sind. Im Rahmen der Veränderungsmessung findet zudem eine Bewertung des Instruments der WLLB-Teamanalyse statt, um für die nächste Workshopreihe Änderungen bzgl. des Vorgehens abzuleiten. Die Veränderungsmessung findet in Workshop 5 statt (s. Anleitung WS 5).

WLLB-Veränderungsmessung nach Lösung (Workshop 5) Team: _____

1. WLLB-Situation/ -Thema: _____

2. Zusammenfassende Beurteilung der Zielerreichung: Globale Zielerreichung (Ziele werden aus dem Prozessmanagement-Formular aus Punkt 8 übertragen)

Ziel 1: ...	Ziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Ziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Ziel wurde vollständig erreicht	(Mittelwert)
Ziel 2: ...	Ziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Ziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Ziel wurde vollständig erreicht	

b) Bewertung der spezifischen Indikatoren jedes Ziels (Indikatoren aus dem Prozessmanagement-Formular aus Punkt 8 übertragen)

Indikatoren Ziel 1	Verschlechtert (-1)	Unverändert (0)	Verbessert (1)	Verbessert (2)	Verbessert (3)	Verbessert (4)	Mittelwert
...							
...							
...							

Indikatoren Ziel 2	Verschlechtert (-1)	Unverändert (0)	Verbessert (1)	Verbessert (2)	Verbessert (3)	Verbessert (4)	Mittelwert
...							
...							
...							

C1.) Rating der allgemeinen Veränderungen durch Umsetzung der Maßnahmen
(Diese Seite erhält jeder Mitarbeiter zum Ausfüllen in Workshop 5 der Teamanalyse)

Allgemeine Veränderungen	Viel schlechtere		Keine Veränderung				Viel bessere.....	Mittelwert + SD
Vereinbarkeit der Bereiche Arbeiten-Leben wurde verändert	Viel schlechtere Vereinbarkeit	0	1	2	3	4	Viel bessere Vereinbarkeit	
Vereinbarkeit der Bereiche Arbeiten-Lernen wurde verändert	Viel schlechtere Vereinbarkeit	0	1	2	3	4	Viel bessere Vereinbarkeit	
Vereinbarkeit der Bereiche Lernen-Leben wurde verändert	Viel schlechtere Vereinbarkeit	0	1	2	3	4	Viel bessere Vereinbarkeit	
Die Zusammenarbeit im Team wurde verändert (z.B. Informationsfluss, Abläufe)	Viel schlechtere <u>Zus.arbeit</u>	0	1	2	3	4	Viel bessere <u>Zus.arbeit</u>	
Die Zusammenarbeit mit anderen Teams wurde verändert	Viel schlechtere <u>Zus.arbeit</u>	0	1	2	3	4	Viel bessere <u>Zus.arbeit</u>	
Erholungsmöglichkeit nach der Arbeit wurde verändert (Abschalten, Entspannen)	Viel schlechtere Erholung	0	1	2	3	4	Viel bessere Erholung	

Abb. 12: Formular für die Erhebung der subjektiven Beurteilung von Belastungspunkten in der WLLB-Teamanalyse (Screenshot)

b. Belastungspunkte

In Workshop 2		In Workshop 3	
Auswirkungen in der Arbeit	Ergebnis	Auswirkungen in der Arbeit	Ergebnis
hoch 3 6 9		hoch 3 6 9	
mittel 2 4 6		mittel 2 4 6	
gering 1 2 3		gering 1 2 3	
Belastungshöhe selten mittel oft		Belastungshöhe selten mittel oft	
Auswirkungen im Privatleben		Auswirkungen im Privatleben	
hoch 3 6 9		hoch 3 6 9	
mittel 2 4 6		mittel 2 4 6	
gering 1 2 3		gering 1 2 3	
Belastungshöhe selten mittel oft		Belastungshöhe selten mittel oft	
Auswirkungen für das Lernen		Auswirkungen für das Lernen	
hoch 3 6 9		hoch 3 6 9	
mittel 2 4 6		mittel 2 4 6	
gering 1 2 3		gering 1 2 3	
Belastungshäufigkeit		Belastungshäufigkeit	
In Workshop 4		In Workshop 5	
Auswirkungen in der Arbeit	Ergebnis	Auswirkungen in der Arbeit	Ergebnis
hoch 3 6 9		hoch 3 6 9	
mittel 2 4 6		mittel 2 4 6	
gering 1 2 3		gering 1 2 3	
Belastungshöhe selten mittel oft		Belastungshöhe selten mittel oft	
Auswirkungen im Privatleben		Auswirkungen im Privatleben	
hoch 3 6 9		hoch 3 6 9	
mittel 2 4 6		mittel 2 4 6	
gering 1 2 3		gering 1 2 3	
Belastungshöhe selten mittel oft		Belastungshöhe selten mittel oft	
Auswirkungen für das Lernen		Auswirkungen für das Lernen	
hoch 3 6 9		hoch 3 6 9	
mittel 2 4 6		mittel 2 4 6	
gering 1 2 3		gering 1 2 3	
Belastungshäufigkeit		Belastungshäufigkeit	

Datum	Belastungspunkte
	Arbeit <u>Eckdaten</u> Lernen <u>Summe</u>
2. Workshop	
3. Workshop	
4. Workshop	
5. Workshop	

3.2 Formular für Pausen- und Stressdokumentation

Abb. 13: Formular zur Erfassung von „genommenen Pausen“ und „erlebtem Stress“

Formular zur Stressmessung und Pausendokumentation

Station _____

Quartal / Jahr _____

pers. Kennung _____
Die „pers. Kennung“ ist optional und dient b. Bed. der Rückverfolgbarkeit der eigenen Aufzeichnungen

„Wert auf der Stressskala“ bei Dienstende: _____

„0 = überhaupt kein Stress“ bis „10 = größter vorstellbarer Stress“

Datum	Wert auf der Stressskala	Pause genommen			Datum	Wert auf der Stressskala	Pause genommen			Datum	Wert auf der Stressskala	Pause genommen		
		ja	teilweise	nein			ja	teilweise	nein			ja	teilweise	nein
1					1					1				
2					2					2				
3					3					3				
4					4					4				
5					5					5				
6					6					6				
7					7					7				
8					8					8				
9					9					9				
10					10					10				
11					11					11				
12					12					12				

4. Elektronische Allwiss-Scorecard

Ziel der elektronischen Scorecard

Absicht mit der elektronischen Allwiss-Scorecard (Abb. 15-18) ist es, die Erhebung und Darstellung der Daten für die benutzten Indikatoren zu vereinfachen und zu unterstützen. Die Unterstützung richtet sich im vorliegenden Fall an die Teams (Teamleiter) bzw. die Geschäftsführung des Unternehmens. Vorliegendes Programm unterstützt den Nutzer dabei, die Werte für die Indikatoren der Allwiss-Scorecard systematisch im gesamten Unternehmen zu erfassen und zusammenzustellen. Das Ergebnis ihrer Anstrengungen kann beispielhaft, wie in Abb. 14 dargestellt, aussehen.

Abb. 14: Excel-Ausdruck einer Allwiss-Scorecard (Beispiel)

WLLB-Scorecard Teamebene		Team: Peters - 05. Januar -03. Mai 2012					
		Indikatoren			Ziel	Interpretationshilfe	
Nr.		Jan	Feb	Mai			
A: WLLB-Prozesse	A1	Entlastungssituationen Gelöste/ In Arbeit im Berichtszeitraum (PM Form)	0,00	0/2	0/2	1,00	Im Berichtszeitraum abgeschlossene (Status) Belastungssituationen zu im Berichtszeitraum definierten Belastungssituationen
	A2	Veränderung der Belastungspunkte im Berichtszeitraum (PM Formular)	0,00	1,50	0,70	2,00	Im Berichtszeitraum abgebaute Belastungspunkte aus der Summe der 3 Bereiche Privatleben, Arbeit und Lernen (gemäß des WLLB-Formulars)
	A3	Anzahl der WLLB-Treffen / Kalendermonat im Berichtszeitraum (PM Formular)	2,00	2,00	1,00	1,00	Anzahl der Treffen des Teams zur Bearbeitung von WLLB-Fragen wird den Kalendermonat der Berichtsperiode gegenübergestellt (aus dem Berichtszeitraum)
	A4	Teilnahmefrequenz an den WLLB Treffen (PM-formular)	73%	82%	100%	95%	Durchschnittliche der Teilnehmer/der Teamgröße im Berichtszeitraum
	A5	Zielerreichungsgrad für Ziel 1 (Wirkungsmessung WS 5)	0,00	0,00	0,09 (0,08-0,46)	1,00	Auf einer Skala von 1 bis 5 wird der subjektive Eindruck der Zielerreichung beschrieben (Teamdurchschnittswert). Von Wirkungsmessung WS5
	A6	Zielerreichungsgrad für Ziel 2. (Wirkungsmessung WS 5)	0,00	0,00	0,09 (0-0,58)	1,00	Auf einer Skala von 1 bis 5 wird der subjektive Eindruck der Zielerreichung beschrieben (Teamdurchschnittswert). Von Wirkungsmessung WS5
B: Unmittelbare, auf Mitarbeiterbene bereitete Wirkungen v. Belastungslösungen	B1	Vereinbarkeit Arbeit - Leben (Wirkungsmessung WS 5)	0,00	0,00	0,23	1,00	Auf einer Skala von -1 bis +4 wird der subjektive Eindruck der Vereinbarkeit von Arbeit/Leben beschrieben (Teamdurchschnittswert)
	B2	Vereinbarkeit Arbeiten - Lernen (Wirkungsmessung WS 5)	0,00	0,00	0,23	1,00	Auf einer Skala von -1 bis +4 wird der subjektive Eindruck der Vereinbarkeit von Arbeit/Lernen beschrieben (Teamdurchschnittswert)
	B3	Vereinbarkeit Leben - Lernen (Wirkungsmessung WS 5)	0,00	0,00	0,46	1,00	Auf einer Skala von -1 bis +4 wird der subjektive Eindruck der Vereinbarkeit von Leben/Lernen beschrieben (Teamdurchschnittswert)
	B4	Zusammenarbeit im Team verändert (Wirkungsmessung WS 5)	0,00	0,00	0,23	1,00	Auf einer Skala von -1 bis +4 wird der subjektive Eindruck beschrieben, ob sich durch die Bearbeitung des Belastungsthemas die Zusammenarbeit im Team verändert hat
	B5	Zusammenarbeit mit anderen Teams verändert (Wirkungsmessung WS 5)	0,00	0,00	0,23	1,00	Auf einer Skala von -1 bis +4 wird der subjektive Eindruck beschrieben, ob sich durch die Bearbeitung des Belastungsthemas die Zusammenarbeit mit anderen Teams verändert hat
	B6	Erholungsmöglichkeiten nach der Arbeit verändert (Wirkungsmessung WS 5)	0,00	0,50	0,77	1,00	Auf einer Skala von -1 bis +4 wird der subjektive Eindruck beschrieben, ob sich durch die Bearbeitung des Belastungsthemas die Erholungsmöglichkeiten nach der Arbeit verändert haben
	B7		0,00	0,00			
	B7	optional: Bewertung Spezifischer Indikatoren (Frage 8 Prozessmanagementformular)					
C: Mittelbare Wirkungen des WLLB-Prozesses auf Teamebene	C1	Anzahl der unplanmäßigen Überstunden/Woche (eigenes Formular)	35,00	20,00		10,00	Summe der entstandenen Überstunden des Teams im Berichtszeitraum, die nicht im Dienstplan bereits geplant wurden
	C2	Quote der vollständig genommenen Pausen (eigenes Formular)	72,50%	0,78		0,95	Die Quote der genommenen und die nicht (vollständig) genommenen Pausen der einzelnen Mitarbeiter wird auf Teamebene berechnet
	C3	Anzahl der hausinterne Fehler/Team im Berichtszeitraum (aus PM-System)	20,00	15,00		5,00	Zusammenfassung der Fehler die Team (interne Definition IT Haus) gemacht werden. Dokumentation aus dem Produktionssystem
	C4	Anzahl von Terminverschiebungen (aus PM-System)	49,00	30,00		10,00	Anzahl der Änderung von Terminen (interne Definition IT Haus) die vom Team verursacht werden. Dokumentation aus dem Produktionssystem
	C5	Erstlösequote bei Technikeinsätzen (Messung?)	70%	75,00%		95,00%	Technische Probleme die beim ersten Kundenkontakt/ besch gelöst werden im Verhältnis zur Anzahl der Einsätze beim Kunden
	C6						
D: Allgemeine Einflussfaktoren	D1	Verhältnis Vollzeitkräfte / Auszubildende	100/20	110/25	140/30	max 4:1, min 6:1	Quote zwischen der Anzahl der fest Angestellten und der Anzahl der Auszubildenden im Team bzw. im Unternehmen?
	D2	Quote zwischen Auftragswert/Anzahl der Aufträge auf Teamebene? Unternehmensebene?	200000/20	250000/35	300000/45	max 8000:1	Der Wert der gesamten Aufträge (im Team) in Bezug der Anzahl der Aufträge gegenübergestellt. Messung???
	D5	Durchschnittsverweildauer der Aufträge in Tagen (Auftragseingang-Fertigstellung) im Bereich	2,72	3,03	1,50	2,00	Durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Auftrags (Tage/Stunden) auf Teamebene? Auf Unternehmensebene? Messung??

Erläuterungen zum Beispiel:

In der Allwiss-Scorecard auf Teamebene werden zu den jeweiligen Indikatoren stets die Kennzahlen des aktuellen Erfassungszeitraumes dargestellt und den Kennzahlen eines Vergleichszeitraumes gegenübergestellt. Ferner werden Zielwerte für die Kennzahlen erarbeitet. Eine kurze Erläuterung der erhobenen Kennzahlen in der letzten Spalte der Scorecard erleichtert das Verständnis.

In den Abschnitten B und C sind Indikatoren angegeben, die die mittelbaren und unmittelbaren Wirkungen von WLLB-Maßnahmen erfassen. Bei der Übertragung der Kennzahlen der Allwiss-Scorecard auf eine Scorecard auf Unternehmensebene sind die Indikatoren im Bereich B der Perspektive „Mitarbeiter“ zuzurechnen. Dies gilt auch für die Indikatoren „Anzahl unplanmäßiger Überstunden“ und „Quote der vollständig genommenen Pausen“ aus dem Bereich C.

Die Kennzahlen „Anzahl der hausinternen Fehler/Team“ (C4), „Anzahl von Terminverschiebungen“ (C5) und „Erstlösequote bei Technikeinsätzen“ (C6) sind den Perspektiven „Kunde“ und „interne Prozesse“ zuzurechnen, abhängig davon wie die Ziele konkret definiert werden. Vor allem die letzteren Indikatoren zeigen, dass mit Hilfe der Allwiss-Scorecard deutlich gemacht wird, welche Wirkungen erzielt werden können.

Die Abschnitte A und C gehören normalerweise nicht zu einer klassischen Scorecard, wurden aber bei dem beteiligten Praxis-Partner eingeführt, um den Verlauf des Veränderungsprozesses besser beurteilen zu können. Sollten im Unternehmen andere Monitoringverfahren für Veränderungsprozesse genutzt werden, dann können diese zum tragen kommen.

Ausgangspunkt

Die Nutzung der elektronischen Scorecard macht erst dann Sinn, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Es wurden, ausgehend von den durchgeführten WLLB-Prozessen (z.B. WLLB-Teamanalyse bzw. WLLB-Mitarbeitergespräch), Maßnahmen initiiert, die auf die Verbesserung der WLLB-Situation in Teams/im Unternehmen zielen, d.h. der Umsetzungsprozess hat begonnen.
2. Es wurden Indikatoren erarbeitet, die die erwarteten Veränderungen (nach Maßnahmeinitiierung und -durchführung) abbilden können.
3. Es können Daten für diese Indikatoren erhoben werden
4. Es wurden Zeiträume festgelegt, die realistisch und hinreichend groß sind, um Veränderungen messen zu können (z.B. am Ende eines Quartals bzw. Mittelwerte von mehreren Messungen in einem Quartal).

Vorgehensweise bei der Erstellung der elektronischen Allwiss-Scorecard

Die elektronische Scorecard besteht aus einem Programm (zur Erfassung der Werte der Scorecard) und einer Datenbank (zum Abspeichern der Werte). Das Programm wird auf einem USB Stick geliefert.

1. Schritt: Zunächst wird überprüft ob der Nutzer über ein Datenbanksystem verfügt oder nicht. Verfügt der Nutzer über kein Datenbanksystem, dann erfolgt automatisch die Installation eines Datenbanksystems.
2. Schritt: Festlegung des Berichtszeitraums
Hier wird festgelegt für welchen Zeitraum die Indikatorwerte erhoben werden.
3. Schritt: Vervollständigung der Basis-Scorecard mit eigenen unternehmensspezifischen Indikatoren.
4. Schritt: Eingabe von Werten (siehe Abb. 16 + 17)
 - a. Der Nutzer wählt auf der Eingabeleiste oben „Eingabe von Werten“.
 - b. Danach werden die Werte für die einzelnen Indikatoren der Bereiche A bis D eingegeben. In den Bereichen B und C werden teamspezifische Indikatoren angegeben und die Werte werden eingegeben.

5. Schritt: Scorecard erstellen

Nachdem die Werte eingegeben sind, kann jetzt die WLLB-Scorecard für die gewünschten Zeiträume erstellt werden. Dabei gibt es *zwei Möglichkeiten*:

a. Scorecard auf Gesamtunternehmensebene

Alle festen Indikatoren der einzelnen Teams werden zusammenfassend ausgewertet. Sämtliche teamspezifischen Indikatoren in Abschnitt B und C werden aufgelistet.

b. Scorecard auf Teamebene

Das einzelne Team erstellt eine WLLB-Scorecard für seinen Bereich (s. Abb.18).

6. Schritt: Anzeige aller vorhandenen ausgefüllten Eingabeformulare

Hier wird angezeigt, welche Formulare (welche Teams und welche Berichtszeiträume) vorhanden sind.

Abb. 15: Einstieg in die elektronische Allwiss-Scorecard

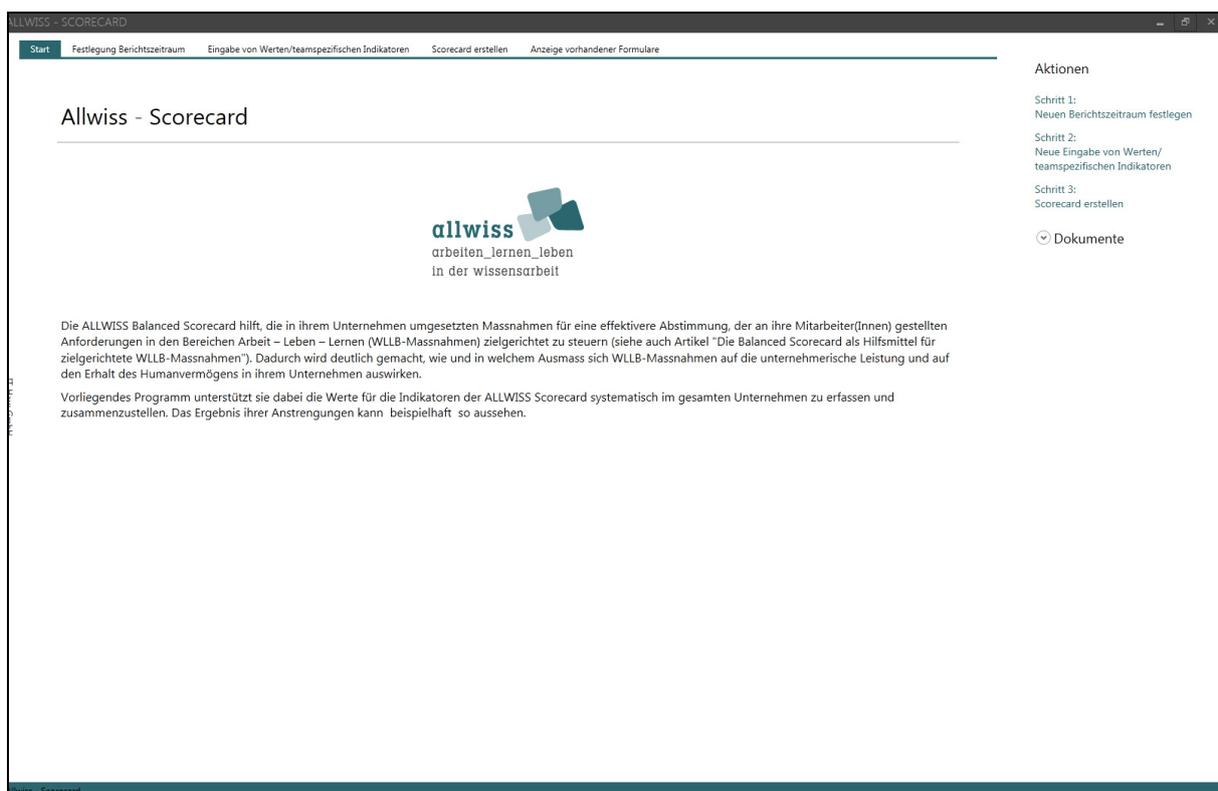


Abb. 16: Maske für die Eingabe von Werten in die Allwiss-Scorecard

Abb. 17: Maske für die Eingabe von Werten in die Allwiss-Scorecard

Abb. 18: Allwiss-Scorecard elektronisch erstellt

ALLWISS - SCORECARD

Start Festlegung Berichtszeitraum Eingabe von Werten/teamspezifischen Indikatoren **Scorecard erstellen** Anzeige vorhandener Formulare

Scorecard

1 von 1 | Suchen | Weiter

ALLWISS Scorecard

Thema: Einführung

Aktionen

- Schritt 1: Neuen Berichtszeitraum festlegen
- Schritt 2: Neue Eingabe von Werten/teamspezifischen Indikatoren
- Schritt 3: Scorecard erstellen

Dokumente

Teamebene	Nr.	Indikatoren	2012_Q1	2012_Q2	Ziel	Interpretationshilfe
A. WLLB-Prozess	A1	Entlastungssituationen Gelb/rot im Berichtszeitraum	0,00%	0,00%	100,00%	Hohe Entlastungssituationen (Gelb & Rot) weisen auf eine hohe Belastung der Mitarbeiter hin.
	A2	Veränderung der Belastungspunkte im Berichtszeitraum	3,69	3,00	2,00	Veränderung der Belastungspunkte im Berichtszeitraum. Zielwert ist 2,00. Istwert ist 3,69. Die Differenz ist 1,69. Ein Wert unter 2,00 deutet auf eine Verringerung der Belastungspunkte hin.
	A3	Anzahl der WLLB-Treffen/Kalendermonat im Berichtszeitraum	1,50	1,00	1,00	Mindestens ein Treffen pro Monat. Istwert ist 1,50. Zielwert ist 1,00. Ein Wert über 1,00 deutet auf eine Erhöhung der Treffen an.
	A4	Teilnahmehäufigkeit an den WLLB-Treffen	83,00%	83,00%	95,00%	Teilnahmehäufigkeit an den WLLB-Treffen. Zielwert ist 95%. Istwert ist 83%. Ein Wert über 95% deutet auf eine Erhöhung der Teilnahme an.
	A5	Ergebnis der MSC-Auswertung	18,80	-	-	Ergebnis der MSC-Auswertung. Istwert ist 18,80. Zielwert ist -.
	A2	Wöchentliche Planung kann eingehalten werden	-	2,67	1,00	Wöchentliche Planung kann eingehalten werden. Zielwert ist 1,00. Istwert ist -.
	A3	Werkzeug Wissensmanagement ist vorhanden	-	1,83	1,00	Werkzeug Wissensmanagement ist vorhanden. Zielwert ist 1,00. Istwert ist -.
	A6	Test	-	1,00	1,00	Test. Zielwert ist 1,00. Istwert ist -.
	A8	Test	-	0,33	1,00	Test. Zielwert ist 1,00. Istwert ist -.
	A9	Test	-	0,83	1,00	Test. Zielwert ist 1,00. Istwert ist -.
B. Umstrukturierung der Mitarbeiterbeauftragungen	B1	Vereinbarkeit Arbeit - Leben	-	0,33	1,00	Vereinbarkeit Arbeit - Leben. Zielwert ist 1,00. Istwert ist -.
	B2	Vereinbarkeit Arbeit - Lernen	-	0,83	1,00	Vereinbarkeit Arbeit - Lernen. Zielwert ist 1,00. Istwert ist -.
	B3	Vereinbarkeit Leben - Lernen	-	0,17	1,00	Vereinbarkeit Leben - Lernen. Zielwert ist 1,00. Istwert ist -.
	B4	Zusammenarbeit im Team verändert	-	1,00	1,00	Zusammenarbeit im Team verändert. Zielwert ist 1,00. Istwert ist -.
	B5	Zusammenarbeit mit anderen Teams verändert	-	0,50	1,00	Zusammenarbeit mit anderen Teams verändert. Zielwert ist 1,00. Istwert ist -.
	B6	Ermöglichtigkeiten nach der Arbeit verändert	-	0,50	1,00	Ermöglichtigkeiten nach der Arbeit verändert. Zielwert ist 1,00. Istwert ist -.
C. Umstrukturierung des WLLB-Prozesses auf Teamebene	C1	Anzahl der unplanmäßigen Überstunden	35,00	20,00	10,00	Anzahl der unplanmäßigen Überstunden. Zielwert ist 10. Istwert ist 35. Ein Wert unter 10 deutet auf eine Verringerung der Überstunden an.
	C2	Quote der vollständig genommenen Pausen	72,50%	78,00%	95,00%	Quote der vollständig genommenen Pausen. Zielwert ist 95%. Istwert ist 72,5%. Ein Wert über 95% deutet auf eine Erhöhung der Pausen an.
	C4	Anzahl der hausinternen Fehler/Team	20,00	15,00	5,00	Anzahl der hausinternen Fehler/Team. Zielwert ist 5. Istwert ist 20. Ein Wert unter 5 deutet auf eine Verringerung der Fehler an.
	C5	Anzahl von Terminverschiebungen	49,00	30,00	10,00	Anzahl von Terminverschiebungen. Zielwert ist 10. Istwert ist 49. Ein Wert unter 10 deutet auf eine Verringerung der Verschiebungen an.
	C6	Erfüllungsquote bei Technikansätzen	70,00%	75,00%	95,00%	Erfüllungsquote bei Technikansätzen. Zielwert ist 95%. Istwert ist 70%. Ein Wert über 95% deutet auf eine Erhöhung der Erfüllungsquote an.
	Unternehmensebene	D1	Verhältnis Vollzeitkräfte/Auszubildende	110/25	140/30	max. 4:1, min. 6:1
D2		Quote zwischen Auftragswert/Anzahl der Aufträge auf Unternehmensebene	250000/35	300000/45	max. 8000 €	Quote zwischen Auftragswert/Anzahl der Aufträge auf Unternehmensebene. Zielwert ist max. 8000 €. Istwert ist 250000/35.
D5		Durchschnittsverweildauer der Aufträge in Tagen (Auftragseingang - Fertigstellung) im Unternehmen	3,03	1,5	2,00	Durchschnittsverweildauer der Aufträge in Tagen (Auftragseingang - Fertigstellung) im Unternehmen. Zielwert ist 2,00. Istwert ist 3,03. Ein Wert unter 2,00 deutet auf eine Verringerung der Verweildauer an.

IT-Haus GmbH

Scorecard über 3 Formulare erstellt

D. Weiterführende Literatur



D. Weiterführende Literatur

APD Consulting (2013): Balanced Scorecard mit hyScore BSC. http://www.hyperspace.de/downloads/whitepaper_hyscore.pdf (Zugriff 24.04.2013)

Horváth, P. et.al. (2009): Betriebliches Gesundheitsmanagement mit Hilfe der Balanced. BAU, Dortmund. Scorecard. <http://d-nb.info/999798855/34> (Zugriff 24.04.2013)

Hügens, T. (2004): State-of-the-art der Balanced Scorecard und prototypische Entwicklung einer Relationship Management Balanced Scorecard, MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 15 (Hrsgb. Ahlert, D. & S. Zelewski), 1-35. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_nr.15_State-of-the-art_der_BSC.pdf (Zugriff 24.04.2013)

Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996): The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston.

Kollberg, B. (2002): The Balanced scorecard and learning in organizations. Arbete Människa Miljö & Nordisk Ergonomi, 1/02, 13-23.

Leithner, B. (2005): Die strategische Integration von E-Learning in Unternehmen: Beiträge der Balanced Scorecard. Dissertation der Universität St. Gallen. [http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/2986/\\$FILE/dis2986.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/2986/$FILE/dis2986.pdf) (Zugriff 24.04.2013)

North, K., P. Friedrich & Bernhardt, M. (2009): Die Gesundheits-Scorecard. In: Die Gesundheitshebel. Partizipative Gesundheitsförderung in der Pflege. Gabler Verlag. Wiesbaden, 106-124.

- Anhang -

Impressum und verwendete Fotos



Impressum

Das Forschungsprojekt „Allwiss – Arbeiten – Lernen – Leben in der Wissensarbeit“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) für die Laufzeit vom 01. August 2009 bis zum 30. April 2013 gefördert (FKZ 01 FH 09 089 und weitere). Der Förderschwerpunkt gehört zum BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt.“ Begleitet wird das Projekt Allwiss durch den Projektträger im DLR.

Zu den Allwiss - Verbundpartnern zählen die drei Wissenschaftlichen Partner

- Universität Trier:
 - Univ.-Prof. Dr. Conny Antoni
Professur für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (ABO)
 - Univ.- Prof. Dr. Rita Meyer
ehemals Universität Trier, jetzt: Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung,
Leibniz Universität Hannover
 - Univ.- Prof. Dr. Axel Haunschild
ehemals Universität Trier, jetzt: Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft,
Leibniz Universität Hannover
- Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (Inmit)
- Hochschule RheinMain (International Business Administration)

sowie die beiden Praxis-Partnerunternehmen IT-Haus GmbH, Föhren und Human Solutions GmbH, Kaiserslautern und weitere vier Unternehmen als Value-Partner.

Initiator des Forschungsprojektes, antragsleitende Stelle und Gesamtverbundkoordinator für das Projekt Allwiss ist das Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (www.inmit.de)

Verwendete Fotos

- © RTimages | fotolia.com
- © Adam Gregor | fotolia.com
- © sergign | fotolia.com
- © gilles lougassi | fotolia.com