

Foto: Ratthaphon Bunmi – stock.adobe.com

# Sinn schafft Gewinn

## Lean Optimierung im OP durch schlanke prä- und perioperative Prozesse

Von Josephine Ruppert

„Warum dauert das so lange?“ und „Die im OP sind so langsam“ heißt es oft, wenn OP-Termine und Pläne nicht eingehalten werden. Dabei ist der OP meistens nicht die Ursache für Verspätungen, sondern die finale Stelle, an der sämtliche Verzögerungen der vorgelagerten Prozesse auffallen und sich kumulieren. Damit OPs pünktlich und effizient durchgeführt werden, ist eine optimale Zuarbeit aller vorgelagerten Bereiche und Prozesse erforderlich.

**Keywords:** OP-Management, Organisation, Pflegemanagement

Um die komplexen Zusammenhänge samt ihren Auswirkungen zu verstehen, sollten sämtliche Budget-Entscheidungen für den OP unbedingt vor Ort im OP getroffen werden – und nicht etwa am Schreibtisch. Wer nicht im engen Austausch mit dem OP steht und dort nicht regelmäßig zu Gast ist, kennt die besonderen Anforderungen nicht. Es stimmt, dass Lean Konzepte die systematische Erwirtschaftung von Gewinnen garantieren. Allerdings gilt dies

nur, wenn Mitarbeitende die Sinnhaftigkeit von schlanken Prozessketten im Alltag bescheinigen, diese unterstützen und in die Entwicklung mit eingebunden werden. Bei Lean Konzepten gehen Sinn und Gewinn Hand in Hand, wenn der Mensch mit seinen Anforderungen ernst genommen, verstanden, geschult und in den Mittelpunkt gestellt wird.

### Was sind Lean Konzepte?

Für den Begründer des KAIZEN und des Toyota Produktionssystems, Taiichi Ohno, steht die Vermeidung von Verschwendung im zentralen Fokus von Lean Management und Lean Logistik. So werden Mitarbeitende von allem Überflüssigem entlastet und der Boden für maximale Effizienz und Wirtschaftlichkeit bereitet. Leistungsverzögerungen, Lieferengpässen sowie Abstimmungs- und Qualitätsproblemen wird so der Nährboden entzogen. Dieser Ansatz ist mehr denn je ein Erfordernis für Kliniken, da sich die Ressourcenknappheit im Gesundheitswesen dramatisch verschärft und gleichzeitig die Nachfrage nach Klinikleistungen grundsätzlich steigt.

Lean Logistik stoppt Leistungsverzögerungen, Abstimmungsprobleme, Lieferengpässe und Qualitätsprobleme. Es umfasst die Verknüpfung und Optimierung von patienten- und kundenorientierten Leistungs- und Wertschöpfungsprozessen – die Basis für den Erhalt von Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit. Dabei geht es eben nicht darum, den Status quo abzusichern und zu erhalten, sondern sinnhafte, schlanke und geschäftskritische Prozesse miteinander zu vernetzen und zu harmonisieren.

Bislang wurde dem Bereich Logistik, welcher die Aspekte Zeit (Umschlag), Raum (Lagerung), Objekte (Bedarf) und Ressource (Transport) umfasst, in vielen Kliniken nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen. Dabei liegen in der logistischen Organisationsgestaltung bei der Ressourceneffizienz, der Qualitätsverbesserung und der Serviceorientierung enorme Potenziale.

### Ein typisches Beispiel aus dem Alltag

Die Verzögerungsursachen sind gleichermaßen bei Patienten-, Personal- und Materialprozessen zu fin-

den. Ein typisches Beispiel aus der Patientenlogistik (Szenario): Alles ist für die OP vorbereitet, doch die Patientin samt vollständiger Akte fehlt. Diese Planungsabweichung fällt in vielen Krankenhäusern erst dann auf, wenn die Patientin nicht an der

zeigt, dass es häufig nicht genügt, Patientinnen und Patienten mit komplexen Informationen und deren Interpretation allein zu lassen. Ein guter Prozess stellt sicher, dass Patientinnen und Patienten alle Anforderungen und Vorbereitungen zu

treuung in Industrie und Wirtschaft ist es längst üblich, die Digitalisierung für die automatisierte Kommunikation inklusive Erinnerungs- Botschaften zu nutzen. Digitalisierte und automatisierte Prozesse ermöglichen es, nicht nur zeit- und kostenoptimiert, sondern auch nutzerfreundlich zu agieren, Mehrwerte zu stiften, Konsens zu erzeugen, potenzielle Verspätungen und Probleme so früh wie möglich aufzudecken.

**„Lean Konzepte ermöglichen Kostentransparenz, Kalkulations- und Versorgungssicherheit sowie eine Entschärfung des Personalengpasses durch die maximale Reduktion nicht wertschöpfender Tätigkeiten.“**

**Einsparpotenziale bei Menschen und Einkaufspreisen sind ausgereizt**

OP-Schleuse ist. Für die Mitarbeitenden bedeutet dies Stress und Hektik, da die Reaktionszeit null ist. Unerwartete Überstunden und Frust sind die häufige Folge.

100 Prozent korrekt verstehen und befolgen. Sollte dennoch eine OP unerwartet ausfallen, kann der Empfang frühzeitig einen Plan B auslösen, so dass in aller Ruhe umdisponiert und ein anderer Eingriff vorgezogen werden kann.

Was bedeutet das nun für die Modernisierung und Verschlankeung komplexer Logistikstrukturen im OP-Umfeld? Hier ermöglicht eine hochgradig fallbezogene Bündelung bei der Material-Logistik und Standardisierung der Materialien Flexibilität, Sicherheit und Effizienz. Sie fördert die Entkopplung von knappen Personalressourcen, Kapitalbindungen, Vorfinanzierungen und Lagerflächen. Den meisten Krankenhäusern fehlt der Überblick, um diese Kosten zu erkennen und korrekt zu beziffern. Doch genau hier liegt der Gewinn, da Einsparpotenziale weitgehend ausgereizt sind.

Wichtig ist es, stattdessen sofort am Empfang zu reagieren, wenn Patientinnen und Patienten nicht zur vereinbarten Zeit oder falsch vorbereitet eintreffen. Missverständnisse und Interpretationsspielräume sind im Vorfeld sicher und konsequent auszuschließen. So erscheint manch ein Patient oder eine Patientin nach einem üppigen Frühstück zur OP, im Glauben man sei nüchtern, weil am Vorabend auf das Feierabendbier verzichtet wurde. Die Erfahrung

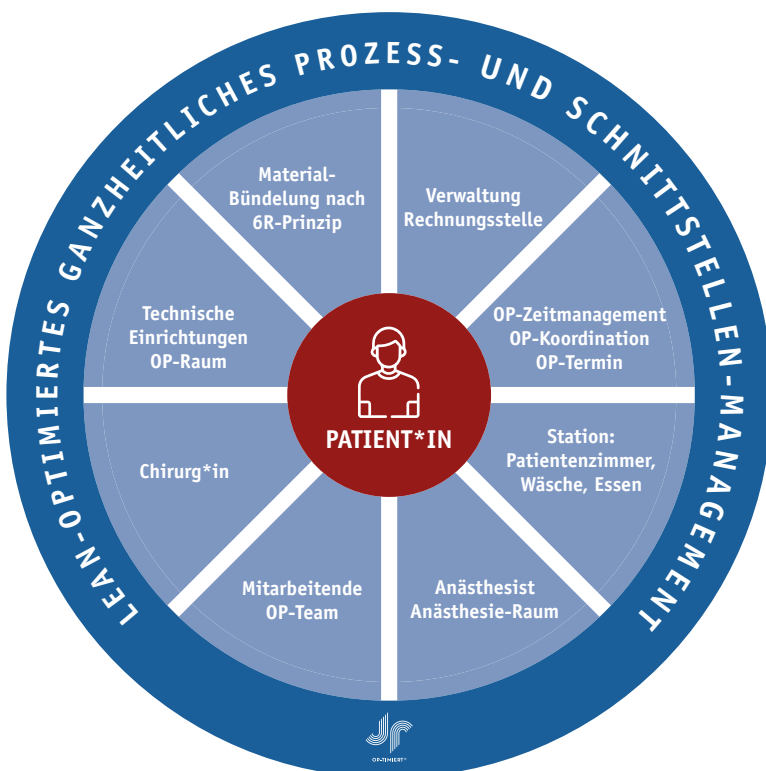
**Digitalisierte Prozesse sichern Standards**

Dieses Beispiel zeigt: Nur ganzheitliche, vernetzte und schlanke Prozesse helfen dabei, ungeplante Abweichungen so schnell wie möglich aufzudecken und Handlungsoptionen aufzuzeigen und um Ressourcenvergeudungen zu vermeiden. Ob Friseurtermin, Auto-Inspektion oder Retourenmanagement: Bei der Kundenbe-

Im OP-Consulting ist die Leitfrage: Wie gelingt es, alle erforderlichen Faktoren pünktlich, passgenau und verschwundungsfrei, genau dort, wo sie benötigt werden – am Point of Care (POC), mit dem geringsten finanziellen Aufwand und Ressourcenverbrauch bereitzustellen? Gerade bei der optimierten Materialversorgung im OP sind die Grundprinzipien der Lean Logistik elementar. Besonders im Hinblick auf variable und komplikationsbehaftete OP-Leistungen ist es für Kliniken wichtig, Transparenz, Agilität und Flexibilität durch Lean Logistik in Verbindung mit einem konzeptionellen OP-Management zu ermöglichen und zu erhalten. Dadurch werden Menschen und Ressourcen geschont, die Patientensicherheit erhöht und gleichzeitig eine konsequente Erlössicherung, positive Ergebnisse und Gewinne ermöglicht.

**Flexible Lieferketten nach 6R-Ansatz**

Erklärtes Ziel ist die optimierte Supply Chain, also eine Lieferkette, die flexibel agiert, Verschwendungen trans-



parent macht und jegliche Aktivitäten und Prozesse eliminiert beziehungsweise minimiert, die nicht wertschöpfend sind. Dazu wird innerhalb der Lean Logistik der 6R-Ansatz verfolgt. Das 6R-Versorgungsprinzip stellt sicher, dass das richtige Material (1), in der richtigen Menge (2), am richtigen Ort (3), zur richtigen Zeit (4), in der richtigen Qualität (5), zu den richtigen Kosten (6) zur Verfügung gestellt wird, so dass Fachpersonal sich den eigentlichen Kernaufgaben widmen kann.

### Erkennen und Eliminieren von Verschwendung in der Materiallogistik

Das Erkennen unterschätzter, vermeidbarer Verschwendungen von Personal und Zeit innerhalb der Prozesse, darauf zielt der Lean-Management-Ansatz ab. Wichtig ist es, Zahlen zu messen, um individuelle Kennzahlen zu definieren. Viele Kliniken beschreiben zwar durch Fallwagenkonzepte und Versorgungsdienstleistungen neue Wege in der Materiallogistik, doch sind auch diese Prozesse noch viel zu stark von Personal- und Ressourcenverfügbarkeit sowie von hohen Kosten getrieben. Häufig kennen Kliniken ihren Personalaufwand nicht.

**„Im OP-Consulting ist die Leitfrage: Wie gelingt es, alle erforderlichen Faktoren pünktlich, passgenau und verschwendungsfrei, genau dort, wo sie benötigt werden – am Point of Care (POC), mit dem geringsten finanziellen Aufwand und Ressourcenverbrauch bereitzustellen?“**

Ein Beispiel: Die Bestückung eines Fallwagens mit durchschnittlich 70 Artikeln kann in der Anfangszeit 1,5 Stunden dauern. Hinzu kommt das Auspacken der doppelt-sterilen Einmalverpackungen. Dabei kann es sich um bis zu 350 Kommissionier- und Peel-Vorgänge pro OP-Prozedur handeln. Dies sind nicht wertschöpfende Tätigkeiten, die meistens von sehr qualifiziertem Fachpersonal durchgeführt werden. Sie dauern pro OP bis zu 40 Minuten und summieren sich auf mehrere Stunden pro Tag und Fachkraft. Diese Stunden fehlen für wertschöpfende Tätigkeiten, die die Wirtschaftlichkeit des Krankenhauses sicherstellen.

### Kosten für eine maximale Materialbündelung nach Lean-Logistik-Prinzip

Lean Ansätze entlarven und beziffern solche Verschwendungen pro OP und Jahr, um sie anschließend systematisch zu eliminieren oder auf ein Minimum zu reduzieren. Kliniken wissen somit im Vorfeld, welches Logistikmodell sich rechnet. So kostet eine maximale Materialbündelung nach Lean-Logistik- und 6R-Prinzip je nach OP-Komplexität 30 bis 90 Euro pro Eingriff. Dafür werden Start- und Wechselzeiten auf ein essenzielles Minimum reduziert und ermöglichen sofortigen Einsatz bei Planungsänderungen. Praxisbeispiele aus unserem Consulting zeigen, dass bei der Umstellung auf Lean Logistik mithilfe von hochstandardisierten und prozessoptimierten OP-Sets der Personalaufwand in der Logistik um 4.000 Stunden oder mehr gesenkt werden kann. Das entspricht 11,2 Fachkräften pro Jahr und Gesamt-OP.

### Fazit: Der Mensch steht im Mittelpunkt

Lean Konzepte ermöglichen Kostentransparenz, Kalkulations- und Versorgungssicherheit sowie eine Ent-

der neu zu finden. Dazu muss das Management bereit sein, das Monopol der Entscheidungsfindung aufzugeben, den Informationsaustausch zu fördern, Feedbackschleifen einzubauen und Macht zu teilen. Lean Management gestattet dem Team, die Verantwortung für seinen Prozess zu übernehmen und unterstützt es dabei.

Dies ist derzeit das größte Hemmnis: Die traditionelle Führung steht der Umsetzung von Lean Konzepten im Wege. Die Einschränkungen des Top-Down-Modells behindern das Team, statt es zu befähigen und in Entscheidungsfindungen einzubinden. Bürokratische Hürden und lange Genehmigungswege führen selbst die motiviertesten Mitarbeitenden langfristig in die Passivität und Lethargie. Deshalb steht bei allen Lean Konzepten der Mensch im Mittelpunkt: Er will gehört, verstanden, geschult, befähigt und begleitet werden, damit dauerhafte Verbesserungen und Erfolge möglich werden.

Literatur bei der Verfasserin

#### Josephine Ruppert

Inhaberin und Geschäftsführung  
JR OP-TIMIERT  
Prinzstr. 49/51  
86153 Augsburg



Josephine Ruppert

schärfung des Personalengpasses durch die maximale Reduktion nicht wertschöpfender Tätigkeiten. Wichtig ist unserer Erfahrung nach, dass die Implementierung von Lean-Konzepten strukturiert begleitet wird und dass das Praxiswissen der OP-Kräfte abgefragt und genutzt wird, um maximale Wertschöpfung zu erreichen. Entscheidungen für den OP sollten unbedingt im OP getroffen werden – und nicht am Schreibtisch.

Prozessverbesserungen sind eine Gemeinschaftsaufgabe, um Fehler ganzheitlich zu erkennen, nachzuarbeiten und Chancen immer wie-