



# Anreizsysteme im OP

## Positionspapier

Prof. Thomas Busse  
Carmen Fromme  
Prof. Dr. Michael Greiling  
Dr. Ansgar Klemann  
Prof. Dr. Wolfram Trudo Knoefel  
Dr. Evangelos Tsekos  
Dr. Ulrich Wenning

Erschienen 1/2016



EXPERTENKREIS  
OP-EFFIZIENZ



## **Anreizsystem Veränderungen kann man nicht aufhalten, aber man kann sie gestalten**

In der Literatur herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit und der Leistung im Allgemeinen durch gezielte Anreize erreicht werden kann. Dabei wird unterstellt, dass die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Verbesserungen bei einer engen Bindung des Belohnungssystems an Innovationen am höchsten ist. Grundsätzlich wird unter einem Anreizsystem die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen verstanden, die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen etc.) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern (negative Anreize, Sanktionen). In dieser umfassenden Sichtweise ist die Gesamtheit der möglichen materiellen und immateriellen Anreize, die für den Anreizempfänger einen subjektiven Wert besitzen, enthalten.

Hierbei lassen sich zwei verschiedene Arten von Anreizsystemen unterscheiden. Das Anreizsystem im weiteren Sinne umfasst verschiedene Elemente, die potentielle Anreizwirkungen entfalten können. Ein zweites im engeren Sinne formuliert Anreizgrundsätze und Richtlinien für die Gestaltung der verschiedenen Komponenten, vorwiegend jedoch materielle Gestaltungselemente.

## **Anreizsystem im engeren Sinne**

Die Zielgruppe dieses Systems kann nach Führungskräften und Nicht-Führungskräften unterschieden werden. Häufig wird das Anreizsystem für Führungskräfte individuell auf konkrete Führungsaufgaben und Ziele erarbeitet. Die Gestaltung beinhaltet variable Entgelte. Dagegen ist oft ein Anreizsystem für Nicht-Führungskräfte weniger individualisiert. Das generelle Ziel eines Anreizsystems für Führungskräfte ist es, durch Schaffung von Freiräumen auf verschiedenen Ebenen das „Unternehmertum“ zu fördern. Bei der Struktur des Anreizsystems ist die Festlegung der Verhältnisse von fixen und variablen Entgeltanteilen, je nach Risiko- und Schwierigkeitsgrad, sowie die Hierarchieposition festzulegen. Es sind zumindest zwei Aspekte zu berücksichtigen, inwieweit Führungskräfte unternehmerisches Risiko mittragen sollen und die materiellen sowie immateriellen Anreize, je nach individueller Motivstruktur. Weiterhin müssen diejenigen organisatorischen Einheiten bestimmt werden, an deren Erfolg die einzelnen Führungskräfte zu beteiligen sind. Es besteht die Möglichkeit auf der Individualebene/-leistung oder auf Gruppenebene (Leistung der Organisationseinheit), beziehungsweise beide zusammen in einem bestimmten Verhältnis.

Eine Möglichkeit für die Gestaltung des Anreizsystems der Nicht-Führungskräfte liegt in der Gewährung von materiellen (z.B. Geld- sowie Sachprämien) und immateriellen Anreize (bspw. Anerkennung, kreative Tätigkeiten, Arbeitserleichterungen). Auch die Gestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems wird hierzu gezählt. Unter Erfolgsbeteiligung sind materielle Leistungen zu verstehen, die Mitarbeiter/innen beziehungsweise Mitarbeiter/innengruppen bei Erreichung eines betriebswirtschaftlichen Erfolges aufgrund freiwilliger, vorab getroffener vertraglicher Vereinbarungen zusätzlich gewährt werden.

### Anreizsystem im weiteren Sinne

Die Gesamtheit aller Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich das Leistungsverhalten der Mitarbeiter/innen entwickeln kann, wird als Anreizsystem im weiteren Sinne bezeichnet. Der direkte Bezug zu konkreten, ergebnisbezogenen Kennzahlen ist nicht ausgeprägt vorhanden, sondern umfasst mehr intrinsische, beim Aufgabenvollzug wirkende sowie immaterielle Belohnungen. Ein Anreizcharakter liegt in der Mitwirkungsmöglichkeit anspruchsvoller Aufgabenstellungen. Durch die gemeinsame Gestaltung und Lösung dieser Aufgaben wird zudem der Abbau von Widerständen erhöht und die Leistungsbereitschaft gesteigert. Die größere Motivation ist eine Folge aus dem Gefühl der Mitarbeiter/innen, verursacht durch die Berücksichtigung ihrer Wünsche und Vorstellungen. Auch die Qualifizierung von Mitarbeiter/innen hat indirekte wie auch direkte Anreizwirkung. So können die verschiedenen Maßnahmen der Grund dafür sein, dass die Aufgaben in der Zukunft erfolgreicher gelöst werden und die gewünschten Belohnungen erreichbar werden. Auf der anderen Seite sind die Qualifizierungsangebote selbst potentielle immaterielle Anreize, die eine zusätzliche Qualifikationsmöglichkeit darstellen. Durch entsprechende Freiräume im Informations- und Kommunikationssystem lassen sich wertvolle Anreizwirkungen entfalten. Das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter/innen ist zu befriedigen. Die Gesamtzusammenhänge sowie die gemeinsamen Ziele können erkannt und dadurch die eigenen Tätigkeiten eingeordnet

werden. Der Beitrag zum Gesamterfolg wird transparent und die Motivation für die Aufgabenstellungen steigt. Schließlich ist das individuelle Leistungsverhalten durch die potentiellen Anreizbedingungen des Organisationssystems zu beeinflussen. Gerade die gewandelten Wertvorstellungen wie selbstständiges Arbeiten, Übernahme von Verantwortung und der soziale Kontakt im Rahmen der Teamarbeit zielen direkt auf verschiedene intrinsische Motive. Die allgemeine Auffassung ist, dass sich aus der Aufgabenerfüllung keine direkte Befriedigung ziehen lässt, wenn eine Organisation darauf angewiesen ist, die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter/innen allein durch extrinsische Belohnungsformen wie Geld, Macht und formalen Status sicherzustellen. Diese Form begünstigt angepasstes oder auch instrumentelles Verhalten. Die Mitarbeiter/innen verrichten die geforderten Leistungsbeiträge ohne ein besonderes Engagement der Inhalte gegenüber. Bei einer solchen Einstellung zur Aufgabenstellung besteht nur eine geringe Wahrscheinlichkeit dafür, dass jemand die bequemen Pfade der Routine verlässt. Ein rein extrinsisches Anreizsystem stimuliert eher Konformität als Innovation. Berufliches Fortkommen, Anerkennung durch Fachkollegen, berufliche Sicherheit, ungehinderte Arbeitsmöglichkeiten und große Eigenverantwortlichkeit, herausfordernde Tätigkeit, stimulierende Zusammenarbeit mit besonderen Kollegen, Gelegenheit, eigenen Ideen nachzugehen und Arbeitsplatzausstattung sind dagegen für die innovative Organisationsform angemessene Anreize. Prämien, Incentives, Boni, leistungsvariable Einkommensbestandteile, öffentliches Lob und auffordernde Ansprachen können Mitarbeiter/innen kurzfristig anregen, mehr Leistung zu zeigen, aber es werden nicht die Rahmenbedingungen verbessert, die die Mitarbeiter gleichzeitig beharrlich demotivieren. Das Ergebnis ist eine kurzfristige Steigerung der Leistungskurve, die schnell sehr teuer werden kann. Es liegt auf der Hand, dass nur um den Preis permanenter Neu-Beeinflussung motiviert werden kann. Bisher hat keine einzige Studie weltweit eine dauerhafte Leistungsverbesserung durch Prämienysteme nachweisen können. Wenn Mitarbeiter eine erwartete Prämie nicht erhalten, fühlen sie sich bestraft. Die Wertigkeit der geleisteten Arbeit wird gleichsam übersprungen mit Blick auf die winkende

### Der Expertenkreis OP-Effizienz

Der Expertenkreis OP-Effizienz hat sich Mitte des Jahres 2010 mit der Idee gegründet, Expertise zum hochaktuellen Thema OP-Management zu generieren und interessierten Betroffenen verfügbar zu machen. Einzigartig an der Konstellation des Kreises ist die breit gefächerte Aufstellung der beteiligten Experten. Mitglieder aus den Bereichen Klinik, Hochschule, Industrie, Verbände oder Beratungsunternehmen bringen das Wissen ihrer täglichen Arbeit ein und garantieren die Betrachtung der vielschichtigen Aspekte sowohl aus Sicht der am Prozess beteiligten Berufsgruppen als auch bspw. aus Sicht der Industrie.





Belohnung. Wettbewerbe um Prämien werfen zudem Gerechtigkeitsprobleme auf, sie belasten das Kooperationsklima zwischen Mitarbeitern. Es ist widersinnig, die Motivation eines Menschen anreizen zu wollen, aber den Rahmen zu ignorieren, in dem die Leistung erbracht wird.

Mit dieser Argumentation wird die Notwendigkeit angesprochen, das Anreizsystem flexibel zu gestalten. Gerade auch, weil sich einerseits die Dringlichkeit der Bedürfnisse von Mitarbeiter/innen in Abhängigkeit von der Situation verändern und andererseits werden auch neue Motive hinzugewonnen. Dieses bedeutet, dass es keine für alle Menschen gleichermaßen optimalen Arbeits- beziehungsweise Organisationsbedingungen geben kann. Das Konzept der Individualisierung ist dann die logische Konsequenz dieser Erkenntnis. Aus dem möglichen Angebot sollten sich dann die Mitarbeiter/innen die am besten zusagende Alternative aussuchen können (Cafeteria-Ansatz).

### **Anreizsysteme im OP Motivierend oder hemmend?**

Die Wertigkeit eines OP-Bereiches in Bezug auf das medizinische Leistungsvermögen, die wirtschaftliche Wertschöpfung, aber auch das Image eines Krankenhauses ist mittlerweile hinlänglich bekannt und akzeptiert. Die meisten Krankenhäuser verfügen über ein mehr oder weniger effizientes OP-Management, über OP-Statute oder die notwendigen Organisationsdaten aus dem OP.

Die zweijährig vom ZGWR durchgeführten Studien des OP-Barometers, in der Pflegekräfte aus dem OP-Bereich zu ihrem Arbeitsplatz oder auch der Organisation im OP-Bereich be-

fragt werden, zeigt aber, dass wir uns weiterhin in wesentlichen Fragen der OP-Organisation sehr schwer tun. So befinden aktuell lediglich ca. 51 % der Befragten ihre OP-Organisation als gut, nur ca. 37 % halten die OP-Pläne für wirklich aussagekräftig und ca. 61 % bemängeln zu viele Wartezeiten in der OP-Organisation. Es gibt also weiterhin viel zu tun für die OP-Manager oder OP-Koordinatoren, wobei längst schon weitere Herausforderungen wie bspw. das Risikomanagement, die Technisierung der OP-Säle oder die veränderten Anforderungen neuer Generationen an den Arbeitsplatz im OP-Bereich auf die Beteiligten warten.

Es gilt somit, längst bekannte Aufgaben besser in den Griff zu bekommen und zukünftige Anforderungen heute schon zu bearbeiten, damit diesen zukünftig adäquat begegnet werden kann. Hierzu bedarf es neben aufbau- und ablauforganisatorisch verbindlich vereinbarten Regelungen natürlich auch motivierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die die Herausforderungen der Zukunft nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu einem Aufbruch sehen.

Damit Anreize überhaupt funktionieren, ist eine kompetente Führung sicherlich die wesentliche Grundvoraussetzung für das Wirken im Rahmen auch eines profunden OP-Managements. Das betrifft zum einen die direkte Führung, also die direkt weisungsberechtigte Führungskraft. Aber auch die indirekte Führung, also die Führungskraft, die letztlich die Gesamtverantwortung trägt, aber im Führungsprozess nicht direkt in Erscheinung tritt, spielt eine wesentliche Rolle. I.d.R. sind das die Geschäftsführer oder Vorstände. Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass im oben bereits aufgeführten OP-Barometer 2013 nur ca. 34 % der befragten OP-Pflegekräfte angeben, dass ihre Leistung auch von der Kranken-

hausleitung anerkannt wird. Auch bezeichnen nur etwa 44 % die Unternehmenskultur in Ihrem OP-Bereich als gut, was wiederum ein deutliches Licht auf die direkten Führungsstrukturen aktuell in den OP-Bereichen wirft.

### Anreizsystem weitgehend unbekannt

Die Betrachtung der Realität in deutschen OP-Bereichen zeigt, dass dort, trotz massiv gestiegener Leistungsanforderungen, das Thema Anreizsysteme anscheinend weitgehend unbekannt ist. Das mag zum einen damit in Zusammenhang stehen, dass Anreizsysteme im Krankenhaus in der Regel keine große Rolle spielen. Speziell auf den OP-Bereich gemünzt, besteht die besondere Problematik, dass die OP-Leistung von einer Vielzahl unterschiedlicher Berufsgruppen erbracht wird. Hinzu kommt, dass die Effizienz dieser Leistung nicht nur von den Prozessen im OP-Bereich, sondern in starkem Maß auch von den vor- bzw. nachgelagerten Abläufen bestimmt wird und die Faktoren „nicht kalkulierbarer Patient“, „individueller Operateur“, „inhomogenes Operationsteam“ oder „nicht beeinflussbare Schnittstellen“ einer Effizienzbewertung nicht selten im Wege stehen, bzw. diese schwierig machen.

Die Diskussion über die Notwendigkeit von Anreizsystemen zur Steigerung der OP-Effizienz ist unstrittig und hat sich in den letzten zehn Jahren zudem deutlich intensiviert, wobei eine quantitative Analyse des Umsetzungsgrades von Anreizsystemen in deutschen Krankenhäusern bisher nicht existierte.

### Ergebnisse der Studie

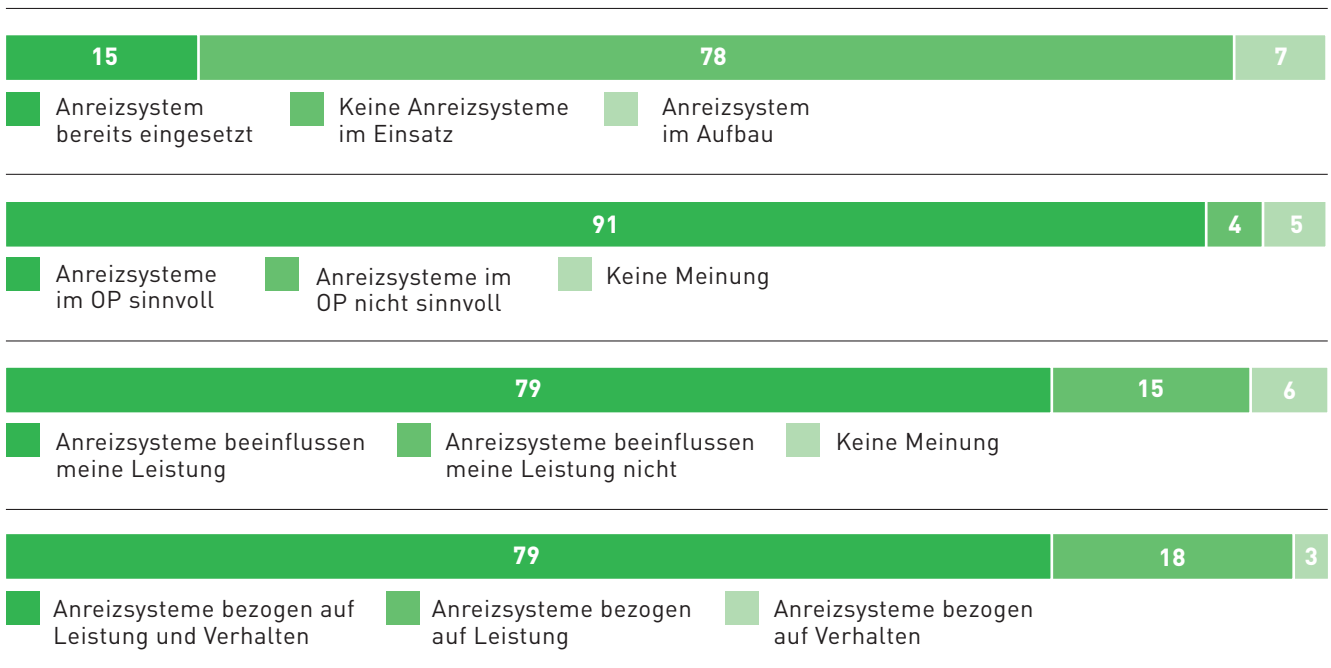
Mit der Befragung des OP-Expertenkreises unter Einbindung von 186 Verantwortlichen für das OP-Management konnte erstmals die Situation in deutschen Krankenhäusern transparent gemacht werden, weil ca. 10% aller OP-Bereiche in Deutschland erreicht werden konnten. Da die Befragten sowohl hauptamtlich (48%), als auch nebenamtlich (29%) im OP-Management und teilweise auch ohne eine zentrale OP-Organisation (23%) arbeiten, kann man von einem repräsentativen Bild ausgehen. (Siehe unten)

Im Rahmen der Befragung zeigte sich, dass in 78% der einbezogenen Einrichtungen für den OP-Bereich bisher keine Anreizsysteme implementiert worden sind, obwohl 91% der Befragten diese für sinnvoll halten und 79% von einer Leistungsbeeinflussung durch sie ausgehen. Deutlich wurde, dass ein Großteil der befragten Personen die ausschließliche Fokussierung von Anreizsystemen auf die Leistung nicht als ausreichend erachten, sondern auch zwingend das Verhalten in die Beurteilung einbezogen werden sollte.

Als mögliche und in der Regel einfach umsetzbare Anreize werden neben der Erhöhung des Einkommens (82%) zusätzliche Fort- und Weiterbildungen (79%) oder außertarifliche Freizeit (71%) empfohlen. Die Wünsche nach Berücksichtigung individueller Aufstiegsmöglichkeiten (77%) und eine Mehrung der Entscheidungskompetenz (76%) in ein Anreizsystem für den OP-Bereich stellen dagegen eine größere

### Anreizsysteme generell

186 Personen wurden insgesamt befragt / Zahlenwerte in Prozent



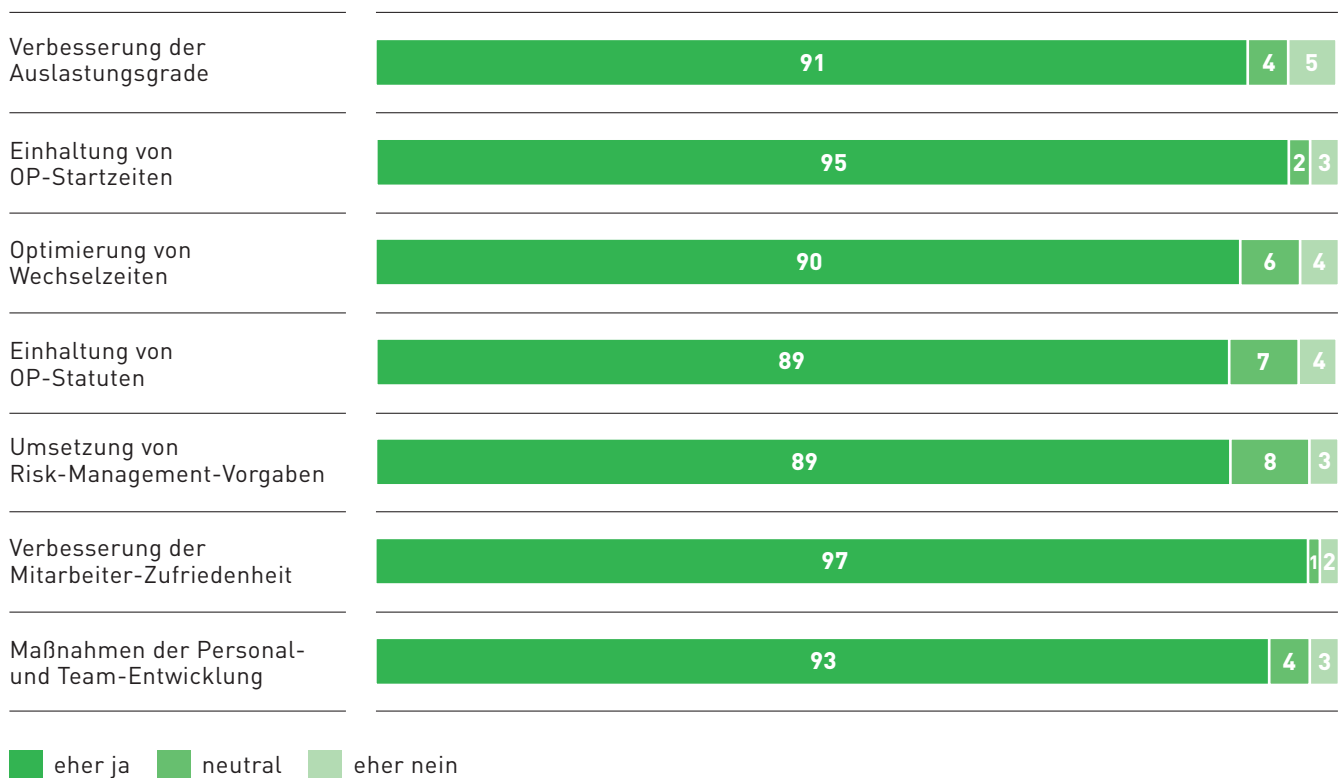
Herausforderung dar. Sie sind aufgrund der hohen Ausprägung jedoch zu beachten. Denkbar wäre zudem ein Anreiz in Form der Teilnahme an Gruppenincentives, wobei hier nur ca. die Hälfte der Befragten den Einsatz empfiehlt. (Siehe unten)

Als sinnvolle Inhalte für Anreizsysteme im OP werden auf der Verhaltensseite die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit (97%) sowie der Einsatz von Maßnahmen der Personal- und

Team-Entwicklung (93%) gesehen, während auf der Leistungsseite die Einhaltung der morgendlichen Startzeiten im OP-Bereich (95%), gefolgt von der Optimierung der Wechselzeiten (90%), favorisiert werden. An dieser Stelle ist es interessant, dass 67% der Befragten sich dafür aussprachen, einem Anreizsystem auch negative Sanktionen gegenüberzustellen, wobei die Frage nach der Art dieser Sanktionen keine eindeutigen Aussagen ergab.

## Anreizsysteme – Inhalt im Hinblick auf die OP-Organisation

186 Personen wurden insgesamt befragt/Zahlenwerte in Prozent





### Matrixsystem zu möglichen Anreizen im OP

Maßnahmen müssen richtig und professionell eingeführt werden, es geht nicht um ein „abhaken“. Bei „falscher Einführung“ droht die Gefahr, dass sich der Anreiz ins Gegenteil verkehrt. Selbstverständlichkeiten – die beispielsweise im Arbeitsvertrag geregelt sind – werden nicht als Anreiz zusätzlich vergütet. Es ist wichtig, dabei die Prozessstabilität zu berücksichtigen und zu gewährleisten. Im Nachfolgenden werden mögliche Anreize in Form eines Matrixsystems beschrieben.

Dabei werden die folgenden Aspekte bei den jeweiligen Aktivitäten betrachtet: die Nachhaltigkeit – handelt es sich hierbei um einen Einmaleffekt, der nach kurzer Zeit verhallt oder wird die Wirkung dieser Aktivität als längerfristig angesehen sowie die Einschätzung, ob es sich um eine Aktivität handelt, die auf eine einzelne Person abzielt oder auf die Gesamtsituation. Sämtliche in der Matrix definierten Aktivitäten werden in drei Prioritäten eingeteilt, basierend auf das Aufwand-/Nutzenverhältnis sowie die Attraktivität für den Mitarbeiter.

## Priorität 1

Aktivität ist von höchstem Nutzen, hat eine gesicherte und nachhaltige Wirkung und steht in einem positiven Aufwand-/Ertrags-Verhältnis. Aktivität kommt gesichert, sowohl Mitarbeitern als auch dem Unternehmen, zugute.

Kategorie	Erläuterung/Definition	Nachhaltigkeit	Bewertung	Situation/Person
Einfluss	Vorschläge von Mitarbeitern finden Gehör und/oder werden in Struktur- bzw. Organisationsüberlegungen verantwortlich einbezogen, z.B. in Form eines betrieblichen Vorschlagwesens	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter werden ernst genommen, sie fühlen sich einbezogen in die Unternehmensentwicklung</li> <li>Der Durchdringungsgrad ist schwierig, aber nachhaltig</li> <li>Erfordert einen hohen Organisations-/Kommunikationsaufwand</li> </ul>	P/S
Wertschätzung	Es herrscht eine hohe Wertschätzung des Mitarbeiters oder der Berufsgruppe im gesamten Krankenhaus und zwischen den Berufsgruppen im OP-Bereich.	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subjektive Wahrnehmung des Mitarbeiters</li> <li>Erstrebenswertes kulturelles Gut im Krankenhaus</li> <li>Sorgt für Initiativbewerbungen und minimiert Fluktuation</li> </ul>	S
Interessante Projekte	Der Mitarbeiter wird in die Strukturierung von berufsgruppen- oder abteilungsübergreifenden Veränderungsprozessen eingebunden	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>Drückt die Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter aus</li> <li>Der Mitarbeiter hat – berufsgruppenübergreifend – die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und sich neuen Herausforderungen zu stellen</li> <li>Es besteht die Möglichkeit, aktiv an der Zielerreichung mitzuwirken</li> </ul>	S
Mit Kollegen mit hoher Fach- und Sozialkompetenz zusammenarbeiten	Das Krankenhaus ist bemüht, durch eine gezielte Personalbeschaffung bzw. -entwicklung ein hohes fachliches und soziales Niveau vorzuhalten	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherstellen eines hohen Wissenstransfers</li> <li>Hohe Motivation durch eine angenehme Kultur</li> </ul>	S
Weiterentwicklung	Der Vorgesetzte entwickelt mit dem Mitarbeiter einen Plan für dessen Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Krankenhaus	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bietet die Möglichkeit, Mitarbeiter langfristig an den Arbeitgeber zu binden.</li> <li>Sicherstellen eines hohen Wissens- und Kompetenzlevels der Mitarbeiter</li> </ul>	S
Fortbildung (intern/extern)	Dem Mitarbeiter werden Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt, die er selbstverantwortlich wahrnehmen kann	Einmalig/Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einmalig: Sporadische Fortbildungen – nach Absprache ohne explizite Planung</li> </ul>	S/P
Teamentwicklung	Zeit für die strukturierte Entwicklung des Teams, beispielsweise auch außerhalb des Arbeitsalltages, zu nehmen. Evtl. in Verbindung mit Aufgaben zur Teambildung	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Zusammenhalt im Team wird verbessert</li> <li>Die Zusammenarbeit und Kooperation im Team verbessert sich</li> <li>Es wird Verständnis für andere Teammitglieder geschaffen</li> </ul>	S



Kategorie	Erläuterung/Definition	Nachhaltigkeit	Bewertung	Situation/Person
Mentoring	Mitarbeiter werden in Bezug auf ihre Arbeitsleistung oder ihre persönliche Situation von kompetenten Mentoren betreut	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drückt die Wertschätzung für den Mitarbeiter aus</li> <li>• Es werden wichtige Kompetenzen vermittelt</li> </ul>	S
Team-Supervision	Auseinandersetzung mit Arbeitsbeziehungen und den emotionalen Faktoren von Arbeit in der Organisation. Schwerpunkt ist die Behandlung von sozioemotionalen, sowie institutionelle Aspekte mit den Inhalten Probleme, Konflikte und Szenarien aus dem beruflichen Alltag	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit, negative Erlebnisse zu verarbeiten und</li> <li>• in konstruktive Änderungsansätze münden zu lassen</li> </ul>	S
Coaching	Zeitlich begrenzte, zielorientierte Förderung von beruflichen Selbstgestaltungspotentialen durch individuelle Beratung und Unterstützung von Mitarbeitern.	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mögliche Potentiale von Mitarbeitern werden aufgezeigt</li> <li>• Dient außerdem der Vermeidung von Fehlern</li> </ul>	S
Mitarbeitergespräch, (Jahresgespräch/ Zielvereinbarungsgespräch)	Mitarbeiter erhalten in definierten Abständen ein Vorgesetzten-Feedback zu ihrer Arbeitsleistung und können selber Feedback geben.	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voraussetzung für erfolgreiche Mitarbeitergespräche ist eine professionelle Durchführung inkl. der vorherigen Schulung der Führungskräfte</li> <li>• Bietet die Möglichkeit, Mitarbeiter langfristig an den Arbeitgeber zu binden</li> <li>• Sicherstellen eines hohen Wissens- und Kompetenzlevels der Mitarbeiter</li> </ul>	P
Arbeitsplatz	Es gibt einen für die Führungskräfte frei verfügbaren, gut ausgestatteten Ort, an dem Tätigkeiten erledigt und Besprechungen abgehalten werden können.	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drückt die Wertschätzung für den Mitarbeiter aus</li> <li>• Möglichkeit zur besseren Konzentration auf die Aufgaben</li> <li>• Ermöglicht kreative Phasen</li> <li>• Ermöglicht vertrauliche Mitarbeiter-Gespräche</li> </ul>	S
Kitaplatz	Es gibt einen Betreuungsplatz für den Nachwuchs der Mitarbeiter, dessen Öffnungszeiten den jeweiligen Arbeitszeiten angepasst werden.	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgt für einen höheren Effekt, der Mitarbeiter kann sich voll auf seine Arbeit konzentrieren</li> <li>• Bietet die Möglichkeit, Mitarbeiter langfristig an den Arbeitgeber zu binden.</li> <li>• Sollte ausgebaut werden für Zeiten von 6:00 h bis 22:00 h</li> </ul>	S

## Priorität 2

Aktivität kann hohen Nutzen haben, hat aber eine nicht in jedem Fall gesicherte und nachhaltige Wirkung und muss nicht immer in einem positiven Aufwand-/Ertrags-Verhältnis stehen. Bei der Aktivität ist es nicht gesichert, dass diese auch dem Unternehmen zugute kommt.

Kategorie	Erläuterung/Definition	Nachhaltigkeit	Bewertung	Situation/Person
Prämie	Der Mitarbeiter erhält für das Erreichen gesonderter Ziele oder Erledigen zusätzlicher Aufgaben eine Vergütung außerhalb seines Einkommens	Einmalig bzw. wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird häufig als Besitzstand und bei Nichterreichung als Malus wahrgenommen</li> <li>• Es müssen Möglichkeiten geschaffen werden, eventuelle Überforderung des Mitarbeiters oder Neiddebatten bzgl. der Bevorzugung bestimmter Mitarbeiter zu vermeiden – Gerechtigkeitsproblematik. Hierzu ist eine offene und transparente Kommunikation notwendig.</li> </ul>	P
Verantwortung	Aufgaben oder Funktionen werden nachhaltig oder vorübergehend übertragen	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegation ist ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiter-Motivation</li> <li>• Mitarbeiter fordern dies bereits heute häufig ein</li> <li>• Es stellt eine gute Möglichkeit dar, Führungspersonal zu entwickeln</li> </ul>	S
Budgetverantwortung	Der Mitarbeiter erhält ein internes Budget, das er selbstständig verwaltet und verantwortet	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgt für Transparenz über die Ziele und Möglichkeiten im eigenen Verantwortungsbereich</li> <li>• Fördert den verantwortungsvollen Umgang mit limitierten Ressourcen</li> </ul>	S
Flexible Arbeitszeit	Die Arbeitszeiten sind (so weit wie möglich) mit den privaten Anforderungen des Mitarbeiters koordiniert und verlässlich	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Loyalität und Verlässlichkeit der Mitarbeiter durch Berücksichtigung privater Erfordernisse</li> <li>• Die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse sorgt für eine hohe Motivation</li> </ul>	S
Lebensarbeitszeitkonten	Ansparen von Einkommen	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sein Gehalt bzw. Überstunden „anzusparen“ d.h. einen Teil seines Gehalts zu einem späteren – nach den Bedürfnissen des Mitarbeiters definierten – Zeitpunkt ausbezahlen zu lassen bzw. abzufeiern.</li> <li>• Die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse sorgt für hohe Motivation und Loyalität</li> </ul>	S

Kategorie	Erläuterung/Definition	Nachhaltigkeit	Bewertung	Situation/Person
Multiplikatoren-Ansatz für Schulungsthemen	Einsatz von internen, systematisch qualifizierten Trainern (Multiplikatoren), die gewonnenes Wissen an andere Mitarbeiter im Unternehmen weitergeben	Einmalig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter spricht bei Schulungsmaßnahmen die Sprache der „Geschulten“</li> <li>Drückt die Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter aus</li> <li>Der Mitarbeiter hat – berufsgruppenübergreifend – die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und sich neuen Herausforderungen zu stellen.</li> </ul>	P
Verpflegung	Die Verpflegung und die Räumlichkeit sind den Bedürfnissen des Mitarbeiters angepasst.	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter können in der Nähe des Arbeitsplatzes essen.</li> <li>Gemeinsame Mahlzeiten für die Mitarbeiter, als soziale Komponente – fördert den Zusammenhalt im Team</li> <li>Besondere Relevanz für den OP-Bereich durch die Notwendigkeit zum Ein- und Ausschleusen.</li> </ul>	S

### Priorität 3

Aktivität hat einen Nutzen, dessen Nachhaltigkeit meist nicht gegeben ist, der schnell nicht mehr als Anreiz gesehen wird und in die Gefahr läuft, sich ins Gegenteil zu verwandeln. Aktivität kommt primär dem Mitarbeiter zugute, dauerhafter Effekt für das Unternehmen ist schwer realisierbar

Kategorie	Erläuterung/Definition	Nachhaltigkeit	Bewertung	Situation/Person
Repräsentation	Der Mitarbeiter vertritt seine Berufsgruppe, den OP-Bereich oder das Krankenhaus bei externen Anlässen	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Leistungsträgern, jedoch nicht für jeden Mitarbeiter geeignet</li> <li>• Bietet die Möglichkeit des positiven Imagetransfers</li> <li>• Stellt eine Möglichkeit zur Mitarbeiterentwicklung dar</li> <li>• Beinhaltet jedoch auch Konfliktpotenzial in der Gruppe (Gefahr der Selbstdarstellung)</li> </ul>	S
Gehalt	Einkommen bzw. Einkommensentwicklung ist objektiv der Arbeitsleistung angemessen	Einmalig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rein monetärer Effekt</li> <li>• Aufgrund bestehender Tarifverträge limitierte Möglichkeiten, die jedoch je nach Angebot und Nachfrage durch zusätzliche Vergütung durchbrochen werden können</li> <li>• Könnte Fragen zur Gerechtigkeit aufwerfen</li> <li>• Bietet Konfliktpotenzial bei Mitbestimmungsverfahren</li> <li>• Frühzeitige Einbindung Personalrat notwendig</li> <li>• Ziele müssen im Vorfeld definiert werden</li> </ul>	P
Altersversorgung	Das Krankenhaus sorgt für eine sichere, ausreichende Altersversorgung und bietet zusätzliche Altersversorgungsmöglichkeiten an.	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Zielgruppe lässt sich mit einer solchen Aktivität ansprechen?</li> <li>• Hat Generation Y Interesse daran?</li> </ul>	S



Kategorie	Erläuterung/Definition	Nachhaltigkeit	Bewertung	Situation/Person
Eigene Schuhe	Jeder Mitarbeiter bekommt individuelle OP-Schuhe in ausreichender Menge in der eigenen Größe und Farbe vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt.	Einmalig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Perspektiven – wird unter Umständen als selbstverständlich wahr genommen</li> <li>• Gesundheitliche Aspekte aufgrund des langen Stehens im OP müssen berücksichtigt werden</li> <li>• Widerspricht dem Standardisierungsgedanken</li> <li>• Ist u. U. kostenintensiv und der Zentraleinkauf muss einbezogen werden</li> <li>• Kann eine logistische Herausforderung darstellen in Bezug auf die Zuordnung auf den Mitarbeiter und den benötigten Platzbedarf</li> <li>• Bietet Konfliktpotenzial</li> <li>• Die Arbeitsmedizin und der Personalrat sollten einbezogen werden</li> </ul>	P
Arbeitsmittel	Die zur Arbeit benötigten Materialien sind qualitativ und quantitativ ausreichend vorhanden	Einmalig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sollte selbstverständlich sein,</li> <li>• Auswirkungen für Funktionsträger größer</li> <li>• Drückt Wertschätzung für die Funktion aus</li> </ul>	S
Parkplatz	Ein Abstellplatz für den PKW ist vorhanden oder wird in zentraler Nähe zum Arbeitsplatz personenbezogen vorgehalten	Einmalig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten-/Nutzen-Problematik sollte hinterfragt werden</li> <li>• Umsetzung evtl. aufgrund von Platzproblemen schwierig</li> </ul>	P
Jobticket	Das Krankenhaus stellt dem Mitarbeiter Vergünstigungen im öffentlichen Nahverkehr zur Verfügung	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird vielfach als selbstverständlich wahrgenommen</li> <li>• Wird eher negativ ausgelegt, falls nicht zur Verfügung gestellt</li> </ul>	P
Gutscheine	Der Mitarbeiter erhält Wertgutscheine zum vergünstigten Konsum in ausgewählten Geschäften	Einmalig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann situativ eingesetzt werden</li> <li>• Kann einen kurzfristigen Anreiz als außerordentliche „Belohnung“ für besondere Leistungen darstellen</li> </ul>	P
Exkursionen/Events	Das Krankenhaus organisiert Exkursionen für fachlich Interessierte	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermöglicht den Blick über den eigenen Tellerrand und das Lernen von Anderen</li> <li>• Ideengewinnung für den eigenen OP möglich</li> </ul>	S

Kategorie	Erläuterung/Definition	Nachhaltigkeit	Bewertung	Situation/Person
Besondere Events	Das Krankenhaus führt regelmäßig besondere Veranstaltungen zu bestimmten Anlässen, wie z.B. KH-Jubiläum, Zertifizierung des Arbeitgebers, durch.	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgt für eine höhere Identifikation mit dem Arbeitgeber</li> <li>• Kann jedoch auch ein Anspruchsdenken generieren und zu Enttäuschung führen, falls die Veranstaltung ausfällt</li> </ul>	S
Betriebliche Gesundheitsförderung	Das Krankenhaus berücksichtigt die Lebens-Interessen des Mitarbeiters im Rahmen des Arbeitsverhältnisses. Es werden Angebote wie zum beispielsweise das Sponsoring eines Fitnessstudios geschaffen.	Wiederkehrend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dient der Steigerung des psychosozialen Wohlbefindens</li> <li>• Verbesserung des körperlichen Gesundheitszustandes</li> <li>• Verminderung von Risikofaktoren</li> </ul>	S

### Erläuterung/Definition

### Situation/Person

Anreize, die nicht an die Leistung der einzelnen Mitarbeiter-Rolle gebunden sind, sondern dem Team zur Verfügung gestellt werden.

S

Anreize, die im direkten Zusammenhang mit der Leistungs-Rolle des einzelnen Mitarbeiters verbunden sind und individuell zur Verfügung gestellt werden.

P

## Zusammenfassung

Anreizsysteme im OP-Bereich sind aus Sicht des Expertenkreises OP-Effizienz sinnvoll und notwendig, jedoch kaum verbreitet. Das ergab eine aktuelle Befragung des Expertenkreises in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Gesundheitswirtschaft und -recht, Frankfurt. Da sich anscheinend die überwiegende Mehrheit der befragten OP-Verantwortlichen ein leistungsbezogenes Anreizsystem im OP-Bereich wünschen, jedoch die Ideen, wie ein solches System aussehen könnte, sehr inhomogen sind, hat der Expertenkreis OP-Effizienz das Thema aufgegriffen und die vorliegende Orientierungshilfe zur Implementierung von Anreizsystemen im OP-Bereich als Grundlagenpapier erarbeitet und stellt diese zur Diskussion.

**Hinweis:** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.



# OP-Effizienz

## Erfolgreich steuern mit Kennzahlensystemen

Der OP-Bereich ist einer der material-, zeit- und schnittstellenintensivsten Bereiche im Krankenhaus und daher von strategisch hoher Bedeutung. Wird er nicht optimal gesteuert, können ineffiziente Ressourcennutzung und wirtschaftliche Defizite die Folgen sein.

Mit einer Balanced Scorecard (BSC) können Kliniken die Wertschöpfung im OP vollständig abbilden, messen und damit auch steuerbar machen. Zu diesem Zweck entwickelte der Fachkreis OP-Effizienz eine speziell auf den OP ausgerichtete BSC, die das „System OP“ als Ganzes betrachtet und alle Ursachen, Wirkungen und Abhängigkeiten in ihrem Gesamtkontext berücksichtigt.

Das Handbuch OP-Effizienz beschreibt in einzelnen Schritten die Arbeitsmethodik zur Erstellung einer BSC. Dabei konzentriert sich die Betrachtung ausschließlich auf den OP-Bereich und dessen komplexe Prozessabläufe. Betrachtet werden daher nur der Prozessabschnitt zwischen Einschleusung in den OP und Ausschleusung des Patienten.



Busse/Gould/Greiling et al. **OP-Effizienz**  
Erfolgreich steuern mit Kennzahlensystemen  
228 Seiten. Hardcover. € 79,90, ISBN 978-3-86216-119-5

### Bestellmöglichkeiten unter:

medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Str. 42/1, 69115 Heidelberg, [www.medhochzwei-verlag.de](http://www.medhochzwei-verlag.de)  
Bestell-Tel. 06221/489-555, Bestell-Fax 06221/489-410, E-Mail: [kundenbetreuung-mhz@hjr-verlag.de](mailto:kundenbetreuung-mhz@hjr-verlag.de)  
Kundenbetreuung und Auslieferung über Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm



## Expertenkreis OP-Effizienz

Der 2010 gegründete Expertenkreis OP-Effizienz versteht sich als Diskussionsforum von unterschiedlichen OP-Experten. Er hat sich das Ziel gesetzt, Möglichkeiten der Prozessoptimierung im OP-Bereich zu evaluieren und aufzuzeigen, konkrete Handlungsempfehlungen zu entwickeln sowie den Entscheidungsträgern Instrumente zur Erfassung und Bewertung von Prozessen an die Hand zu geben. Einzigartig an der Konstellation des Kreises ist die breit gefächerte Expertise der beteiligten Experten, welche die Bereiche Klinik, Hochschule, Industrie, Verbände und Beratungsunternehmen zusammenbringen. Der Expertenkreis OP-Effizienz wird von Mölnlycke Health Care unterstützt.

Ansprechpartner:

### Expertenkreis OP-Effizienz

Sprecher des Expertenkreises

Dr. Evangelos Tsekos

[evangelos.tsekos@klinikum-fuerth.de](mailto:evangelos.tsekos@klinikum-fuerth.de)

Weitere Infos erhalten Sie unter: [www.op-effizienz.de](http://www.op-effizienz.de)

Mölnlycke Health Care GmbH, Max-Planck-Str. 15, 40699 Erkrath,  
T +49 211 920 88-0, F +49 211 920 88-170, [www.molnlycke.de](http://www.molnlycke.de)

