

Diplomarbeit

**BESTSELLER**

**Matthias Schall**

**Die Holding Area**  
**OP-Management im Wettbewerb**

**Schall, Matthias: Die Holding Area: OP-Management im Wettbewerb. Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2014**

Originaltitel der Abschlussarbeit: Die Holding Area als Instrument wettbewerblich orientierten OP Managements

Buch-ISBN: 978-3-95820-041-8

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95820-541-3

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2014

Coverbild: pixabay.com

Zugl. SRH FernHochschule Riedlingen, Riedlingen, Deutschland, Diplomarbeit, Februar 2004

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014  
Printed in Germany

## **Danksagung**

Mein Dank geht an Prof. Dr. Eduard Jochum, meinen betreuenden Dozenten, für die wertvolle Unterstützung und Anregungen, die ich vom ihm in seinen Veranstaltungen und der persönlichen Betreuung für das Verfassen der vorliegenden Arbeit erhalten habe.

Mein weiterer Dank geht auch an Prof. Dr. Klaus Ellinger, den leitenden Arzt der Klinik für Anästhesie und Intensivmedizin, für die Gelegenheit und Unterstützung zur Durchführung des Projektes „Holding – Area“ in seiner Klinik.

Ein spezieller Dank geht an meine Gattin Nina für die gewissenhafte und wertvolle Durchsicht der Arbeit.

Nicht zuletzt möchte ich meinem Vater danken, der mir mit seiner Unterstützung dieses interessante Studium ermöglicht hat, das ich mit der vorliegenden Arbeit erfolgreich abschließen werde.

# Inhaltsverzeichnis

## *Danksagung*

<b><i>Inhaltsverzeichnis</i></b>	<b>1</b>
<b>1 <i>Einleitung</i></b>	<b>1</b>
1.1 <b>Problemstellung</b>	1
1.2 <b>Ziel der Arbeit</b>	2
1.3 <b>Methodik und Abgrenzung</b>	2
<b>2 <i>Konzeptionelle Grundlagen</i></b>	<b>3</b>
<b>2.1 Ausgangsbasis für Veränderungsprozesse in Krankenhäusern</b>	<b>3</b>
2.1.1 Rahmenbedingungen des deutschen Gesundheitswesens	3
2.1.2 Kostendämpfung	4
2.1.3 Paradigmenwechsel im Versorgungsansatz	5
2.1.4 Wettbewerblich orientierte Steuerung im Krankenhaus	6
<b>2.2 Holding-Area</b>	<b>7</b>
2.2.1 Definition	7
2.2.2 Holding-Area als Instrument wettbewerblich orientierten OP- Managements	8
<b>2.3 Prozessablauf eines zu operierenden Patienten</b>	<b>9</b>
2.3.1 Definition „Prozess“	9
2.3.2 Krankenhausbehandlungsprozess	11
2.3.3 Prozessablauf „Operation“	12
2.3.4 Problemfelder des Operationsprozesses	13
2.3.5 Interne und externe Teilprozesse-Schnittstellen	14
<b>2.4 Management im OP – Bereich</b>	<b>15</b>
2.4.1 Definiton „Management“	15
2.4.2 Aufgaben des OP-Managements	16
2.4.3 Patientenorganisation	19
2.4.4 Kundenzufriedenheit	21

<b>3</b>	<b><i>Das Projekt „Holding-Area“ in seiner praktischen Umsetzung</i></b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Objekt der Umsetzung</b>	<b>23</b>
3.1.1	Das Krankenhaus	23
3.1.2	Fachabteilungen des Krankenhauses	24
3.1.3	Zentraloperationseinheit	24
<b>3.2</b>	<b>Implementierung</b>	<b>26</b>
3.2.1	Zieldefinition	26
3.2.2	Vorgaben	27
3.2.3	Maßnahmen zur Errichtung	27
3.2.4	Kontrollgrößen des Projektes	28
<b>3.3</b>	<b>Auswertung und Beurteilung der Ergebnisse</b>	<b>28</b>
3.3.1	Basisdaten des Projektes	28
3.3.2	Grundsätze zur Datenerfassung	29
3.3.3	Entwicklung der OP – Wechselzeiten	30
3.3.4	Patiententransportwesen peripherer Stationen	32
3.3.5	Kunden- /Elternzufriedenheit im pädiatrischen OP-Betrieb	34
<b>4</b>	<b><i>Fazit und Ausblick</i></b>	<b>36</b>
	<b><i>Literaturverzeichnis</i></b>	<b>IV</b>
	<b><i>Abbildungsverzeichnis</i></b>	<b>VI</b>
	<b><i>Abkürzungsverzeichnis</i></b>	<b>VII</b>
	<b><i>Anhang A: Stationsbefragungsbogen zur Holding-Area</i></b>	<b>IX</b>
	<b><i>Anhang B: Elternbefragungsbogen zur Holding Area</i></b>	<b>XI</b>
	<b><i>Anhang C: Zeiterfassung der Patienten im Zentral-OP</i></b>	<b>XIII</b>

# 1 Einleitung

Als Einstieg in die Arbeit wird die Problemstellung, Zielsetzung, Methodik und Abgrenzung der Arbeit spezifiziert. Die anschließenden Erläuterungen dienen der wissenschaftlichen Einordnung der Thematik in die Bereiche des OP-Management und dem Prozessablauf eines zu operierenden Patienten und zeigen den aktuellen Forschungsstand in den einzelnen Themengebieten auf. Die darauf folgenden Darstellungen behandeln alle Komponenten bei der praktischen Umsetzung der Prozessunterstützungsmaßnahme „Holding-Area“<sup>1</sup> in einem Akutkrankenhaus, wobei das Haus aus betriebsinternen Interessen nicht benannt werden will.

## 1.1 Problemstellung

Innovation erschließt Wachstumspotenzial. Innovationen können Wachstumspotenzial erschließen, wenn Marktanteile und Absatzchancen auf konventionellem Wege nicht mehr gesteigert werden können. Wer stehen bleibt, befindet sich schnell im Rückschritt. Bei innovativen Lösungen kommt es darauf an, eine noch nicht dagewesene, originelle Lösung eines Problems (Kundenproblem oder Ineffizienz im Wertschöpfungsprozess) zu finden, und diese erfolgreich am Markt zu platzieren.

Innovatives Denken in der Prozessgestaltung „Operation“ in einem Akutkrankenhaus bedeutet nicht, die Vielzahl der über Jahre entwickelten Konzepte zusammenzuführen, sondern neue Konzepte zu entwickeln, die unter ökonomischen Zielen weder zu Qualitätsminderungen noch zu Lösungen mit unverhältnismäßig hohem technischem und betrieblichem Folgeaufwand führen. Moderne Krankenhausplanung darf dies nicht außer Acht lassen: Das Potenzial zur Kosteneinsparung jeder neuen Technik oder Maßnahme, die nicht ausschließlich dem medizinischen Fortschritt dient, ist genau zu prüfen. Dies hat aber zum Ziel, neue Standards zu setzen und die Einführung und Verbreitung zu forcieren. Für eine wettbewerbslich und leistungsorientierte Steuerung im Krankenhaus reichen die traditionellen betriebswirtschaftlichen Instrumente der Kosten- und Erlösrechnung allein nicht aus. Vielmehr ist eine differenzierte Lenkung angezeigt. Hierfür ist eine prozessorientierte Analyse der Leistungen notwendig. Auf der Grundlage dieser Prozessanalysen kann ein Methodenmix zusammengestellt werden, der an den verschiedenen Elementen des Managements ausgerich-

---

<sup>1</sup> „holding area“ (engl.) = Zwischenspeicherung (f); vgl. <http://www.dict.cc/?s=holding> (05.01.04)

tet ist und so die Lenkung ermöglicht. Struktur- und Funktionsanalysen operativ ausgerichteter Krankenhäuser zeigen, dass der Leistungsfähigkeit und Effizienz der Operationsabteilung in diesem Kontext eine zentrale Bedeutung beizumessen ist. Die Prozessoptimierung steht dabei selten im Vordergrund. Angewandte Innovations- und Kreativmethoden werden abteilungsabhängigen Interessen untergeordnet. Nur durch detaillierte Beschreibung der Methoden und des daraus resultierenden Nutzens ist Akzeptanz unter den Prozessverantwortlichen zu schaffen.

## **1.2 Ziel der Arbeit**

Ziel der Arbeit ist, die wettbewerbliche Bedeutung eines präoperativen Pufferbereiches für Patienten („Holding-Area“) im Rahmen des Prozesses „Operation“ in einem Akutkrankenhaus darzustellen. Als Basis sollen die Grundsätze und Strukturierungen eines effizienten OP-Managements unter den politischen und ökonomischen Veränderungen im Krankenhausbereich Deutschlands aufgezeigt werden. Empirische Erhebungen eines Probelaufes in einem Krankenhaus der Zentralversorgung sollen die Vorteile und Defizite einer solchen Einrichtung aufzeigen und Wegweiser für die Übernahme dieses Konzeptes in weitere operativ-ausgerichtete Einrichtungen sein.

## **1.3 Methodik und Abgrenzung**

Methodisch wird deskriptiv und analytisch vorgegangen. Eine umfangreiche theoretische Analyse soll den notwendigen Rahmen für die anschließende Beschreibung der Ergebnisse aus dem empirischen Teil schaffen. Auch wenn das Thema „OP-Management“ in seiner Grundsätzlichkeit behandelt wird, sollen die maßnahmenspezifischen Komponenten in Bezug auf die Holding-Area im Vordergrund stehen. Dabei wird insbesondere die Wirtschaftlichkeit der Prozessveränderung, sowie die Kundenzufriedenheit im pädiatrischem Operationsgeschehen beleuchtet.

Grundsätzlich wird das Thema mit Hilfe einer Literaturanalyse abgehandelt. Da es sich aber bei dem Projekt „Holding-Area“ um eine sehr aktuell entwickelte Prozessunterstützungsmaßnahme handelt und sich so die Suche nach spezifischer Literatur als äußerst schwierig erwies, bezieht sich der Verfasser in der Beurteilung der Maßnahme „Holding-Area“ vornehmlich auf die praktischen Erfahrungen aus dem Probelauf des Projektes.