



## Case Study

### Lean-OP am LKH-Univ.Klinikum Graz: Mehr Eingriffe durch stärkere Teams und klarere Abläufe

Von Dr. Christophe Vetterli, Johnny van Dijk und Serafin Fürbringer

#### Gemeinsam mehr Versorgungsleistung ohne mehr Stress

##### Ausgangslage: Ein OP-System am Limit

Am LKH-Univ. Klinikum Graz stand die Universitätsklinik für Urologie vor operativen und organisatorischen Engpässen: Der OP-Betrieb endete bereits am frühen Nachmittag, Teamarbeit lief vielfach sequenziell statt synchronisiert in den Professionssilos behaftet, und Materiallogistik sowie Planung waren unkoordiniert. Die Folge: Ressourcen wurden nicht effizient genutzt, und die Teams arbeiteten oft unter Druck – mit begrenztem Output, den die mögliche Versorgungsleistung war kritisch.

Um diese Situation zu verbessern, wurde ein Lean-Projekt aufgesetzt mit einem klaren Ziel: **Mehr Versorgungsleistung, aber ohne mehr Stress für das Personal.** Im Zentrum stand dabei die Stärkung des Saalteams als Einheit – mit klaren Zuständigkeiten, verbesserten Abläufen und neuen Kommunikationsformen.

##### Projektfokus & Vorgehen: Teamzentriert, iterativ und mit klarem Umsetzungsbezug

Das Projektteam – bestehend aus OP-Pflege, Anästhesie, Ärzteschaft, Koordination und weiteren Berufsgruppen – arbeitete vor Ort gemäss Design Thinking in mehreren Design Sprints mit Prototyping. Statt Top-down-Vorgaben entstand ein partizipativ entwickelter, tragfähiger OP-Alltag mit Rollenverständnis und gemeinsam getragenen Prozessen.

Ein besonderer Fokus lag auf der Förderung des Teamgefüges im Saal: Kommunikation, Klarheit und Koordination wurden neu gedacht – mit konkretem Einfluss auf die tägliche Zusammenarbeit und die Leistungsfähigkeit der gesamten OP-Plattform.

##### Zentrale Massnahmen: Kommunikation stärken, Rollen klären, Planung entlasten



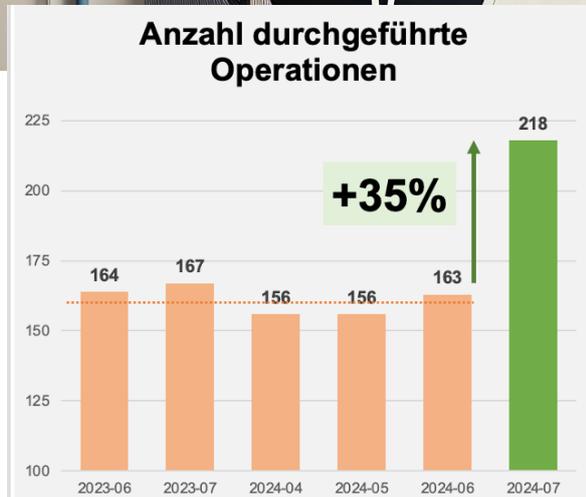
- **Stärkung des Saalteam-Gefüges:**
  - Einführung von *Saalhuddles* vor jedem Eingriff zur Abstimmung im Kernteam
  - Klare Definition von Rollen, Aufgabenverteilung und einem Saal-Team-Verständnis
  - Gemeinsames Verständnis über Lagerung, Materialien, Besonderheiten – statt Einzelwissen
- **Strukturierte Tagessteuerung:**
  - *Starthuddles* mit allen Schlüsselfunktionen zur Koordination des Tages
  - *Krisenhuddles* als Schnellformat bei personellen Engpässen – statt chaotischem Umdisponieren und Saalschliessungen
- **Planungssicherheit schaffen:**
  - Einführung einer achtwöchigen OP-Vorausplanung
  - Slot-basierte OP-Logik für bessere Auslastung gemäss Grundprämissen des Integralen Kapazitätsmanagements (IKM)
  - Frühzeitige Abstimmung von Ressourcen und Vermeidung kurzfristiger Überraschungen

## Ergebnisse: Mehr Eingriffe, stabilere Abläufe – ohne Überlastung

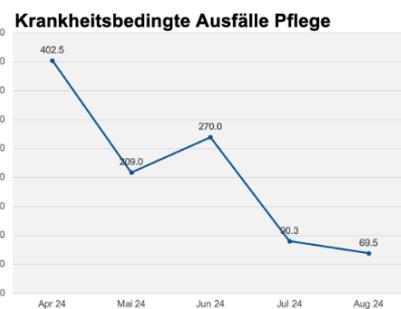
- ✓ +35 % **Operationen pro Periode**, ohne proportional mehr OP-Minuten
- ✓ +16 % **OPs pro Saaltag**, durch bessere Nutzung der OP-Kapazitäten
- ✓ -17 % **OP-Dauer pro Eingriff**, durch eingespielte Teams und klarere Abläufe
- ✓ -6 **Minuten Wechselzeit zwischen OPs**, trotz neuer gemeinsamer Mittagspause
- ✓ - 75% **krankheitsbedingter Ausfälle**, als Ausdruck besserer Arbeitsbedingungen und Teamgefüge
- ✓ **Gestärktes Teamgefühl und weniger Stress**, durch Routinen, Verantwortungsteilung und Tagesklarheit

Das Projekt führte zu einer **deutlich erhöhten Versorgungsleistung**, ohne dass die Mitarbeitenden „mehr leisten mussten“. Stattdessen wurde „besser zusammengearbeitet“.

# Design to Transform



|        | Montag | Dienstag | Mittwoch | Donnerstag | Freitag |
|--------|--------|----------|----------|------------|---------|
| Saal 4 | Green  | Red      | Green    | Green      | Red     |
| Saal 5 | Blue   | Blue     | Green    | Blue       | Green   |
| Saal 6 | Green  | Green    | Green    | Green      | Blue    |



Quelle: Vetterli Roth & Partners + LKH-Univ.Klinikum Graz (2024)

## Fazit: Design Thinking und Lean stärkt Teams – und Teams steigern die Leistung

Das Projekt war das Pilot-Lean OP Projekt für das LKH-Univ.Klinikum Graz und dem hausinternen Lean Team, welches sich die Expertise von VR&P holte, für weitere Lean-OP Transformationen. Es bewies einmal mehr wie **Design Thinking als Innovationsansatz bereits in der Gestaltung der neuen Abläufe den Erfolg vorspurte.**

Das Lean-Projekt im OP der Universitätsklinik für Urologie am LKH-Univ. Klinikum Graz zeigt eindrucksvoll: **Mehr Leistung muss nicht mehr Belastung bedeuten.** Entscheidend sind gut abgestimmte Teams, klare Abläufe und eine vorausschauende Planung.

Durch die Stärkung des OP-Teams als funktionierende Einheit und durch transparente Tagessteuerung konnten Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit gleichzeitig gesteigert werden – ein Modell für effiziente, teamgetragene Versorgung in herausfordernden Zeiten.