

# Balanced Scorecard

der NÖ Landeskliniken-Holding



---

**Impressum:**

Medieninhaber, Verleger, Herausgeber und für den Inhalt verantwortlich: NÖ Landeskliniken-Holding, [www.lknoe.at](http://www.lknoe.at)



Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Die Herausforderungen an das Gesundheitswesen sind einem stetigen Wandel unterworfen, daher müssen auch die Werkzeuge zur zielgerichteten Unternehmenssteuerung flexibel, vielseitig und ganzheitlich sein. Die Balanced Scorecard (BSC) unterstützt bereits seit 2009 das Management der NÖ Landeskliniken-Holding bei der Erreichung der gesetzten Unternehmensziele. Dabei ist es wichtig, diese Ziele unternehmensweit abgestimmt und verständlich zu kommunizieren. Die BSC fungiert dabei als Kommunikationsbasis ebenso wie als Steuerungsinstrument: Die Unternehmensstrategie wird in mehreren Schritten bis hin zur Mitarbeiterebene getragen und Maßnahmen für jede Einzelne und jeden Einzelnen abgeleitet. Sie steuert damit das Handeln aller Mitarbeitenden in eine gemeinsame Richtung und verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der Unternehmensstrategie und den jeweiligen operativen Tätigkeiten jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters.

Die BSC weist noch zahlreiche andere Besonderheiten und Vorteile auf – der vorliegende BSC-Folder bietet Ihnen die wichtigsten Informationen dazu in übersichtlicher Form.

Johanna Mikl-Leitner  
Landeshauptfrau

Stephan Pernkopf  
LH-Stellvertreter

## DIE 27 KLINIKSTANDORTE DER NÖ LANDESKLINIKEN-HOLDING





Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter!

Wir freuen uns, Ihnen die Balanced Scorecard (BSC) 2019 der NÖ Landeskliniken-Holding präsentieren zu dürfen! Mit diesem Folder wollen wir Ihnen dieses zentrale Instrument zur strategischen Steuerung unseres Unternehmens und seinen Nutzen für unsere gemeinsame Arbeit näher bringen.

Gerade bei uns im Gesundheitswesen lassen sich Unternehmensziele nicht allein in Geld und nackten Zahlen definieren. Für unseren Erfolg sind vor allem zufriedene und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bestens versorgte Patientinnen und Patienten und effiziente wie effektive Prozesse wichtig. Die BSC ist Teil eines ganzheitlichen Managementsystems, das unser Unternehmen aus allen vier Blickwinkeln, aus der Kunden-/Patienten-, der Personal-, der Prozess- und der Finanzperspektive gleichzeitig betrachtet und steuert. Sie führt damit monetäre und nicht-monetäre Erfolgskennzahlen zusammen und betont die „menschlichen Erfolgsfaktoren“ unseres Unternehmens, also unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nutzen Sie diesen Folder, um sich über unsere BSC zu informieren und Ihren Beitrag zu unserem Erfolg zu verstehen. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Dipl. KH-BW Helmut Krenn  
Kaufm. Geschäftsführer

Dr. Markus Klamminger  
Med. Geschäftsführer

## DIE BALANCED SCORECARD (BSC)

Mit Hilfe der BSC werden Ziele und Strategien eines Unternehmens in ein Kennzahlensystem übertragen und nach vier unterschiedlichen Perspektiven gegliedert. Ihre Intention zielt dabei auf die größtmögliche Ausgewogenheit zwischen diesen Bewertungsperspektiven ab, um die teilweise gegenläufigen Zielausprägungen (kurz-langfristig, finanziell-nicht-monetär, intern-extern, mitarbeiterorientiert-kundenorientiert, etc.), ausbalancieren zu können. Die BSC soll dabei den Analyseprozess des strategischen Unternehmenserfolges unterstützen und durch kontinuierliche Evaluierungen die Zielerreichung laufend verbessern.

## NUTZEN DER BSC IN DER NÖ LANDESKLINIKEN-HOLDING

- Die BSC trägt im Bereich der Unternehmensziele zu mehr Übersichtlichkeit, Transparenz und Ausgewogenheit bei.
- Die BSC dient damit auch zur Unternehmenssteuerung und als Kommunikationsinstrument innerhalb der Organisation.
- Der längerfristige Einsatz der BSC ermöglicht einen kontinuierlichen Lernprozess im gesamten Unternehmen.

Erreicht wird dies durch die Zuordnung strategischer Ziele zu den vier Perspektiven der BSC. Diese stehen in einem engen Zusammenhang zueinander und decken einen großen Teil der erfolgsrelevanten Bereiche des Unternehmens ab.

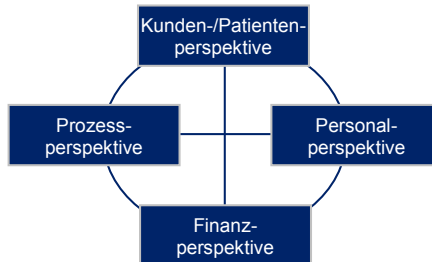
## AUFBAU DER BSC - DIE 4 PERSPEKTIVEN

Die **Kunden-/Patientenperspektive** zielt auf die Stärkung der Kunden- bzw. Patientenorientierung ab und rückt die Erfüllung der Anforderungen der Patientinnen und Patienten als Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt.

Die **Personalperspektive** berücksichtigt die Fähigkeiten, Potentiale und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

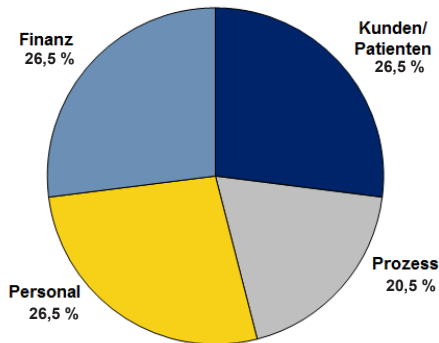
Die **Prozessperspektive** erstreckt sich auf medizinische, pflegerische und ökonomische Prozesse.

Die **Finanzperspektive** beinhaltet typische finanzwirtschaftliche Ziele und Messgrößen.





In der BSC der NÖ Landeskliniken-Holding (Stand 2019) sind 9 strategische Ziele enthalten, welche sich in 41 Parameter (Kennzahlen bzw. Messgrößen) unterteilen. Die Ziele und Perspektiven sind so gewichtet, dass ihre Summe 100% ergibt.



Die den einzelnen Perspektiven zugeordneten strategischen Ziele, Parameter sowie deren Gewichtungsfaktoren werden auf den nachfolgenden Seiten angeführt.

## STRATEGISCHE ZIELE &amp; MESSGRÖSSEN

<b>KUNDEN-/PATIENTENPERSPEKTIVE</b>		<b>26,5%</b>
<b>1.</b>	<b>Sicherstellung hoher medizinischer Qualität</b>	<b>14,5%</b>
	↑ Medizinischer Qualitätsindikator	6,5%
	↑ Intensivhäufigkeit bei bestimmten medizinischen Einzelleistungen	2,5%
	↑ Anteil der NÖ Neuerkrankungen im Tumorboard	2,5%
	↓ Anteil der Dekubitusfälle an der Gesamtpatientenanzahl	1,5%
	↓ Anteil der Dekubitusfälle an der Gesamtpatientenanzahl >= 75 Jahre	1,5%
<b>2.</b>	<b>Sicherstellung hoher Patientensicherheit</b>	<b>4,5%</b>
	↓ Anzahl der gemeldeten Personenschäden/ 10.000 Pflegetage	2,0%
	↓ Anzahl der Stürze/ 1.000 Pflegetage	2,5%
<b>3.</b>	<b>Erreichung hoher Patientenzufriedenheit</b>	<b>7,5%</b>
	↑ Beurteilung Pflegepersonal	1,5%
	↑ Beurteilung ärztl. Personal	1,5%
	↑ Beurteilung Prozesse im KH	1,5%
	↑ Beurteilung Information im KH	1,5%
	↑ Beurteilung Servicekomponente	1,5%

<b>PERSONALPERSPEKTIVE</b>		<b>26,5%</b>
<b>4.</b>	<b>Sicherstellung ausreichender Personalkapazitäten durch Ressourcengewinnung und -erhaltung</b>	<b>13,5%</b>
	↓ durchschnittlicher Krankenstand Ärzte p.a. (in Stunden)	1,5%
	↓ durchschnittlicher Krankenstand Pflege p.a. (in Stunden)	1,5%
	↓ durchschnittlicher Krankenstand sonst. med. Personal p.a. (in Stunden)	1,5%
	↓ durchschnittlicher Krankenstand nicht med. Personal p.a. (in Stunden)	1,5%
	↑ Anzahl der KPJ-Wochen	2,0%
	↑ Anzahl der Ärzte in Ausbildung zum Facharzt	2,0%
	↑ Anzahl der im laufenden Jahr fertig ausgebildeten Fachärzte	2,0%
	↑ Umsetzungserfolg KPJ	1,5%
<b>5.</b>	<b>Einhaltung des Arbeitnehmerschutzes</b>	<b>8,0%</b>
	↓ Anzahl der Dienstunfälle / 100 VZÄ p.a.	3,0%
	↓ Anzahl der Arbeitszeit- und Arbeitsruheüberschreitungen (gem. KA-AZG, NÖ LBG, LVBG, DPL, ARG), sofern keine Ausnahmeregelung greift	5,0%
<b>6.</b>	<b>Erreichung hoher Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>5,0%</b>
	↓ Steuerbare Fluktuationsrate in %	3,0%
	↑ Ergebnis der Mitarbeiterbefragung	2,0%

<b>PROZESSPERSPEKTIVE</b>		<b>20,5%</b>
<b>7.</b>	<b>Erarbeitung klinischer Standards und Prozesse sowie Harmonisierung der zugehörigen Informationssysteme</b>	<b>18,5%</b>
	↑ Onkologische Dokumentationsqualität	1,0%
	↓ Durchschnittliche Verweildauer gem. Landeszielsteuerung	2,0%
	↓ Durchschnittliche präoperative VWD gemäß Leistungen aus der Leistungsmatrix ÖSG	1,0%
	↑ Anteil der tagesklinisch erbrachten Leistungen	2,0%
	↓ Anteil der 0- und 1-Tages-HDG-Aufenthalte an den HDG-Aufenthalten insgesamt	2,0%
	↑ OP-Kapazität: Gesamtauslastungsgrad Patient	2,0%
	↑ OP - Wechselzeit	2,0%
	↑ OP - Stabile Vorplanung	2,0%
	↑ Ambulante Wiederbestellungsrate	1,0%
	↑ Validierdauer von Arztbriefen	2,5%
	↑ Rücklaufquote der Patientenbefragung	1,0%
<b>8.</b>	<b>Sicherstellung des Gesamtprozesses</b>	<b>2,0%</b>
	↓ Anzahl der länger als 30min. dauernden ungeplanten Ausfälle des medizinischen Kernsystems	2,0%

<b>FINANZPERSPEKTIVE</b>		<b>26,5%</b>
<b>9. Kontrollierte Entwicklung der Finanzbelastung</b>		<b>26,5%</b>
↓ bereinigter Finanzbedarf in Mio. €		8,0%
↓ Summe ausgewählter Planungsknoten exkl. Investitionen und AW geleaster Güter / Leistungseinheit		8,0%
↓ Personalaufwand in Mio. €		4,0%
↓ Sachaufwand ohne Vorsteuer in Mio. €		3,5%
↓ Medizinischer Verbrauch in Mio. €		3,0%

## MESSUNG DER ZIELERREICHUNG

Bei jedem Parameter werden ein Sollwert und die dazu gehörigen Bandbreiten im jährlichen BSC-Workshop festgelegt. Bandbreiten definieren dabei den Toleranzbereich um den jeweiligen Sollwert.

Auf Basis der quartalsweise durchgeführten IST-Datenerhebung erfolgen Hochrechnungen bzgl. der erwarteten Entwicklung der Parameter bis zum Jahresende. Je nach Zielerreichungsgrad werden die Kennzahlen mit grünen, gelben oder roten Ampelsymbolen versehen:



Ziel erreicht  
(Zielerreichungsgrad 80% bis 130%)



Ziel teilweise erreicht  
(Zielerreichungsgrad > 0% bis < 80%)

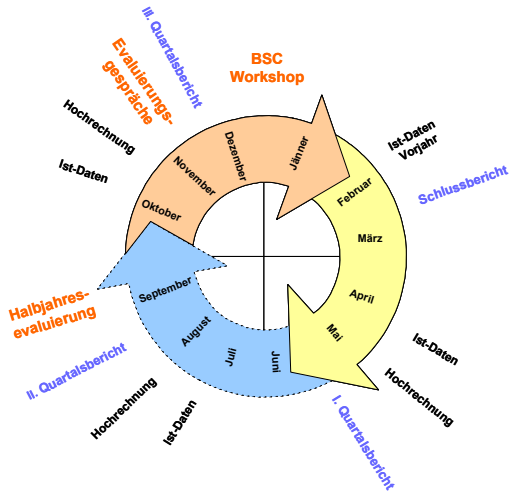


Ziel nicht erreicht  
(Zielerreichungsgrad 0%)

## REPORTING

Pro Quartal erfolgt ein Bericht über Soll-Hochrechnungsabweichungen an die Geschäftsführung und an das Regionalmanagement. Am Ende des II. und III. Quartals werden Evaluierungsgespräche durchgeführt.

Am Ende des Jahres findet ein BSC-Workshop mit Geschäftsführung, Regionalmanagement und Abteilungsleitern der Holding-Zentrale statt. Dort werden Ziele und Parameter auf Basis der Erkenntnisse des laufenden Jahres angepasst und die Sollwerte für das Folgejahr festgelegt.



## **INFORMATION UND AUSKUNFT**

Für weiterführende Informationen und eventuelle Fragen steht der Bereich Strategisches Controlling und Investitionsmanagement in der Abteilung Finanzen und Controlling jederzeit gerne zur Verfügung.

**Anfragen bitte per E-Mail an:**

**[bsc@holding.lknoe.at](mailto:bsc@holding.lknoe.at)**