

Strukturen, Bezeichnungen und Eingliederung in die Organisation

Organisationsformen des Facility Managements in Akutspitälern

Mit Blick auf zukünftige Entwicklungen und Veränderungen sind Spitäler auf eine passende Aufbauorganisation angewiesen. Die Bezeichnungen und Organisation des Facility Managements (FM) in Schweizer Spitälern zeigt sich äusserst heterogen. Ein Projekt der Kompetenzgruppe Hospitality & Service Management des Instituts für Facility Management (IFM) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) ging den Fragen nach, wo das FM in Schweizer Spitälern verortet ist, welche Führungsspannen es aufweist und welche Bezeichnungen für die verschiedenen Abteilungen verwendet werden.¹

Betrachtet man die Organigramme verschiedener Schweizer Akutspitäler wird klar, dass die nicht-medizinischen Abteilungen in ihrer Formulierung und Verortung äusserst heterogen auftreten. Das FM ist dabei keine Ausnahme und weist dementsprechend grosse Unterschiede auf. Obwohl der Leistungskatalog für nicht-medizinische Leistungen in Spitälern (LekaS)² eine klare und umfassende Benennung und Definition für nicht-medizinische Leistungen definiert, ist eine einheitliche

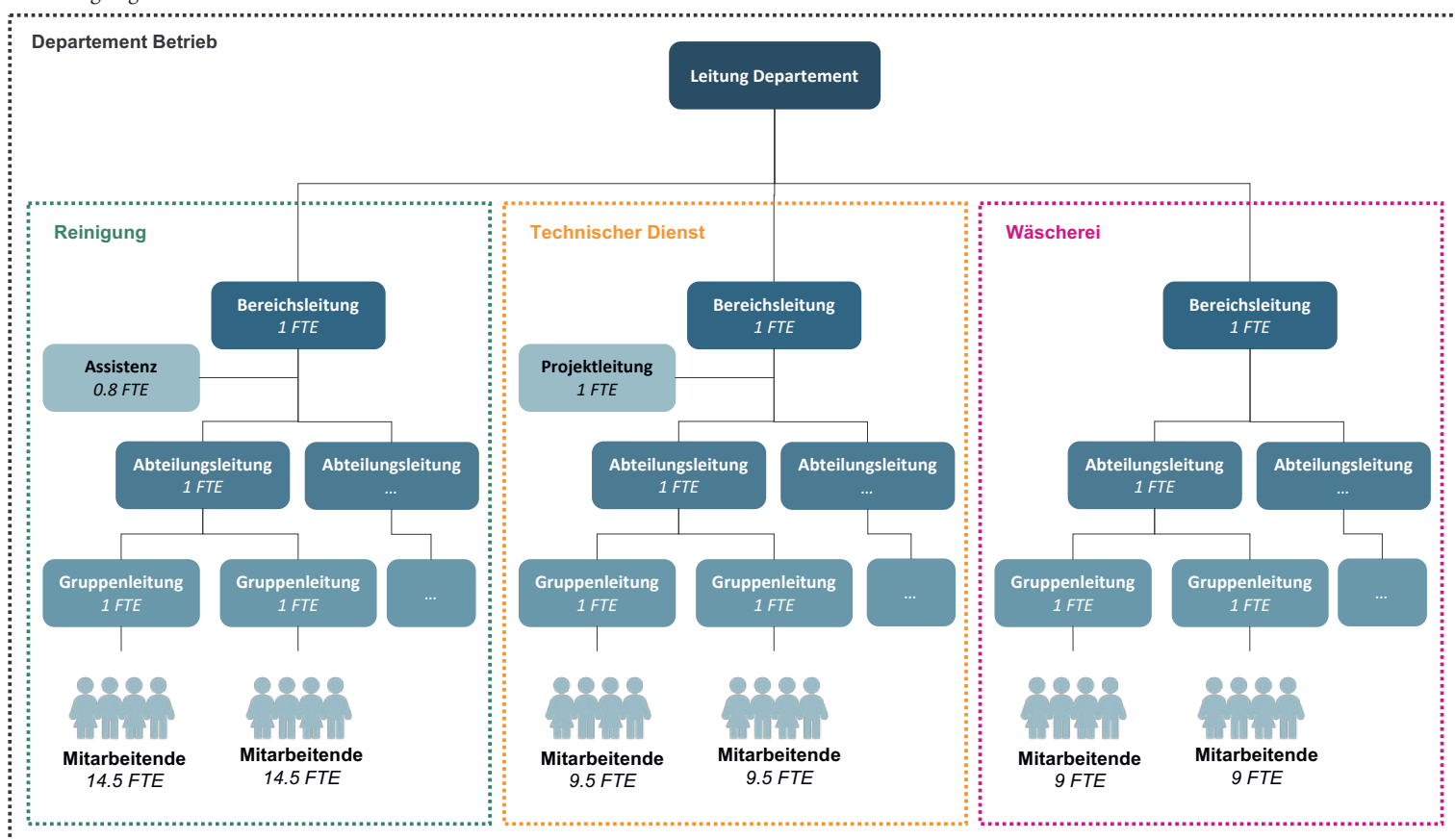
Bezeichnung der FM-Abteilungen aktuell jedoch kaum vorhanden. Dies unter anderem aufgrund der verschiedenen In- beziehungsweise Outsourcing-Strategien der Schweizer Spitäler.

Details zu Stichprobe und methodischem Vorgehen

Gemäss Bundesamt für Gesundheit³ existieren schweizweit aktuell 281 Spitäler und Kliniken. Die

für diese Erhebung relevanten Allgemeinspitäler belaufen sich auf total 85 Spitäler. Von diesen Spitälern wurde eine gezielte, homogene Teilnehmendenauswahl vorgenommen, im Sinne eines typical case sampling. Die definierte Stichprobengrösse von acht Spitälern erlaubt somit keine statistische Generalisierung, jedoch können im Lichte der explorativen Natur der Studie theoretische Generalisierungen vorgenommen werden, um die Zielsetzungen zu erreichen). Es wird dem-

Musterorganigramm¹





Prof. Dr. Thorsten Merkle leitet am Institut für Facility Management der ZHAW die Kompetenzgruppe Hospitality & Service Management. Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen Facility Management in Healthcare sowie Food Service. Hier werden gemeinsam mit Praxispartnern praxistaugliche Lösungen entwickelt und deren Umsetzung begleitet. thorsten.merkle@zhaw.ch

entsprechend argumentiert, dass die teilnehmenden Spitäler insofern als typische Fälle betrachtet werden können, als dass sie gemessen an Anzahl Betten, stationären und ambulanten Patientinnen pro Jahr sowie Anzahl Mitarbeitenden miteinander vergleichbar sind.

Die Erhebung erfolgte mittels Sekundär- und Primärforschung (desk und field research). Im ersten Schritt wurden im Rahmen einer desk research die Organigramme der einzelnen Spitäler mittels Recherche bestehender Quellen wie Internetseiten und Jahresberichte ausfindig gemacht oder erstellt. Die aus der desk research gewonnenen Erkenntnisse wurden anschliessend verwendet, um mittels field research und



Till Plüss absolvierte das Bachelor Studium in Facility Management an der ZHAW, war studentische Hilfskraft in der Kompetenzgruppe Hospitality & Service Management des Instituts für Facility Management in Wädenswil und verfügt über mehrere Jahre Praxiserfahrung in der Gastronomie und im Gesundheitswesen.

einer damit verbundenen Umfrage die Ergebnisse zu verifizieren sowie die entstandenen Informationslücken zu schliessen. Die Auswertung der vorliegenden Daten erfolgte qualitativ sowie quantitativ und folgte einer explorativen Strategie.

Ergebnisse: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Alle beteiligten Spitäler verfügen über die internen Abteilungen Reinigung, Gebäudeunterhalt und Technik, jedoch nur etwa drei Viertel über eine interne Wäscherei. Dabei ist zu berücksichtigen, dass besonders in der Reinigung und Wäscherei der Outsourcing-Anteil zwischen den Schweizer Akutspitälern stark variiert.

Die Abteilung Reinigung wird in den Spitälern häufig als «Hauswirtschaft» oder «Reinigung» bezeichnet. Die Bezeichnungen der Abteilungen Gebäudeunterhalt, Technik sowie Wäscherei hingegen zeigen sich besonders heterogen. Erkennbar ist eine Tendenz, die Abteilungen in die Teilbereiche «Technischer Dienst» und «Wäscherei» zu gliedern.

Ein einheitlicheres Bild zeigt die Angliederung der vier Abteilungen Reinigung, Gebäudeunterhalt, Technik und Wäscherei an die Gesamtorganisation. In den meisten Fällen sind diese dem Departement «Betrieb» angegliedert.

Mit Bezug auf die Führungsfunktionen gilt es zu beachten ist, dass die Anzahl der Abteilungs- und Gruppenleitungen in Abhängigkeit der Spitalgrösse stark variieren.

Weiter zeigt sich, dass sich die Führungsspannen in den verschiedenen Abteilungen recht stark unterscheiden. Werden in der Reinigung durchschnittlich 14.5 Vollzeitäquivalente durch eine Gruppenleitung geführt (Standardabweichung: 3.1), so sind es im Gebäudeunterhalt derer 10 (Standardabweichung: 4.5) und in der Technik 9 (Standardabweichung: 3.5). Auch in der Wäscherei führt eine Gruppenleitung durchschnittlich 9 Vollzeitäquivalente (Standardabweichung: 4.0).

Musterorganigramm als Orientierung...

Auch wenn sich insgesamt ein recht heterogenes Bild aufgrund unterschiedlicher Bezeichnungen ergab, sollen mithilfe des nachfolgenden Musterorganigramms die Erkenntnisse zu der Aufbauorganisation, Abteilungsbezeichnung, Führungsstufen inkl. Bezeichnungen sowie Führungsspannen visuell generalisiert werden. Dieses Musterorganigramm repräsentiert die Forschungsergebnisse und zeigt die



DIETER SCHWARZER

FUNDIERTER BUSINESSPLAN

«Ein solid entwickelter und realistischer Businessplan schafft für Sie Transparenz und Sicherheit für die Umsetzung Ihres Projekts. Gerne berate ich Sie persönlich.»

Ihre Spezialisten für Spital, Heim und Spitex

KELLER
UNTERNEHMENS
BERATUNG

Strategie
Projekte
Controlling
Prozesse

www.keller-beratung.ch 056 483 05 10 5405 Baden-Dättwil

Muster, die in der Datenanalyse erkannt werden konnten.

...mit gewissen Vorbehalten

Die Aufbauorganisationen (inkl. der Bezeichnungen der Abteilungen) sowie Führungsspannen des FM in Schweizer Spitälern zeichnen sich durch grosse Heterogenität aus. Vereinzelt lassen sich Gemeinsamkeiten erkennen, jedoch ist besonders aufgrund der unterschiedlichen In- / Outsourcing-Strategien der Spitäler eine Verallgemeinerung schwierig.

Das aus der Stichprobe abgeleitete Musterorganigramm kann als Orientierung für mögliche Organisationsformen des FMs in Spitälern dienen, kann jedoch nicht als abschliessend und allgemeingültig betrachtet werden. Es gilt, individuellen Bedürfnissen und Strukturen der einzelnen Institutionen entsprechend Rechnung zu tragen.

Zukünftige Organigrammgestaltung

Für die Zusammenarbeit der Spitäler untereinander sowie mit FM-Providern wäre eine einheitliche Verwendung der Begrifflichkeiten sinnvoll, hier



bietet sich eine Verwendung des LekaS¹ an. Die Kompetenzgruppe Hospitality & Service Management des Instituts für Facility Management der ZHAW unterstützt gerne projektbezogen.

Quellen

- 1 www.zhaw.ch/ifm/fm-hc/orgform
- 2 www.zhaw.ch/ifm/fm-healthcare/lekas
- 3 <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/zahlen-und-statistiken/zahlen-fakten-zu-spitaelern.html>

**SICHERN SIE SICH JETZT IHREN
LIMITIERTEN PLATZ!**



Kleopatra

POWER & NETZWERK

FÜR DIE DIREKTIONSASSISTENZ IM GESUNDHEITSWESEN

10. SEPTEMBER

Wir freuen uns auf Sie!

