

# OP-Management

## in der Schulthess Klinik

Menschen mit Beschwerden am Bewegungs- und Stützapparat von ihren Schmerzen zu befreien und ihre Mobilität wiederherzustellen, das war schon 1883 das Ziel des Gründers Wilhelm Schulthess und ist auch im Zweck der Wilhelm Schulthess-Stiftung verankert, von der die Klinik seit 1935 getragen wird. Der Behandlungserfolg wird sichergestellt, indem Spitzenmedizin, Innovation und Menschlichkeit verbunden werden. Das OP-Management verlässt sich zur effizienten Steuerung des OP-Geschehens auf das Modul OP-Controlling in TIP HCe.

### Spitzenmedizin, Innovation und Menschlichkeit – die Geschichte der Schulthess Klinik

Das Fundament der Spitzenmedizin der Schulthess Klinik ist die grosse Erfahrung und Spezialisierung. Als orthopädische Klinik konzentriert sich das Unternehmen vollkommen auf den Bewegungsapparat. Innerhalb der Klinik setzt sich die Spezialisierung durch die verschiedenen Fachabteilungen fort. Diese wiederum arbeiten interdisziplinär zusammen – konservativ und operativ. So profitieren die Patienten einerseits von der hohen Spezialisierung der behandelnden Ärzte und andererseits vom grossen Ganzen. Dieses Zusammenspiel ist in der

Schulthess Klinik schon seit Jahrzehnten Alltag. Bereits in den 1960er-Jahren legte der damalige Klinikdirektor, Prof. Norbert Gschwend, den Grundstein für den heutigen Teamaufbau mit Aufteilung in Kompetenzbereiche.

Spitzenmedizin und Innovation geben sich in der Schulthess Klinik seit jeher die Hand, genauso wie wissenschaftliche Fundiertheit und Forschung in ihrer DNA verwurzelt sind. Bereits der Gründer Wilhelm Schulthess engagierte sich für die stetige Weiterentwicklung der Orthopädie. Prof. Norbert Gschwend, einstiger Klinikdirektor, legte sodann in den 1970er-Jahren mit der klinikinternen Dokumentationsstelle für Knie- und Hüftprothesen das Fundament der Outcome-Forschung,

die im Laufe der Jahre immer weiter professionalisiert und systematisiert wurde.

Dieser Wissendurst und die Motivation, das erlangte Wissen weiterzugeben, sind auch heute noch das Credo der Spezialisten. Seit 2004 wurden mehr als 230.000 systematische Patientenbefragungen durchgeführt. Daraus werden mit Studien wichtige Schlüsse für die Zukunft gezogen, immer mit dem Ziel, Behandlungen stetig zu verbessern. Dank der engen Zusammenarbeit zwischen der Forschungsabteilung und den klinisch tätigen Ärzten konnten allein im Jahr 2022 462 Publikationen und Fortbildungen realisiert werden. Finanziert wird die Forschungsarbeit aus dem Forschungsfonds der Wilhelm Schulthess-Stiftung.

Ein weiterer grosser Eckpfeiler der Wilhelm Schulthess-Stiftung seit ihrer Gründung ist der gemeinnützige Gedanke, der insbesondere über den Patientenhilfsfonds zur Geltung kommt. Dieser unterstützt Patienten aus dem In- und Ausland, welche vor einer komplexen orthopädischen Behandlung stehen und sich diese nicht leisten können, wie zum Beispiel Kinder aus Krisen- und Kriegsgebieten. So konnte die Wilhelm Schulthess-Stiftung auch 2022 wiederum mehreren Kindern mit einer Operation zu einer besseren Zukunft verhelfen.

Farbe	Bezeichnung	Kürzel	Zuordnung	Zeitpunkt
■	Prämedikation	Prämed	-	
■	Patient bestellt um	Pat bestellt	-	
■	OP-Bereich Eintritt	OP-Ber Eintr	-	
■	OP Pflege Beginn	OP Pfl Beg	-	
■	Beginn Anästhesiebetreuung	AN Beg Pfl	Vorbereitung	
■	Beginn Einleitung	AN Beg Arzt	Vorbereitung	
■	Ende Einleitung, Freigabe	AN Bereitsch	Vorbereitung	
■	Beginn operative Vorbereitung (Lagerung)	Lagerung Beg	Vorbereitung	
■	Saaleinfahrt	OP-Saal Einf	Vorbereitung	
■	Beginn operative Vorbereitung (Desinfektion)	Beginn Vorb	Vorbereitung	
■	Beginn Hautschnitt (Schnitt)	Schnitt	Hauptsegment	
■	Ende Hautnaht (Naht)	Naht	Nachbereitung	
■	Ende operative Nachbereitung	Verband End	Nachbereitung	
■	Saalausfahrt	OP-Saal Ausf	Nachbereitung	
■	OP Pflege Ende	OP Pfl End	Nachbereitung	
■	Ende Ausleitung	AN Ende	Nachbereitung	
■	Ende Anästhesiebetreuung	OP-Ber Ausf	Nachbereitung	
■	Prozess abgebrochen	Abbruch	-	

Abb. 1: Prozesszeitmarken im KIS



## OP-Controlling für Planung, Steuerung und Kontrolle des OP-Bereichs

In den topmodern ausgestatteten Operationssälen der Schulthess Klinik finden jährlich rund 10.000 Operationen statt. Um dies zu bewältigen und die vorhandenen Personal- und Raumressourcen möglichst kosteneffizient zu nutzen, wurde bereits vor einigen Jahren eine Prozessorientierte OP-Planung umgesetzt. Ein integriertes und effizient funktionierendes OP-Management rundet die optimale Betreuung der Pa-

tientInnen während des Aufenthaltes in der OP-Abteilung ab. Entscheidende Aufgaben des OP-Managements sind neben der Datenerfassung die Analyse und die Optimierung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

### Ausgangslage und Optimierungen

In der Schulthess Klinik ist seit dem Jahr 2015 das TIP HCe-Data Warehouse für Analyse und Berichtswesen im Einsatz. Im Jahr 2017 wurde auf Initiative der Direktion ein OPS-Reporting mit der

Firma TIP HCe in Auftrag gegeben und im Jahr 2021 wurde dieses mit OPS-Live Cubes erweitert.

Um etwaige nötige Prozessanpassungen anzustossen, wünschte sich der OP-Manager neben den bereits bestehenden Auswertungsmöglichkeiten vor allem zeitnahe Analysen der OP-Belastungsdaten als Grundlage zur laufenden Prozessoptimierung.

Die Bezeichnung der Prozesszeitmarken wurde den Klinikprozessen angepasst, dabei dienten die Empfehlungen des Fachs- und Berufsverbundes BDA, BDC, VOPM, VOPMÖ und SFOPM als Leitfaden. Dies bietet auch den Vorteil der internationalen Vergleichbarkeit.

In einem nächsten Schritt wurde ein Reporting System, basierend auf den erhobenen Prozesszeitmarken (Prozessanfang bis -ende), in Form von einem OP-Live Reporting, einem Tagescockpit und einer detaillierten OP-Slot-Auswertung pro Fachdisziplin und Arzt etabliert.

Für das Gremium des OP-Leitungsausschusses, welches einmal pro Quartal tagt, sind diese Auswertungen ein wichtiger Bestandteil für eine objektive Prüfung und eine betriebswirtschaftlich

Beginn Hautschnitt							
schulthess klinik							
						Minuten Verzögerung/OP Saal	11
						OP Säle gewertet <sup>1</sup>	11
						Summe Verzögerung in Stunden <sup>2</sup>	2
						Summe Verzögerung in Minuten <sup>3</sup>	118
Reginn Hautschnitt							
Fachabteilung	OP Saal	Soll	Soll (K)	Ist	Delta		
<b>Fusschirurgie</b>							
	OP-Saal 10	07:45	07:45	07:52	7		
<b>Handchirurgie</b>							
	OP-Saal 9	07:45	07:51	07:41	-10		
<b>Kinder und Jugendorthopädie</b>							
	OP-Saal 12	07:45	07:45	07:58	13		
<b>Schulter- und Ellbogenchirurgie</b>							
	OP-Saal 11	07:45	07:45	07:47	2		
	OP-Saal 2	07:45	07:45	07:55	10		
<b>Untere Extremitäten</b>							
	OP-Saal 1	07:45	07:45	07:46	1		
	OP-Saal 3	07:45	07:45	07:38	-7		
	OP-Saal 4	07:45	07:45	07:51	6		
<b>Wirbelsäulenchirurgie</b>							
	OP-Saal 20	07:45	07:45	07:53	8		
	OP-Saal 6	07:45	07:45	08:40	55		
	OP-Saal 8	07:45	07:45	08:01	16		

Abb. 2: Screenshot aus dem Live-Tagescockpit

„Ein erfolgreiches OP-Management realisiert die effizienzorientierte Organisation medizinischer Leistungsprozesse sowie die Etablierung eines belastbaren Berichtswesens für den operativen Bereich.<sup>1</sup> TIP HCe liefert uns dafür die geeigneten Prozesskennzahlen.“

OP-Management, Schulthess Klinik

sinnvolle Verteilung der OP-Slots. Nur so können vorhandene Ressourcen laufend optimiert werden.

Als Grundlage für verschiedene Analysen stehen dem OP-Manager u.a. folgende Reports zur Verfügung:

- OP-Live: Ist-Zustand des laufenden OP-Programms versus OP-Planung gemäss den definierten SLOT-Vorgaben
- Tagescockpit: Prozessanalysen von gewünschten Prozessschritten z.B.: OP-Zeit (Schnitt-Naht-Zeit)
- Anzahl Operationen (pro Arzt und/oder Fachgebiet)
- Erster Schnitt
- Chirurgische Wechselzeit
- Anästhesiologische Wechselzeit
- OP-Saal Belegung
- OP-Auslastung
- Auslastung in- und ausserhalb der Kernarbeitszeit

Der vom OP-Management definierte und standardisierte OP-Report wird in regelmässigen Abständen von der Controlling-Abteilung via Mail an das OP-Management geschickt. Neben dem OP-Management sind auch die Mitarbeitenden der Controlling-Abteilung aufgrund der vorhandenen Detailanalysen jederzeit in der Lage, etwaige Nachfragen zu beantworten.

Fast noch gewinnbringender ist aber die Möglichkeit der zeitnahen Analyse im Tagescockpit, welche dem OP-Management nach einem erfolgten OP-Tag zur Verfügung steht. Schwierigkeiten im Prozess, welche zeitnah noch allen in Erinnerung sind, können so mit den beteiligten Berufsgruppen analysiert und verbessert werden. Die Erfassung der Prozessschritte und die

daraus resultierenden Kennzahlen erzielten zahlreiche Optimierungen. Unter anderem nutzte das OP-Management die bereits vorhandenen Kennzahlen wie SLOT-Planung und effektive SLOT-Nutzung als Grundlage für die Überprüfung der Stellenpläne. Im Jahr 2022 wurden pro Pflegegruppe und Person die effektive Bindung an einen Fall im OP-Live berechnet. Diese Berechnungen wurden mit der OP-Planung verglichen. Die daraus resultierenden Differenzen zeigten, dass die bisherigen Berechnungen der Stellenpläne mit Jahresarbeitszeitmodell nicht mehr den Bedürfnissen entsprachen und Anpassungen notwendig waren.

#### Beispiele sichtbarer Verbesserungen

- Die Stellenpläne des Fachpersonals wurden gemäß dem errechneten Aufwand angepasst, sodass kein temporäres Personal mehr benötigt wird.
- Die Personalfriedenheit konnte verbessert werden.
- Die Anzahl durchgeführter Operationen stieg bis Ende 2022 um 2,7 %. 2023 wird eine weitere Steigerung von mindestens 3 % erwartet.
- Die Anzahl der in der Kernarbeitszeit durchgeführten Operationen konnte erhöht werden.
- Die OP-Saalplanung wurde realistischer gestaltet, indem das OP-Management aufgrund von Vergleichsdaten unrealistische Planungen anpasst.
- Die Überstunden der Mitarbeitenden konnten reduziert werden.

#### Vorteile

Die Daten aus dem OP-Controlling erlauben eine bisher nicht da gewesene Transparenz im OP-Geschehen. In der Vergangenheit musste sich das OP-Management bei der Entscheidungsfindung sehr oft auf Erfahrungswerte und Gefühle verlassen und diese verteidigen. Die neue Transparenz bildet Fakten ab, welche für alle beteiligten Berufsgruppen nachvollziehbar sind. Die flexiblen und individuellen Darstellungsmöglichkeiten sind ein grosses Plus von TIP HCe. Insbesondere, da die Daten im „OPS-Cockpit live“ alle 5 Minuten aktualisiert werden. Dies ermöglicht auch im Tagesablauf ein rasches Reagieren bei Problemen.

#### UNTERNEHMENSPROFIL

Schulthess Klinik	
Land:	Schweiz
Zentrale:	Zürich
Betten:	160
Mitarbeiter:	1.100
Stationäre Fälle 2022	ca. 8.300
Operationen 2022:	10.000
TIP HCe im Einsatz seit:	2015
TIP HCe Module:	
FIN / PAT / LEI / KTR / MCO / SPLG / SwissDRG / OPS / PEP / KEN / TACS	

1.) Glossar 2020 Perioperativer Prozesszeiten und Kennzahlen: Eine gemeinsame Empfehlung von BDA, BDC, VOPM, VOPMÖ und SFOPM