



Organisationsentwicklung im OP

## Mitarbeiter zufriedenstellen – Erfolg sichern

Um die Fallzahlen in der OP-Abteilung langfristig zu steigern, entschloss sich das Klinikum Frankfurt Höchst zu einer umfangreichen Neustrukturierung sämtlicher Abläufe und Strukturen. Es wurde deutlich, dass ein derart groß angelegtes Projekt nur dann gelingt, wenn sämtliche Mitarbeiter einbezogen werden. Zudem kann die Begleitung durch externe Berater hilfreich sein.

Das Klinikum Frankfurt Höchst ist ein Haus der höchsten Versorgungsstufe. Jährlich werden rund 34 000 Patienten stationär und 70 000 Patienten ambulant versorgt. Die zentrale Operationsabteilung des Klinikums umfasst als Herzstück der operativen Versorgung 14 OP-Säle, die auf zwei Standorte aufgeteilt sind. Pro Jahr führt hier ein Team von rund 250 Mitarbeitern zirka 20 000 Eingriffe durch.

Im Rahmen des medizinischen Zukunftskonzepts entwickeln sich die Fallzahlen der operativen Fachabteilungen stetig nach oben. Dafür benötigt das Klinikum zusätzliches hochqualifiziertes Personal. Dieses zu gewinnen und erfahrene Mitarbeiter langfristig an das Haus zu

binden, ist eine große Herausforderung. Die Klinikleitung beschloss daher, ein großangelegtes Projekt zur Organisationsentwicklung im Zentral-OP zu starten. Vor allem die Bedürfnisse der OP-Mitarbeiter sollten hier im Fokus stehen. Um eine gute Basis für die geplante Fallzahlensteigerung zu schaffen, sollten zudem die OP-internen Abläufe und die berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit verbessert werden.

### Projekt wurde von externen Beratern begleitet

Zu Beginn des Projekts wurde die OP-Abteilung einer umfassenden Ist-Analyse unterzogen. Hierzu wurden vorhandene Controlling-Berichte sowie Fi-

nanz- und Prozess-Kennzahlen ausgewertet. Zudem wurden Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern der einzelnen Berufsgruppen geführt, um ein Bild von der Gesamtsituation im OP zu gewinnen. Die Ergebnisse der Ist-Analyse bildeten die Grundlage zur Festlegung der Projektziele.

Zu Beginn der Konzeptionsphase wurden Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und konkrete Änderungen an den bestehenden Prozessen vorgenommen. Diese Änderungen wurden im Rahmen der Projektarbeit in zahlreichen Sitzungen mit allen betroffenen Mitarbeitern erarbeitet und abgestimmt. Die frühzeitige Einbindung und ständige Information des Betriebsrats stellte sicher, dass auch zu schwierigen Themen rasch Entscheidungen getroffen werden konnten.

Das Ergebnis der Konzeptionsphase war das sogenannte OP-Handbuch, in dem auf rund 40 Seiten die wichtigsten Strukturen, Abläufe und Aufgaben für die Zusammenarbeit im OP verbindlich formuliert sind. Um alle Mitarbeiter des OP im Vorfeld ausführlich über die Neuerungen zu informieren, wurden an zwei Tagen Infor-

mationsveranstaltungen angeboten, in denen Feedback zu den Inhalten des OP-Handbuchs gegeben werden konnte.

Nachdem die neuen Regelungen des OP-Handbuchs in Kraft getreten waren, begann die Umsetzungsbegleitung. Diese wurde durch externe Berater vor Ort in den OP-Sälen ermöglicht. Dies ermöglichte es, praktische Schwierigkeiten in der Umsetzung frühzeitig zu identifizieren. In Feedbackgesprächen mit Ärzten und Funktionsdiensten konnten zudem praktikable Lösungen gefunden werden, ohne den Teams starre Managementsysteme vorzugeben.

### Verbesserte Planung steigerte Zufriedenheit im Team

Verbesserungsmöglichkeiten wurden insbesondere in der Organisation, im Ablauf des OP-Programms und in der interdisziplinären Zusammenarbeit identifiziert. Die ständige Ad-hoc-Einplanung von Notfällen in Kombination mit dem durch den Fachkräftemangel verursachten Personalengpass führten zudem zu einem ständigen Konkurrenzkampf der Fachabteilungen um OP-Kapazität.

Daraus resultierend wurden zusammenfassend die folgenden Punkte innerhalb des Zentral-OPs als verbesserungswürdig identifiziert: Aufteilung der OP-Kapazität zwischen den Fachabteilungen, Einhaltung der geplanten Eingriffszeiten, Arbeitsbelastung im Bereitschaftsdienst und Kapazitätsengpass in der Sterilisationsabteilung.

Unklare Handlungskompetenzen und Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den Berufsgruppen führten weiterhin zu Abstimmungsproblemen und Missverständnissen.

Aufgrund dieser Erkenntnisse konzentrierten sich die ergriffenen Maßnahmen zum einen auf die Optimierung der Prozesse und Schnittstellen und zum anderen auf die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Für die zentralen Prozesse im

OP, wie beispielsweise die OP-Planung, den Wechsel zwischen den Eingriffen, die Vorbereitung des ersten Eingriffs oder den Abruf der Patienten von Station, wurden umfassende Standards erarbeitet und schriftlich fixiert. Weiterhin wurde eine Klassifizierung von Dringlichkeitslevels vorgenommen und ebenfalls schriftlich verankert. Um neben einem reibungslosen Ablauf die Verbindlichkeit der getroffenen Regelungen sicherzustellen, wurde ein OP-Management-Team aus drei Oberärzten der Anästhesie und den Leitungen der Funktionsdienste benannt und mit entsprechenden Handlungskompetenzen ausgestattet. Zur optimalen Abstimmung des Wochenprogramms und zur regelmäßigen Klärung von offenen Fragen wurde eine wöchentlich stattfindende Planungskonferenz mit Vertretern aller operierenden Fächer eingeführt.

Unterstützt wird das OP-Management durch ein EDV-basiertes Berichtswesen, das um wichtige Auswertungsmöglichkeiten erweitert wurde. Themen der Organisationskultur, Führung und Kommunikation sind im Hinblick auf Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation von zentraler Bedeutung. Die Etablierung von Mitarbeiter-Informationsveranstaltungen und Diskussionsrunden zu zentralen Themen sowie das Angebot von Vieraugengesprächen stärken den offenen Umgang miteinander. Weiterhin werden in regelmäßigen Abständen berufsgruppenübergreifende Kommunikationstrainings für alle Mitarbeiter im OP und in den Schnittstellenbereichen angeboten.

Umfassende Maßnahmen zur Personalbindung werden derzeit flankierend von der Personalabteilung forciert, und nicht zuletzt wird die Entspannung der Personalsituation durch die Einstellung neuer Mitarbeiter ihren Beitrag zur Steigerung der Zufriedenheit im OP leisten.

### OP-Management sorgt für Transparenz

Es ist bemerkenswert, dass schon zwei Monate nach Beginn der Umsetzung des OP-Handbuchs dank des Engagements vieler einzelner Führungskräfte und einer breiten Mitarbeiterbasis eine ganze Reihe von Erfolgen sichtbar ist. So hat sich das OP-Management bereits in kurzer Zeit als respektierte Struktur etabliert. Die getroffenen Regelungen werden konsequent umgesetzt. Weiterhin gelingt es dem OP-Management-Team durch Anpassung der Eingriffsplanung, die vorhandenen OP-Kapazitäten optimal auszulasten.

Auch die Auswertungen eingeführter Kennzahlen zeigen erste Erfolge: Die Eingriffszeiten werden realistischer angegeben und die Fachabteilungen überziehen ihr OP-Programm seltener als zu Projektbeginn.

Ein sehr schönes Resultat zeigen zudem die Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit: Das Klinikum wird von den eigenen Mitarbeitern als Arbeitgeber weiterempfohlen und kann erste ehemalige Mitarbeiter zurückgewinnen.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist ein zentrales Erfolgskriterium für die Mitarbeiterbindung und -gewinnung und somit entscheidend für ein gesundes Wachstum des Krankenhauses.

Das Klinikum Frankfurt Höchst hat sich in der Gestaltung seiner Werte und Ziele dem Zitat von Antoine de Saint-Exupéry verschrieben: „Die Zukunft sollte man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen“. Vor diesem Hintergrund arbeitet das Haus mit vereinter Kraft und blickt optimistisch einem nachhaltigen Wachstum entgegen.

#### Anschrift der Verfasser:

Marion Verg, Markus Münch  
Klinikum Frankfurt Höchst GmbH  
Gotenstraße 6-8  
65929 Frankfurt am Main  
Katharina Ade, Dr. Stefan Edinger  
Ruhl Consulting AG  
Eastsite II, 68163 Mannheim  
E-Mail: katharina.ade@ruhl-consulting.de