

Den Wandel im Spitalbereich als Chance nutzen und wettbewerbsfähiger werden

Leistungsfähige Projektorganisation – Erfolgsfaktor für Grossbauprojekte

Die Spitallandschaft befindet sich im Umbruch und steht in den kommenden Jahren vor grossen Herausforderungen. Der wirtschaftliche Druck sowie der Wettbewerb in der Branche ist massiv und steigt zunehmend – gleichzeitig sind viele Spitäler in die Jahre gekommen. Erbaut in den 60er, 70er- oder 80er-Jahren sind viele Gebäude stark sanierungsbedürftig und entsprechen nicht mehr den Ansprüchen der heutigen Zeit. Sie verfügen über eine veraltete Infrastruktur sowie über eine schlechte Bausubstanz, die erneuert werden muss, um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben und flexibel auf die sich ständig verändernden Anforderungen reagieren zu können.

Diese Faktoren führen derzeit zu einem Bau-schub von Grossprojekten in der Spitalbranche. Die Spitäler selbst sind mit den anstehenden Bauvolumen meist überfordert und benötigen eine professionelle Beratung und Unterstützung, um von Beginn an gut aufgestellt zu sein. Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektdurchführung ist eine leistungsfähige Projektorganisation, die Erfahrung, Beständigkeit und Flexibilität vereint. Nur so können komplexe Spitalprojekte, über die lange Bauzeit – von oft mehr als einem

Jahrzehnt – und unter dem Druck des ständigen Wandels im Gesundheitswesen zum Erfolg geführt werden.

Von Anfang an die richtigen Weichen stellen

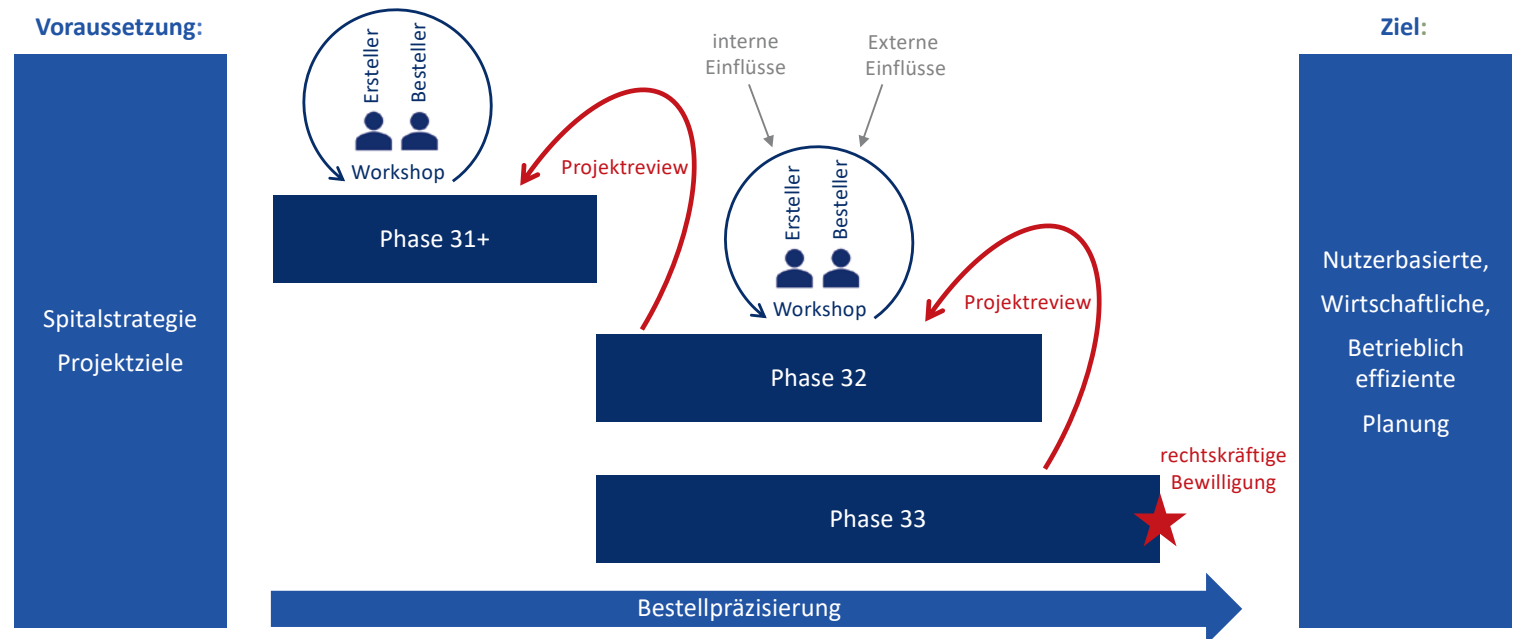
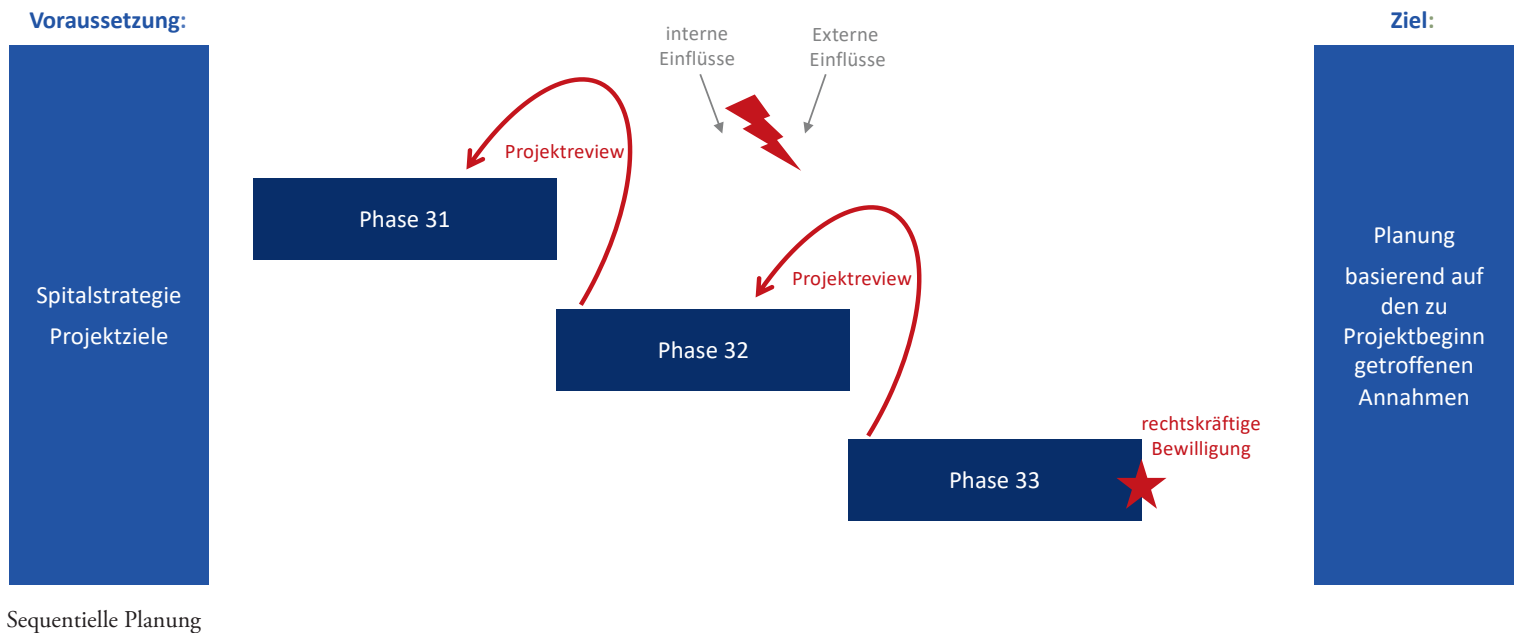
Drees & Sommer berät seit vielen Jahren Spitäler bei der Organisation und Durchführung von komplexen Projekten über alle Bauphasen hinweg. Wesentliche Grundlage ist eine klare

Abwicklungsstrategie zur Herangehensweise an eine iterative Planung. Es gilt frühzeitig mit allen Projektbeteiligten zu klären, wie der Weg zum Ziel aussieht. Da sich dieser von der klassischen Planung unterscheidet, muss auch der Prozess, um diesen Weg zu gehen, gemeinsam neu definiert werden.

In Zusammenarbeit zwischen Besteller und Ersteller werden Grundpfeiler für die Planung frühzeitig festgelegt und andere Faktoren wie-

Universitätsspital Basel – Neubau Klinikum 2





Sukzessive Schärfung der Bestellung

derum so lang als möglich flexibel gehalten. Es ist z. B. wichtig, dass die Vision und die Projektziele sowie eine übergeordneten Spitalstrategie zu Beginn vorliegen. Abgestimmt auf diese werden die Betriebskonzepte frühzeitig erarbeitet und konsolidiert. Die Konsolidierung der Betriebskonzepte ist ein zentraler Schlüssel für den langfristigen Erfolg, da die Planung des Gebäudes auf diesen aufbaut. Häufig wird diesem Faktor zu Beginn zu wenig Beachtung geschenkt, was später zu Problemen führt. Werden neue Betriebskonzepte basierend auf der Spitalstrategie nicht von den Nutzern adaptiert, spiegelt sich dies in einer unzureichenden Planung wider.

Alle Aufgaen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar definieren

Ein weiterer wichtiger Schritt für eine effiziente Projektorganisation ist die klare Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Projektbeteiligten. Dabei empfiehlt es sich oft, die Projektorganisation aus der ursprünglichen Spitalorganisation komplett herauslösen, um Kollisionen zwischen Projekt- und Liniovorgesetzten zu vermeiden und Weisungsbefugnisse von Beginn an zu definieren. Um in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben, müssen

ausserdem frühzeitig Eskalationsstufen festgelegt werden. Gleichzeitig ist über die Etablierung von Entscheidungsgremien sicherzustellen, dass Entscheidungen rechtzeitig getroffen werden können.

Umgang mit Veränderungen

Auch das Thema Change Management spielt bei der Projektorganisation von Grossbauprojekten eine wichtige Rolle. Der Grund: Neubauten bringen viele Veränderungen mit sich, Sollprozesse werden zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit umgestellt, die Zusammenarbeit



Sabine Sagolla, Projektpartnerin Drees & Sommer

zwischen den Kliniken ändert sich und Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten müssen neu verortet werden. Daher gilt es, Veränderungen transparent zu machen, plausibel zu begründen und die Nutzer frühzeitig darauf vorzubereiten und einzubinden. In der Begleitung dieser Prozesse ist es sinnvoll, erfahrene Arbeitspsychologen einzusetzen, so dass eine Akzeptanz für bevorstehende Veränderungen bei den Nutzern geschaffen wird. Hierbei ist es wichtig, dass Veränderungsprozesse von der Führungsebene vorgelebt und geführt werden. Es ist unmöglich eine Planung auf neuen Betriebsprozessen aufzubauen, wenn die Nutzer diese nicht vertreten.

Die Planung soll flexibler werden

Wie eingangs erwähnt umfasst die Zeitspanne für den Neubau eines Spitals in der Regel mehrere Jahre – gleichzeitig befindet sich die Spitalbranche in einem stetigen Wandel. Sie wird beeinflusst von Technologiefortschritten, Diskussionen um die Trennung von stationären und ambulanten Spitalbetrieb sowie durch politische Veränderungen. Aktuelles Beispiel für die Wichtigkeit des politischen Kontexts ist die Neubauplanung des Universitätsspitals Basel, welche durch die Diskussion um die Zusammenlegung der Spitäler Baselland und Baselstadt beeinflusst wird.

Das aufgeführte Beispiel veranschaulicht, dass die genannten Einflüsse im Planungsprozess berücksichtigt werden müssen und bei den Generalplanern ein Umdenken erfordern. Eine präzise formulierte Bestellung mit Projektstart, auf der die Planung aufbaut, wie bislang üblich, ist vor dem genannten Kontext nicht möglich.

Gerade mit Blick auf die lange Projektlaufzeit ist es unrealistisch, zehn bis fünfzehn Jahre im Voraus exakt den Flächen- bzw. Leistungsbedarf sowie die Fortschritte im Medizintechnikbereich vorherzusehen.

Weg von der sequentiellen hin zur rollenden Planung,

Ein Perspektivwechsel weg von der sequentiellen hin zur rollenden Planung, mit der die Bestellung sukzessive geschärft und die Projektplanung an neue Prozesse adaptiert werden kann, ist unumgänglich. Dies bedingt, dass die klassischen Bauprojektphasen längere Zeit in Anspruch nehmen, da immer wieder neue Veränderungen und Entscheidungen in die Planung eingebunden werden müssen. Veränderungen sind gut und können ein Projekt bereichern - sie müssen jedoch gut geführt und dokumentiert werden.

Ausserdem ist es wichtig, dass Optimierungsphasen zugelassen werden, wenn dadurch die Planung besser an die Betriebsprozesse angepasst werden kann. Um sich hierbei nicht zu verzetteln rät Drees & Sommer dazu, frühzeitig im Dialog zwischen Besteller und Ersteller einen Entscheidungsfahrplan zu erarbeiten, der den flexiblen Rahmen mit dem Projektverlauf verknüpft. Denn die Entscheidungswege in Spitälern sind oft politisch und nehmen dadurch lange Zeit in Anspruch. Dies muss im Entscheidungsfahrplan berücksichtigt werden, um Projektverzögerungen zu vermeiden.

Sukzessive Schärfung der Bestellung

Zu Schärfung der Bestellung sind verschiedene Herangehensweisen möglich. Drees & Sommer

begleitet diesen Prozess aktuell beim Universitätsspital Basel und hat gute Erfahrung mit der Durchführung von regelmässigen Arbeitssitzungen und Workshops gemacht. Durch Arbeitssitzungen mit unterschiedlichem Schwerpunkt wurde die Bestellung in Abstimmung an den Planungsfortschritt diskutiert und präzisiert. Zudem wurden zeitweise Workshops unter Einbezug einer «second opinion» durchgeführt, um die Planung nochmals auf den Prüfstand zu stellen und hinsichtlich effizienter Arbeitsschritte und wirtschaftlichem Spitalbetrieb zu durchleuchten.

Die langfristigen, messbaren Nutzerinteressen stets vor Augen haben

Für eine nutzerbasierte Planung ist es wichtig, dass Baufachleute und Nutzervertreter gleichermaßen in diesen Prozess eingebunden werden. Ein Entscheidungsfahrplan, der vorausschauend die Themen abgestimmt auf die Bauphasen traktandiert, ermöglicht einen effizienten und transparenten Prozess für alle. Der Prozess kann jedoch nur so gut geführt werden, wie das Team kollegial zusammenarbeitet und Raum für Projektänderungen und Präzisierungen zulässt, natürlich in dem zuvor gemeinsam definierten Zeitrahmen. Es erfordert viel Akzeptanz der Projektbeteiligten untereinander, aber auch Durchhaltevermögen, um einen solchen Prozess unter den genannten vielfältigen Einflussfaktoren zu führen und dabei nie das gemeinsame Ziel vor Augen zu verlieren: Eine auf die Nutzerbedürfnisse abgestimmte, wirtschaftlich attraktive und betrieblich effiziente Spitalplanung.

Weitere Informationen

www.dreso.ch

Universitätsspital Basel – Visualisierung Perimeter B: Ansicht Hebelstrasse

