



# Medizin von morgen gemeinsam gestalten

## Mit holistischem Ansatz zum Paradigmenwechsel im OP-Management

Von *Catrin Schreiner und Matthias Diemer*

*Wie erzielen wir in Zukunft mit knappen Ressourcen flächendeckend eine qualitativ hochwertige und sichere Patientenversorgung? Klar ist: Herausforderungen lassen sich nur gemeinschaftlich lösen. Dafür braucht es Austausch, Kollaboration und Ko-Kreation sowie eine moderne Plattform.*

**Keywords:** Innovation, Patientenversorgung, Prozessmanagement

Um die Herausforderungen im Gesundheitswesen zu lösen und die Medizin zukunftsorientiert aufzustellen, braucht es schon heute neue Ideen, Strategien und Lösungen. Im Fokus steht dabei der OP als der Ort im Krankenhaus, an dem unterschiedlichste Berufsgruppen mit besonderen Interessen tätig sind und der am meisten Kosten und Erlöse bringt. Dabei gilt: Wer sein Krankenhaus entwickeln will, muss seinen OP entwickeln – und dafür das OP-Management als Leitungsfunktion etablieren. Denn nur wer die Organisation im OP stärker professionalisiert, erzielt entscheidende Wettbewerbsvorteile

und kann die Herausforderungen meistern.

### Raum für Ideen schaffen

Große Ideen entstehen der Erfahrung nach nicht allein im „stillen Kämmerlein“, sondern im Austausch mit anderen und in Räumen, die zum Experimentieren einladen. Aus diesem Gedanken heraus wurde der OP Campus ins Leben gerufen. Ziel der zentralen Plattform ist es, eine Begegnungsstätte in digitaler Form für die Interessen im OP zu schaffen. In diesem Rahmen arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven und Expertisen an Herausforderungen und erproben Lösungsansätze, ähnlich wie in einem Innovation Hub. Dadurch können sie den steten Wandel im Krankenhausalltag und den Arbeitsplatz OP aktiv mitgestalten.

Dass Ideen und Innovationen über die – oft auch spontane und zufällige – Begegnung, Kollaboration und Ko-Kreation entstehen, ist dabei entscheidend. In einem gemeinschaftlichen Prozess, der von einer neutralen Instanz beglei-

tet und moderiert wird und mit klaren Zielen und Erwartungen verbunden ist, bringen Betroffene, Experten und Entscheider ihre Standpunkte ein und teilen ihr Wissen. Der Vorteil: Lösungen werden ganzheitlicher und menschenzentrierter beziehungsweise bedarfsorientierter entwickelt, die Anzahl und die Qualität von Ideen erhöhen sich, es entstehen neue Partnerschaften und Kooperationen, Teilnehmende nehmen viel für die eigene Praxis mit.

Der OP Campus bringt am operativen Prozess der Patientenversorgung beteiligte Berufsgruppen in verschiedenen praxisnahen und interaktiven Formaten wie Netzwerkveranstaltungen, Webinaren, Workshops und (Pflicht-)Schulungen zusammen (► Abb.). So können sie sich über das ganze Jahr hinweg und die eigene Berufsgruppe hinaus austauschen, netzwerken und weiterbilden. Im Vordergrund stehen die zukunftsrelevanten Themenkomplexe Standardisierung, Clinical Pathway, Qualitätsmanagement, Ambulantisierung, Nachhaltigkeit und Transformation. Damit ergänzt beziehungsweise erweitert die Plattform bereits etablierte Präsenzver-

anstaltungen wie den OP-Management-Kongress in Bremen. Wesentlich ist die Förderung durch führende Verbände und Fachgesellschaften im DACH-Raum, wie VOPM, SFKOPM, LOPS, VOPMÖ und den ATA|OTA-Verband, sowie der Industrie als Partner des Kompetenztransfers.

### Eine Initiative aus dem OP-Management

Als Impulsgeber für Lösungsansätze kann das OP-Management dienen. Als übergeordnete Institution mit Leitungsfunktion aber ohne Partikularinteressen leistet OP-Management innerhalb der Krankenhausorganisation bereits einen wichtigen Beitrag zur Neugestaltung von Strukturen und Prozessen am Arbeitsplatz OP. Nur ein gut funktionierender und strukturiert organisierter OP kann Patientinnen und Patienten eine sichere, hochwertige und termingerechte Versorgung bieten. Daher müssen alle Abläufe – von der Operationsplanung und -vorbereitung über die eigentliche Operation bis hin zur Patientennachbetreuung – koordiniert und patientenzentriert geplant werden und das bei dem gleichzeitigen Anspruch des Arbeitgebers Krankenhaus in Konzepten den berechtigten Bedürfnissen und Erwartungen von Mitarbeitenden für die individuelle Arbeitszeitgestaltung zu begegnen.

Genau darin liegt die Kernkompetenz von OP-Management. Es verbindet Erwartungen der Mitarbeitenden im Krankenhaus mit den Ansprüchen des Patientenwohls und der Anforderung der Geschäftsführung nach Wirtschaftlichkeit. Damit bringt OP-Management auch die erforderlichen Kompetenzen mit, um Lösungen für die Medizin von morgen mitzuentwickeln. Nämlich die Fähigkeit, sämtliche am operativen Prozess der Patientenversorgung beteiligten Berufsgruppen zusammenzuführen, in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zu bringen und diese durch gute Moderation und Kommunikation zu begleiten und steuern. OP-Management eignet sich daher nicht nur als Experte für eine effiziente situative Ressourcensteuerung, sondern auch als Treiber von Changemanagement.

### Holistischer Ansatz: Gemeinsame Verantwortung wahrnehmen

Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen ist jedoch das richtige Mindset. Sprich der Wille beziehungsweise die Einsicht sämtlicher Akteure, die Anteil und Verantwortung an einer



Abb.: Veranstaltungen am OP Campus, die verschiedene Berufsgruppen interaktiv zusammenbringen

qualitätsgesicherten Versorgung haben, dass Lösungen gemeinsam erarbeitet werden müssen. Dazu gehört die Bereitschaft, das Denken in Hierarchien und Silos aufzugeben, sich von Partikularinteressen, persönlichen Motivationen und eigenen wirtschaftlichen Zielen zu trennen, einander zuzuhören, sowie die klare Absicht, die Ideen auch umzusetzen. Und zwar in dem Bewusstsein, dass echte Innovationen in Diagnostik und Therapie erst mittel- oder langfristig einen Return on Invest erzielen.

Zu den genannten Akteuren gehören zum einen diejenigen, die rund um den OP arbeiten und Lösungen in Form von Produkten und Technologien im Alltag anwenden. Sie haben im Laufe ihres Berufslebens individuelles Erfahrungswissen generiert, das wertvoll für das Kollektiv ist, und stellen damit die wichtigste Ressource im OP dar. Und zum anderen diejenigen, die diese Lösungen entwickeln und herstellen, spricht die Industrie. Sie sollten die Anwenderinnen und Anwender frühzeitig in den Prozess einbinden und deren praxiserprobtes Wissen nutzen.

Es gilt – im Sinne eines holistischen, sprich ganzheitlichen Ansatzes –, die genannten Akteure so zu vereinen, dass eine Sammlung von Ideen entsteht, um das Krankenhaus beziehungsweise den Arbeitsplatz OP unter der Leitungsfunktion von OP-Management gemeinsam zu gestalten und für die Zukunft aufzustellen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, auch ein zukünftiges Berufsbild im OP, verbunden mit neuen Qualifikationen, Skills und Expertisen, zu analysieren und diskutieren. Die Leistungsfähigkeit eines OPs ist zunehmend von der Verfügbarkeit von Expertisen bestimmt. Daher braucht es eine grundlegende Neubetrachtung medizinischer Berufe, insbesondere im OP, sowie eine Aus- und Weiterbildung

hin zur Spezialisierung, die der zunehmenden Komplexität in der Versorgung und im Umgang mit Hightech und Digitalisierung gerecht wird.

Gleichzeitig verändert sich der Ansatz in der Patientenversorgung hin zur „value based medicine“: Die medizinische Verantwortung gibt vor, welches Ergebnis für Patienten erzielt werden soll, woraufhin alle Aktionen abgestimmt werden. Dadurch steigt automatisch der Anspruch an die Ergebnisqualität. OP-Management kann durch die Koordination standardisierter Prozesse und eine zielgerichtete Einsatzplanung notwendiger Expertisen wesentlich zu reproduzierbaren Ergebnissen beitragen, was wiederum zur Entlastung von Krankenhäusern im Fachkräftemangel führt.

### Dringender Handlungsbedarf

Dass hier dringender Handlungsbedarf besteht, ist allseits bekannt: Immer mehr Menschen sind in Deutschland im Zuge der Alterung der Gesellschaft von einer funktionierenden medizinischen Versorgung abhängig. Die demografische Altersverteilung wird bei einer verlängerten Lebenserwartung aufgrund der altersspezifischen Erkrankungen zu einem steigenden Versorgungsbedarf führen. Gleichzeitig wird aus der demografischen Verteilung deutlich, dass der Anteil der Altersgruppe, die eine medizinische Versorgung gewährleisten könnte, im Verhältnis zur überalternden Bevölkerung geringer wird. Die resultierende reduzierte Verfügbarkeit von Fachkräften am Arbeitsmarkt führt zu einer Wettbewerbssituation in allen Branchen, wobei die Branchen zusätzlich gegeneinander um potenzielle Bewerber konkurrieren.

Unabhängig von der demografischen Betrachtung fordert die Debatte um

die künftige Finanzierung des Gesundheitswesens alle beteiligten Akteure heraus. Sinkende Einnahmen stehen steigenden Ausgaben gegenüber und das bei verhältnismäßig mittlerer Qualität. Naheliegende Folge wären Beitragssteigerungen oder Leistungskürzungen und eine staatliche Ausweitung der Gesundheitsausgaben.

Deutschland hat ohnehin den höchsten finanziellen Aufwand für die Gesundheitsversorgung in der EU gemessen am BIP. Gleichzeitig zeigt sich nur eine durchschnittliche Position für die Versorgungsqualität im EU Vergleich. Der zeitnahe Zugang zu einer medizinischen Versorgung mit gesicherter oder auch erwarteter Ergebnisqualität insbesondere bei elektiven Operationen und Interventionen bestimmt in zunehmendem Maße die Erwartungen der Patienten. Das Ausweisen und die Transparenz von qualitätssichernden Maßnahmen und Ergebnissen wird durch die zukünftige gesundheitspolitische Gesetzgebung gefordert werden. Die finanziellen Vergütungssysteme werden qualitative Ergebnisse voraussetzen.

Die Herausforderungen lassen sich so zusammenfassen: Aus der Demografie ergeben sich weniger Fachkräfte. Die finanziellen Ressourcen sind zunehmend eingeschränkt und die Erwartungen an das Gesundheitssystem verlangen eine deutliche Steigerung der Qualität in der medizinischen Versorgung.

### **Ergebnisqualität in der Versorgung sicherstellen**

Die große Frage lautet also, wie unser Gesundheitssystem im Ganzen zukunftsfest ausgestaltet werden muss, um mit knappen Ressourcen die bestmögliche Versorgung zu gewährleisten. Ansätze gibt es viele.

Wesentliche erscheint zunächst einmal, den Aufwand grundsätzlich zu relativieren und zu überlegen, welche Strukturen Redundanzen beinhalten und wo Verschwendungen von finanziellen und personellen Ressourcen begünstigt werden. Sicherlich gehört dazu der hohe bürokratische Aufwand. Ärzte und Pflegekräfte im Krankenhaus verbringen täglich durchschnittlich drei Stunden mit Dokumentationsarbeiten. Dazu gehört aber auch die grundsätzliche Frage, welcher Aufwand für eine medizinische Versorgung angemessen ist. Ambulante Behandlungen an Krankenhäusern können den hohen Personalaufwand, der stationär notwendig ist, reduzieren.

Dreh- und Angelpunkt ist eine verbesserte Datennutzung, verbunden mit einer elektronischen Gesundheits- und Patientenakte für einen Datenaustausch zwischen Leistungserbringern, sowie technologische Innovationen, um die Produktivität und Effizienz zu steigern. Innovative Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle können einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung der verschiedenen Herausforderungen leisten. Neben innovativen Informations- und Kommunikationstechniken geht es vor allem um Schlüsseltechnologien wie die Medizintechnik mit dem besonders wichtigen Feld der Robotik, die Gentechnologie, bildgebende Verfahren im Zusammenhang mit der Nutzung von Big Data und Künstlicher Intelligenz sowie der an Bedeutung gewinnenden sogenannten theranostischen oder intelligenten Implantate.

Die Vision des OP Campus ist, diese Ansätze im gemeinsamen Diskurs so weiterzuentwickeln, dass Lösungen für die genannten Herausforderungen gefunden werden, vor allem Lösungen für den OP. ■

#### *Literatur beim Verfasser*

**Catrin Schreiner**

sprachwürdig  
info@sprachwuerdig.de

**Matthias Diemer**

Leitung OP-Management  
Charité  
1. Vorsitzender VOPM