



Wie wird ein OP-Manager erfolgreich?

Mehr als die Hälfte aller deutschen Krankenhäuser haben mittlerweile ein OP-Management installiert. Doch hinter den Kulissen liegt so manches im Argen, wird in der Erhebung deutlich. Wie wird ein OP-Manager erfolgreich? Diese Frage beantwortet Dr. Martin Felger, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Diomedes Health Care Consultants GmbH in Melsungen, zu dessen Kunden auch Kliniken zählen, die ihre OPs fit für die Zukunft machen wollen.

Fünf Faktoren haben sich als Voraussetzung für ein erfolgreiches OP-Management herauskristallisiert:

1. Die Unterstützung durch die Geschäftsführung
2. Klare Regeln und Verantwortlichkeiten
3. Die Aufgaben und die Pflichten müssen beharrlich wahrgenommen werden
4. Die vereinbarten Ziele und
5. die jeweiligen Umsetzungsschritte müssen für alle Beteiligten transparent sein.

Wer die Ziele nicht erreicht, benötigt Unterstützung statt Sanktionen. Werden alle diese Erfolgsfaktoren beachtet, steht einer Kosteneinsparung von bis zu 20 Prozent im OP-Bereich nichts im Wege.

Wer sich auf die Reise begibt, sollte freilich seinen Ausgangspunkt kennen. Eine gründliche Analyse der OP-Situation geht deshalb den folgenden Schritten voran. Die wesentlichen Kennzahlen dazu sind: Auslastung, Zahl ausgefallener OPs, Nachmeldungen und Notfälle. In dieser Phase sollten auch die weiteren Abteilungen wie die Stationen, Ambulanzen und Sprechstunden in die Ablaufplanung einbezogen werden. Die OP-Laufzeiten und die vorhandenen Personalressourcen

sind darüber hinaus ebenso sorgfältig zu prüfen.

Ein OP-Statut, in dem Verantwortlichkeiten und Pflichten sowie Vorgehensweisen dargestellt werden, bildet die Grundlage für die künftige Zusammenarbeit. Sinnvoll ist dabei, die Verantwortung zum Steuern an einen OP-Manager zu übertragen. Vereinbarungen zur OP-Planung und zur Nutzung geeigneter Instrumente, zum Beispiel mit einer OP-Plan-Software, werden definiert und die künftigen Zielvereinbarungen anhand nachvollziehbarer Kennzahlen fixiert.

Von besonderer Bedeutung ist das OP-Controlling, da kontinuierlich geprüft werden muss, ob die Zielvereinbarungen eingehalten wurden. Heute existieren zahlreiche Software-Lösungen, denen jedoch ein oft unterschätztes Manko anhaftet: Die Auswertungen sind nur so gut wie die eingegebenen Daten. „Eingabefehler“ oder „fehlende Werte“ sind häufig die Ursache für unkorrekte Ergebnisse. Daher sollte immer eine Plausibilitätsprüfung angestrebt werden. Nur bei validen und von allen am OP-Prozess Beteiligten anerkannten Daten steht einer sachlichen Diskussion der Ergebnisse nichts im Wege.

Betroffene Mitarbeiter überzeugen

Der wohl am häufigsten unterschätzte Erfolgsfaktor ist die Kenntnis der Veränderungsbereitschaft. Mitarbeiter, die nicht den Nutzen von Neuerungen

sehen oder gar Nachteile erwarten, werden keinen „Change“ unterstützen. Diesen weichen Faktoren auf den Zahn zu fühlen, ist eine Aufgabe, der sich ein Krankenhaus stellen muss. Der Erfolg eines Veränderungsprozesses kann durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt werden und ist unverzichtbar mit Blick auf das Erreichen eines effizienten OP-Managements.

Beispielsweise sollte die Frage geklärt werden, was geschieht, wenn aufgrund einer neuen Aufteilung von OP-Saalkapazitäten mit einer Verlagerung ambulanter Operationen ein flexibler Einsatz von Fachpflegepersonal verbunden ist. Häufig werden die Folgen der Veränderungen für die Tätigkeiten der betreffenden Personen zu spät oder gar nicht beleuchtet. Widerstand aber führt dazu, dass die Ziele, die im Gesamtkonzept erreicht werden sollen, verfehlt werden.

Ein anderes Thema können auch die Anforderungen an einen Abteilungsleiter sein. Werden diese zu hoch, beispielsweise bei der OP-Planungssicherheit, nutzt es niemandem, wenn ständig die gleiche „Zielverfehlung“ im Berichtswesen dargestellt wird. Vielmehr muss nach objektiven Gründen gesucht und gegebenenfalls das eigene Verfahren zur Einbestellung von Patienten hinterfragt werden. Auch Unterstützungen im Sinne einer Förderung der Delegationsbereitschaft der Führungskraft dieser Abteilung sind gegebenenfalls in Betracht zu ziehen.

Bei solchen Fragen ist die Geschäftsleitung gefordert, die Ergebnisse des OP-Berichtswesens rechtzeitig zu deuten, zum Beispiel durch vertrauliche Hinweise des OP-Managers und in Gesprächen mit der Führungskraft die notwendige Unterstützung anzubieten. Insgesamt betrachtet sind die erforderlichen Aspekte der Personalentwicklung im Gesundheitswesen noch eher unterrepräsentiert. Sie sind jedoch ein wichtiger Baustein eines erfolgreichen „Steuerns“ im OP. ■



Dr. Martin Felger ist Arzt und Betriebswirt. Nach seinem Studium in Deutschland und den USA war er sowohl im Krankenhaus als auch in der medizintechnischen Industrie tätig. Mehr als zehn Jahre hat er in leitender Funktion Unternehmen im Sozial- und Gesundheitswesen beraten. Seit 2006 ist er Geschäftsführer bei Diomedes Health Care Consultants GmbH.

Kontakt:

DIOMEDES Health Care Consultants GmbH
Dr. Martin Felger
Schwarzenberger Weg 23
34212 Melsungen
Tel.: 0 56 61 – 71-27 81
E-Mail: martin.felger@diomedes.de