



»Für alle Prozesse gibt es ein Optimum, wenn man sich auf Standards einigt.«

Dr. Gunter Trojandt ist Geschäftsführer der Surgical Process Institute Deutschland GmbH (SPI)

»Hochklassige Medizin braucht konkrete Standards bei den **Prozessen!**«

Strukturierte, digitalisierte Workflows in den OP-Räumen können für erhebliche Einsparungen sorgen. Ein Gespräch mit Dr. Gunter Trojandt über Prozesse, Standards – und warum das Frühstücksei das Resultat eines optimierten Prozesses ist.

Herr Dr. Trojandt, viele Kliniken in Deutschland müssen sparen, nicht alle schaffen es auch. Warum?

Einigen Kliniken gelingt es bereits recht gut, Einsparpotenziale zu erkennen und umzusetzen, anderen leider nicht. Häufig ist das Problem, dass sich die leitenden Ärzte zwar auf das Terrain der Kaufleute in der Verwaltung bewegt haben, nur haben sich die Kaufleute umgekehrt zu wenig mit den medizinischen Abläufen auseinandergesetzt. Die Kenntnis der Workflows und Prozesse ist jedoch Voraussetzung für gute Zusammenarbeit, über die dann Einsparpotenziale generiert werden können.

In welchen Bereichen gibt es in den Kliniken noch ungenutzte Einsparpotenziale?

Zunächst gibt es sie bei den Prozessen. Patienten können sich heutzutage ihre Kliniken aussuchen, weil es einen Verdrängungswettbewerb gibt. Wer die besten Konzepte hat, setzt sich durch. Wenn

ich das Versprechen geben kann: Bei mir bekommst du die beste Medizin, montags wie mittwochs wie freitags, dann habe ich bald mehr Patienten als der Wettbewerb. Es geht also zuerst darum, für Patienten attraktiv zu sein und das Markenversprechen von durchgehend hochklassiger Medizin umzusetzen. Dafür bedarf es allerdings konkreter Standards bei den Prozessen in allen Bereichen der Klinik.

»Patienten können sich heutzutage ihre Kliniken aussuchen. Wer die besten Konzepte hat, setzt sich durch.«

Wie gelangt man über standardisierte Prozesse zu Einsparungen?

Effizienz, bei Kliniken also der Umsatz minus Kosten, wird durch mehrere prozessuale Faktoren bestimmt. Zum Beispiel durch die Aufent-

haltszeit der Patienten in der Klinik, die Wechselzeiten im OP oder die Abläufe bei Eingriffen.

Wie könnte ein solcher Prozess für die Implantation einer Kniegelenkprothese aussehen?

Für die Implantation einer Kniegelenkprothese haben wir bei SPI einen Standardprozess mit 50 Einzelschritten entwickelt. Diesen Prozess diskutieren wir mit den Ärzten, um ihn individuell an ihren Bedarf und ihre OP-Räume anzupassen: Welcher Faden wird eingesetzt und welche Instrumente in welcher Situation? Wann wird ein Foto gemacht? Und so weiter. Mit unseren individuellen Softwarelösungen helfen wir den Ärzten anschließend, den festgelegten individuellen Prozess Schritt für Schritt abspielen zu können. Dadurch sind relativ schnell Verbesserungen in den OP-Wechselzeiten oder den Schnitt-Naht-Zeiten von 20 bis 25 Prozent erreichbar. Diese Verbesserungen lassen sich in konkrete monetäre Einsparungen umrechnen.

Innovationen in der Endoprothetik gab es zuletzt vor allem bei Oberflächen und Instrumenten. Kommen jetzt die Prozesse dran?

Ja, künftig wird es meiner Ansicht nach Innovationen eher bei den Prozessen geben: Wann wird die operierte Hüfte voll belastet? Wann beginnt der Patient mit seiner Reha? Ein sehr wichtiger Prozess ist aber auch die Antwort auf die Frage, welches Implantatsystem bei welchen Indikationen oder Patienten eingesetzt wird. Wir sehen außerdem sehr häufig, dass viel zu viele Instrumente auf den Sieben liegen, weil jeder Operateur eigene Scheren und Zangen nutzt. Das steigert die Sterilisationskosten. Definiert man für das Siebmanagement jedoch einen stringenten Prozess und legt diesen als Standard fest, spart das Zeit und Geld.

»Ein Prozess ist auch die Antwort auf die Frage, welches Implantat bei welchen Indikationen eingesetzt wird.«

Können standardisierte Prozesse auch helfen, die medizinische Qualität zu verbessern?

Ich meine ja. Nehmen wir wieder das Beispiel OP.

Dort stehen viele unterschiedliche Maschinen, die von vielen Ärzten, Technikern und anderen Mitarbeitern bedient werden müssen. Diese Mensch-Maschine-Schnittstelle mit den Tausenden Parametern, die richtig oder falsch eingestellt sein können, wird immer komplexer. Geht man wie Berufspiloten zu einer Art Checklisten-Logik mit definierten, systematisch abzuarbeitenden Standards für jede Maschine über, werden viele Fehler von vornherein vermieden. Standards sind deshalb sogar eine wichtige Voraussetzung für eine gute medizinische Versorgung für jeden einzelnen Patienten.

Welchen Rat geben Sie Kliniken, die Einsparungspotenziale entwickeln und umsetzen wollen?

Es gibt für Kliniken mehrere Einstiegsmöglichkeiten in das Thema. Steht zum Beispiel ein OP-Neubau an, dann sollten erst die Prozesse entwickelt und danach die Technik installiert werden. Meistens ist es leider umgekehrt. Da werden 20 OP-Räume mit komplett neuer und teurer Technik ausgestattet, aber niemand kümmert sich um die Prozesse. Im späteren OP-Betrieb muss deswegen immer wieder improvisiert werden, was viel Zeit und Geld kostet. Bevor man also einen OP baut, sollten die Beteiligten erst über die Prozesse diskutieren.

Können einmal festgelegte Prozesse später noch geändert oder erweitert werden?

Selbstverständlich! Grundsätzlich können und sollen alle Prozesse möglichst ständig weiter optimiert werden. Auf diese Weise entsteht ein sich selbst verbesserndes System. Unsere im Prinzip hoch strukturierte und standardisierte Natur hat vorgemacht, was dadurch möglich ist. In der Natur gibt es nur Prozesse und Systeme, die irgendwann ein Optimum erreicht haben. So ist etwa die Schale eines Frühstückseies hart genug, um es zu schützen, aber porös genug, um Luft durchzulassen. Das Dotter ist an »Gurten« befestigt. Außen ist das Ei nicht rund, sondern oval, damit es nicht aus dem Nest fallen kann. Ich glaube, für alle Prozesse gibt es ein Optimum, das zustande kommt, wenn man sich auf Standards einigt.

Herr Dr. Trojandt, vielen Dank.