

# OP-Management – Regeln etablieren und Teamzusammenhalt fördern

Komplexität und beträchtliches Konfliktpotential prägen die Abläufe im Zentral-OP.

Klare Regeln und funktionierende Teams erleichtern die Zusammenarbeit.

---

Dr. Stefan Edinger, Katharina Ade,  
Elisabeth Buchner, Ruhl Consulting AG,  
Mannheim

---

Der OP-Funktionsbereich ist im Krankenhaus einer der zentralen Leistungsbereiche. Ohne gut aufeinander abgestimmte Prozesse ist ein effizienter Betrieb dieses Bereichs nicht möglich. Durch die Vielzahl der im OP aufeinandertreffenden Interessen und Sichtweisen der einzelnen Berufsgruppen und Fachabteilungen bietet die tägliche Zusammenarbeit jedoch ein beträchtliches Konfliktpotential.

In unserer Projektarbeit konnten wir einige zentrale Erfolgsfaktoren für einen möglichst reibungslosen Betrieb des OP-Bereichs identifizieren:

- Definition klarer Schnittstellen,
- Festlegung einheitlicher Kernprozesse,
- Klärung der Verantwortlichkeiten,
- Förderung von Prinzipien der Selbstorganisation,
- Auflösung von Personalengpässen,

- Wertschätzende und offene Kommunikation,
- Sicherstellung eines guten Informationsflusses.

Die Erfolgsfaktoren lassen sich unterteilen in Maßnahmen, die einer gemeinsam getragenen Vereinbarung, Einführung und nachhaltigen Verankerung von Regeln im OP dienen, und in Maßnahmen, die darauf abzielen, ein Teamgefühl zu schaffen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu gestalten.

Während die konkrete Ausgestaltung der Erfolgsfaktoren je nach Größe, inhaltlicher Ausrichtung oder Organisationsstruktur eines Krankenhauses ganz unterschiedlich ausfallen kann und muss, sollten alle Punkte beispielsweise im Rahmen eines OP-Statuts diskutiert und fixiert werden.

## Regelungen

Der Zentral-OP eines Krankenhauses ist eine äußerst komplexe Struktur mit einer Vielzahl von Schnittstellen, wie etwa die Bettenstationen, die Intensivstation, die Notaufnahme, der Transportdienst etc. Ohne eine klare Definition der Schnittstellen und der Kompetenzen und Abläufe an diesen Schnittstellen ist eine stringente Organisation des OPs nicht möglich. Bei der Erarbeitung eines Organisationskonzepts für den OP sollten daher gezielt Vertreter der einzelnen Schnittstellen-Organisationen

eingebunden werden, um eine übergreifende Lösung ggf. aktuell bestehender Schnittstellenprobleme erarbeiten zu können. Beispielsweise konnte in einem unserer Projekte durch eine Anpassung der Schnittstelle Patiententransport eine deutliche Reduktion der Verzögerung beim ersten Schnitt (erster Eingriff des Tages in einem OP-Saal) erzielt werden.

Die Definition und Ausgestaltung der zentralen Kernprozesse im OP dient neben der Umsetzung von Prozessverbesserungen auch der Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Abläufe im OP für alle Mitarbeiter. Teilweise entstehen Konflikte zwischen einzelnen Akteuren und Berufsgruppen im OP einfach, weil die komplexen Wechselwirkungen, individuellen Bedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen der Beteiligten nicht umfassend bekannt sind. Hier Transparenz zu schaffen, ermöglicht es allen Akteuren im OP, nach objektiv optimalen Lösungen zu suchen.

Schließlich ist auch die Frage der Gesamtverantwortung für die Abläufe im OP zu klären. Für größere Einrichtungen empfiehlt sich die Etablierung eines OP-Managers, der sowohl strategische Fragestellungen zu Kapazitäten, Dienstzeiten etc. als auch Planungsaufgaben und die Steuerung des operativen Tagesgeschäfts übernehmen kann. Aufgrund der Komplexität des Geschehens im OP ist es jedoch notwendig, dass die Verantwortung für Teilprozesse auf mehrere Mitarbeiter verteilt wird, die

eigenverantwortlich in ihren Verantwortungsbereichen agieren können und somit für robuste, d.h. für Störungen und unvorhergesehene Ereignisse weniger anfällige Abläufe sorgen.

## Teamentwicklung

In unserer Projektarbeit machen wir häufig die Erfahrung, dass in vielen Häusern bereits umfangreiche und gut durchdachte Organisationskonzepte, Prozess- und Ablaufbeschreibungen für den OP vorliegen, die Umsetzung und Anwendung allerdings nicht gelingt. In den meisten Fällen liegt dies nicht an unvollständigen oder falschen Regelungen, sondern an Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit.

Ein Grund hierfür können Personalengpässe sein. Gerade im OP führen Personalausfälle und unbesetzte Stellen rasch in einen Teufelskreis, der gravierende Auswirkungen für das gesamte Krankenhaus haben kann. Arbeiten die Mitarbeiter ständig an der oder oberhalb ihrer Kapazitätsgrenze, so steigen Stress und Gereiztheit, und häufig führen bereits kleine unbedachte Äußerungen zu einem großen Eklat. Ist in einem Team die Stimmung bereits schlecht, ist es umso schwieriger, neue Mitarbeiter zu gewinnen und in das Team zu integrieren, was die Situation weiter verschärft.

Die Ursachen für Probleme im Team sind allerdings vielfältig und

vielschichtig. Immer wieder fällt in Gesprächen mit Mitarbeitern als Hauptgrund für Frustration, Verbitterung und Ärger im Team jedoch das Stichwort „mangelnde Wertschätzung“.

In unseren Projekten legen wir neben der Erarbeitung von Regelungen und Konzepten daher großen Wert auf die Verbesserung des Führungsverhaltens, des Teamgefühls, der Kommunikation und der inneren Haltung der Mitarbeiter. Als Maßnahmen bieten sich z.B. Coaching-Angebote für Führungskräfte, berufsgruppenübergreifende Kommunikationstrainings oder Konfliktlösungs-Workshops an. Aber auch ganz einfache Maßnahmen wie das Aufstellen eines „Kummerkastens“, das Angebot von vertraulichen Vieraugengesprächen etc. können bereits eine große Wirkung entfalten. Menschen möchten in einer angenehmen Umgebung und in einer guten Teamatmosphäre arbeiten, daher fällt die Gewinnung neuer Mitarbeiter umso leichter, je zufriedener die bereits vorhandenen Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz sind. In einem unserer Projekte konnte unser Kunde durch Bündelung der oben angeführten Maßnahmen innerhalb eines halben Jahres sämtliche offenen Stellen im OP besetzen. Ein funktionierendes Team ist robust gegenüber Störungen von innen und außen und kann mit Spannungen, die sich im OP nie komplett vermeiden lassen, gut umgehen. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist

die Sicherstellung eines guten Informationsflusses, sowohl von oben nach unten als auch in der umgekehrten Richtung. Neben regelmäßigen Teambesprechungen sind insbesondere die benötigten Kommunikationswege zur OP-Planung stringent zu definieren und die Informationsweitergabe im Tagesgeschäft zu kanalisieren. Neben einer zentralen Instanz, bei der alle Informationen zusammenlaufen, sind auch hier Prinzipien der Selbstorganisation zu berücksichtigen. Von unschätzbarem Wert kann hierbei eine umfassende EDV-Unterstützung sein, was allerdings ebenfalls eine kontinuierliche Pflege und entsprechende Anpassung auf die individuellen Bedürfnisse eines Hauses erfordert.

Durch gemeinsame Optimierung von Prozessen und die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Team lassen sich in kurzer Zeit deutlich spürbare Verbesserungen umsetzen. Die Berücksichtigung nur eines Teilaspekts greift häufig zu kurz und lässt wertvolle Potentiale im Veränderungsprozess ungenutzt.

Ruhl Consulting ist Finalist beim M&K Award: Geben Sie Ihre Stimme für „OP-Management mit Vorbildcharakter“ in der Kategorie Klinik und Management!

Ruhl Consulting AG, Mannheim  
Tel.: 0621/32886490  
info@ruhl-consulting.de  
www.ruhl-consulting.de