

Erfolgsfaktor Projektorganisation – agile Planung und flexibles Bauen für nachhaltige Spital-Infrastrukturen: das Beispiel SPZ (Teil 6)

## Agilität und Flexibilität führten zum vollen Erfolg

In den vorangegangenen fünf Artikeln dieser Serie haben wir gezeigt, dass Effizienz in der Infrastrukturplanung sowie im Betrieb ein Schlüsselbegriff ist. Effizienz alleine kann jedoch nicht zum Erfolg führen, denn Effizienz ist das Verhältnis von Ergebnis zum Aufwand. Damit ist noch nicht gesagt, dass das Richtige getan wird. Die richtigen Dinge tun, ist effektiv und die Dinge richtig tun ist effizient. Für einen Erfolg braucht es daher zwingend beides, Effizienz und Effektivität. Diesen Erfolg fördern neue agile Planungsprozesse. Wirklich entscheidend ist allerdings, ob sich ein Spitalneubau im harten Betriebsalltag auch tatsächlich bewährt. Im Schweizer Paraplegiker-Zentrum Nottwil ist man davon überzeugt.

Bei agilen Planungsprozessen wie beim Projekt des Schweizer Paraplegiker-Zentrums (SPZ) wurde das Projekt möglichst spät «eingefroren». Änderungen wurden so lange wie möglich zugelassen und Entscheide konnten möglichst spät gefällt werden. Das ergab in einem frühen Zeitpunkt zwar Projekt-Unsicherheit, jedoch nur bezogen auf den Beginn. Während des langen Planungsprozesses änderte sich der Gesundheitsmarkt, die Infrastruktur konnte sich stetig anpassen. «Das führte dazu, dass wir nun nach Bezug

unseres neuen Spitals davon überzeugt sind, dass die Betriebsprozesse und die Infrastruktur zusammenpassen», freut sich Dr. iur. Joseph Hofstetter, Direktor der Bauherrin, der Schweizer Paraplegiker-Stiftung, «unsere Infrastruktur ist heute bei Fertigstellung top aktuell, somit ist die gewählte Lösung effektiv. Die bewusst eingegangene Unsicherheit über die Planungs- und Bauzeit von rund zehn Jahren hat sich gelohnt. Sie war geradezu das entscheidende Element für mehr Sicherheit beim Projektende.»

### Schlanke Planungsorganisation – solides Fundament

Serge Fayet, Hemmi Fayet Architekten AG ETH SIA, Zürich, beauftragt mit der Realisierung des SPZ-Erneuerungsbaus, stellt fest: «Bei agilen Planungsprozessen wie in diesem Projekt muss die Projektorganisation äusserst schlank gestaltet sein, um zügig voranzukommen und wichtige Entscheide zeitnah zu fällen. Entsprechend ausschlaggebend ist aber im kleinen Team, dass all die wenigen massgebenden Personen mit ganz wesentlichen Eigenschaften und Fähigkeiten ausgerüstet sind.»

Petra Hemmi und Serge Fayet, Hemmi Fayet Architekten ETH SIA AG, Zürich



Für die Bauherrschaft bedeutet das:

- ernsthafte persönliche Leidenschaft für die Entwicklung der eigenen Institution
- eigene Ressourcen für das Projekt reservieren und sicherstellen (was verlässliche Anwesenheiten voraussetzt)
- hohe Entscheidungskompetenz
- ausgeprägte Fach- und Methodenkompetenz, was Betriebsprozesse betrifft
- erstklassige Kommunikationsfähigkeiten für die stetige «top-down» und «bottom up»-Kommunikation
- grosses Verständnis für die Planungsprozesse der Architekten

Gleichermassen gefordert sind die Architekten. Ihre Kompetenzen müssen die folgenden sein:

- herausragendes Verständnis und persönliche Leidenschaft für die Ziele des Betriebs und der Bauherrschaft
- Freude, Veränderungen mitzutragen, was eine spezielle Bereitschaft wie Fähigkeit dazu voraussetzt

## Management

- hohe Empathie-Fähigkeit für den Betrieb
- grosses Verständnis für die Anliegen des Betriebs
- hohe Eigenverantwortlichkeit, Dienstleistungs-Qualität sowie Sozial- und Kommunikationskompetenz
- Erfahrung in agilen Planungsprozessen mit stetigen Feedback- und Planungsloops
- erwiesene Erfahrung im Führen der Bestellprozesse gepaart mit einer ausgesprochenen Ausdauerfähigkeit

### Das Schweizer Paraplegiker-Zentrum: ein Beispiel, das Schule machen kann

Das operative Planungsgeschäft für den SPZ-Erneuerungsbau wurde 14-tägig als «Bauforum» geführt. Alle drei Monate wurde dem Projektausschuss des Stiftungsrates rapportiert. Regelmässige externe Audits sicherten den Prozess zusätzlich ab.

Im «Bauforum» waren lediglich fünf Personen vertreten, dafür hoch aktive und engagierte:

- Dr. med. Hans Peter Gmünder, Direktor SPZ
- Dr. iur. Joseph Hofstetter, Direktor Schweizer Paraplegiker-Stiftung
- Josef Husmann, Leiter Beschaffung und Logistik SPZ
- Paul Metzener, Bauherrenvertreter der Stiftung
- Serge Fayet, Gesamtleiter Architektur

Eine solch schlanke Organisation funktioniert nur, wenn alle Termine oberste Priorität besitzen und alle Mitglieder immer anwesend sind. Im Falle von Nottwil funktionierte das einwandfrei. «Die Grundlage dafür war, dass eine grosse und persönliche Leidenschaft bestand, sich einerseits für die eigene Institution und andererseits für eine betriebseffiziente Infrastrukturplanung einzusetzen. Es bestand ein gegenseitiges tiefes Verständnis – sowohl für die Anliegen des Betriebs wie auch für die Planungsprozesse der Architekten. Dieses gegenseitige Verständnis schaffte aus toxischen Schnittstellen konstruktive Nahtstellen», zieht Dr. Joseph Hofstetter ein sehr erfreuliches Fazit.

### Vertrauen ist das solideste Fundament

«Ein schlankes, entscheidungsfähiges und immer anwesendes «Bauforum» alle 14 Tage über die gesamte Bauzeit von über 5 Jahren haben in Nottwil zum Erfolg geführt. «Dies gelang vor allem deshalb, weil wir als Bauherrschaft bereits vor Beginn des Masterplanes einen Wettbewerb ausgeschrieben hatten, bei welchem der geeignetste Partner ausgelobt wurde, um das beste Projekt gemeinsam zu entwickeln und nicht wie bei Projektwettbewerben üblich ausschliesslich das beste Projekt. Gerade weil der geeignete Partner gewählt wurde, konnte ein hohes Vertrauen aufgebaut werden, was im



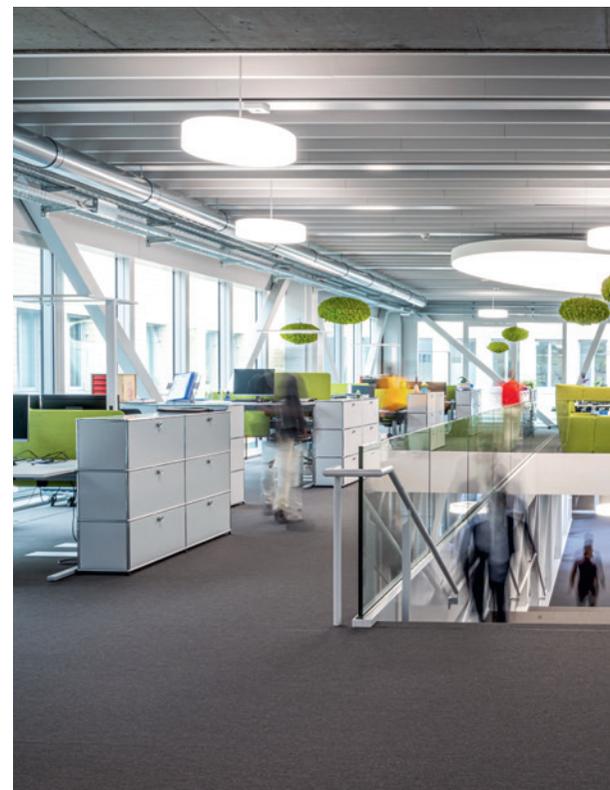
Dr. iur. Joseph Hofstetter, Direktor Schweizer Paraplegiker-Stiftung, freut sich über den bestens gelungenen Erneuerungsbau des SPZ in Nottwil

zweiten Fall nicht garantiert ist. Aufgrund dieses Vertrauens haben wir erst den agilen Planungsprozess mit hoher Eigenverantwortlichkeit etablieren können. Der Kontrollapparat konnte minimiert werden. Zudem gelang es, den Aufwand für externe Berater und PQM-Spezialisten zu minimieren. Eine schlanke Organisation und schlanke Entscheidungswege haben bei uns seit der Gründerzeit von Dr. Guido A. Zäch Tradition.»

Ein grosser Therapiegarten dient den PatientInnen als Trainingsanlage zur Überwindung von diversen schwierigen «Boden-Situationen».



Der Neubau dient den neuen Prozessen einer «berufgruppen-übergreifenden» Kommunikationswelt.



Serge Fayet weiss aus Erfahrung: «Im Falle von Projektwettbewerben, bei denen nicht der geeignetste Partner ausgelobt wird, sondern die Jury einen Neubau primär aus städtebaulichen und architektonischen Aspekten heraus betrachtet, erwächst häufig ein extremer Bedarf an Kontrollmechanismen und die Beraterstunden eskalieren. Die frühe Stabilität erweist sich bald als trügerisch und die Bauherrschaft läuft Gefahr, am Ende eine Infrastruktur zu erhalten, die den aktuellen betriebswirtschaftlichen Anforderungen nicht genügt und daher wiederkehrende überproportionale Betriebskosten verursacht. Auf der Grundlage traditioneller Architekturwettbewerbe kann kein agiler Planungsprozess etabliert werden und der Personalaufwand fällt während der langen Projektdauer um ein Vielfaches höher aus als beim Vorgehen des SPZ.»

**Die Architektur wird mit der Vision und den aktuellen Betriebsprozessen deckungsgleich**

In Nottwil bestünde eigentlich aller Grund zum Feiern. «Da hat uns allerdings die Corona-Pandemie einen Strich durch die Rechnung gemacht», sagt Dr. Joseph Hofstetter, «das möchten wir allerdings nachholen. Aber die Freude ist dennoch schon heute sehr gross. Unsere Mitarbeitenden sind grösstenteils sehr zufriede-

den. Die Architektur ist mit unserer Vision und den aktuellen Betriebsprozessen deckungsgleich. Alles passt bestens zusammen. Geholfen hat uns sicher unser Masterplan von 2012, in dem wir uns gründlich mit der Entwicklung unseres Leistungs-Portfolios auseinandergesetzt haben. Verständnis für Veränderungen ist bei uns eine bewährte Tradition. Trotzdem mussten wir erst einmal unseren ganzen Mut zusammenkratzen, als wir vor zehn Jahren im Planungsteam zum Entschluss gelangten, agil zu planen und den Bau flexibel zu realisieren.»

«Die lange Planungs- und Umsetzungszeit behalte ich in sehr guter Erinnerung. Und als sich schon bald bei der Abrechnung einzelner Etappen zeigte, dass wir sowohl zeitlich wie finanziell problemlos fuhren, wussten wir, dass wir uns auf dem richtigen Weg befanden. Ich habe mich buchstäblich auf jede einzelne Sitzung gefreut – Sitzungen, bei denen auch mal gelacht werden durfte. Unser Vorgehen kann ich anderen Bauherrschaften nur empfehlen. Die klare Fokussierung «design to cost» führte bei uns ausserdem zu einer hundertprozentigen Punktlandung bezüglich des Bezugstermins wie auch beim Einhalten unseres Budgets. Wir haben sogar – wie ebenfalls geplant – noch etwas Reserven bereitstellen können, die wir nun für kleine Nachbesserungen einsetzen, um auch ganz aktuelles Optimierungspotenzial gezielt auszuschöpfen.»

Fotos: Walter Eggenberger, Schweizer Paraplegiker-Stiftung

**Weitere Informationen**

www.spz.ch  
www.hemmifayet.ch

**Hemmi Fayet Architekten AG  
ETH SIA, Zürich**

Das Unternehmen besteht seit 25 Jahren und zählt 60 Mitarbeitende.

Die Liste aktueller grösserer Spitalbauten umfasst folgende Projekte:

- Neubau für Universitätsspital Zürich
- Diverse Umbauten USZ im Bestand unter Betrieb
- Neu- und Umbau Schweizer Paraplegiker-Zentrum Nottwil
- Umbau und Sanierung für Stadtpital Triemli
- Planung Neubau für Kliniken Valens
- Beratung Kantonsspital Winterthur, Spitalzentrum Biel, Kantonsspital Graubünden usw.

Der neue Hauptplatz ist mit vielen «Begegnungs-Inseln» ausgestattet.

