

Nutzer-Partizipation im Planungsprozess von hybriden Arbeitsplatzlandschaften

# Change Management: Arbeitskulturwandel im Spital

Ärzte und Pflege nutzen für ihre täglichen Arbeiten im Spital zunehmend fortschrittliche Informations- und Kommunikationstechnologien zur Beobachtung von Patienten (z.B. grosse Displays, Alarm, Drucker, Sensoren, Smartphones und Tablets) und Diagnosestellungen (z.B. Bodyscannern, MRI, CT und farbigen Bildern). Auch das gesamte Management von Patientendaten im Rahmen der laufenden eHealth-Strategie des Bundes wird mittels Computerdatenbank ermöglicht. Dies zeigt auf, dass sich Spitäler bereits zu hoch technologischen Arbeitsumgebungen gewandelt haben, zu sogenannten hybriden Arbeitslandschaften.

Die Arbeitsprozesse der Ärzte und Pflege im Spital sind sehr breit gefächert und weisen interdisziplinäre Schnittstellen auf. Die Aktivitäten reichen von engen Patientenkontakten, Administration von Patientendaten über Berichtschreiben, Meetings, Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen bis hin zu Wissensaustausch über Distanz mit Partnerspitälern und Akademikern und schliesslich die Tarifbearbeitungen beispielsweise rund um stationäre Abrechnungen nach dem SwissDRG-Fallpauschalensystem.

### Arbeitsplatz-Strategie gründlich überdenken

Diese Entwicklungen zeigen die Dringlichkeit, auch die Arbeitsplatz-Strategie (und Arbeitsprozesse) in Spitälern sowie dem gesamten

Gesundheitswesen zu überdenken. Im Fokus steht eine künftige Arbeitslandschaft, welche nicht nur effiziente und flexible Flächennutzung bietet, aber auch der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie, sowie den zukünftigen Arbeitsprozessen und täglichen Aktivitäten entspricht. – Um dies zu erreichen, ist der partizipativer Planungsprozess mit Einbezug von Ärzten und Pflegepersonal unumgänglich.

### Nutzerpartizipation – warum?

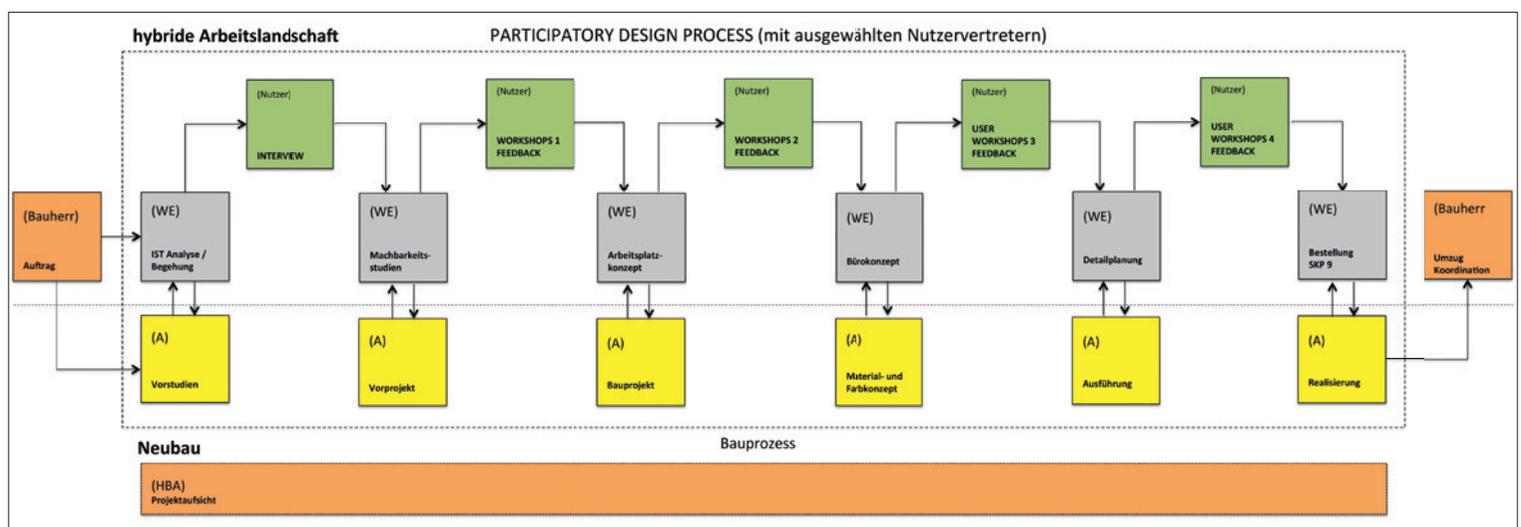
In der Architektur ist der Design- und Planungsprozess in folgende Leistungs-Phasen unterteilt: Projektierung, Ausschreibung und Realisierung. Die Arbeitsplatz-Anforderungen werden seitens des Bauherrn gemäss Organisations-Strategie bzw. Betriebskonzept schon

vor der Planungsphase festgelegt. Obwohl in der Projektentwicklung der Einbezug von verschiedensten Nutzern nötig wäre, werden die zukünftigen Nutzer selten in die Raumplanung/ Gestaltung der Arbeitslandschaft einbezogen bzw. werden nur aktuelle Bedürfnisse abgeholt. Um jedoch Arbeitsgewohnheiten, zukünftige Arbeitsprozesse, mögliche Stärkungen der Kooperationen, sowie IT-Anliegen und Vorgaben des Spitalmanagements verstehen zu können, ist die Nutzerpartizipation im Sinne des ganzheitlichen Denkens (place-people-technology) die Lösung.

### 3 Pilotprojekte

Folgende drei Pilotprojekte im Gesundheitswesen mit leicht unterschiedlichen Ausgangspunk-

Begleitung der Arbeitskulturwechsel / Integration der Workplace Experte als Bauherrenvertreter in allen Projektphasen.



ten zeigten, wie der Einbezug der Nutzer hilft, Bedürfnisse, Arbeitsprozesse, und Designvorstellungen zu diskutieren, sowie Arbeitslandschaftskonzepte wirksam und erfolgsorientiert umzusetzen:

- Umbau der Einzelbürostrukturen zu «Open Space» Büros für Oberärzte mit 28 (Desk-sharing) Arbeitsplätzen
- Umbau des Bettenhausgeschosses zu einer Arbeitslandschaft für interdisziplinäre Teams innerhalb eines Departements mit 40 Arbeitsplätzen (fixed und shared desks)
- Activity based Open Space in einem Neubau mit Desksharing-Konzept und 32 Arbeitsplätzen für interdisziplinäre Teams innerhalb eines Departements

In allen drei Projekten wurde die Bedürfnisanalyse mit dem partizipativen Prozess kombiniert, wodurch eine Arbeitslandschaft entwickelt werden konnte, in welcher die Ärzte sich gerne aufhalten.

### Nutzerpartizipation – ein Instrument mit Methode

#### Partizipativer Planungsprozess

Der partizipative Planungsprozess braucht im Durchschnitt mindestens 4 bis 7 Workshops mit Nutzervertretern. Die Workshops sind als interaktiver Designprozess zu verstehen. Das Ziel der Nutzerpartizipation ist ein Dialog mit den Nutzern zu führen und einen gemeinsamen Konsens für die Planung zu finden (anstatt eine Wunschliste zu erstellen). Die Workshops tragen zum kulturellen Wandel bei und können auch als Gefäss für die Diskussion und Festlegung der Verhaltensregeln der neuen Arbeitslandschaft dienen.

#### Beteiligte Akteure

In allen Projekten waren folgende Akteure beteiligt: Bauherr (und Hochbauamt), Architekt, Workplace Experte und Nutzervertreter. Die Einbindung der einzelnen Akteure hat jedoch in unterschiedlichen Phasen stattgefunden.

#### Rolle der Nutzervertreter im Planungsprozess

Bei allen drei Fallbeispielen fand die Nutzerpartizipation in Gruppenmeetings, Dialogen, Interviews und Workshops statt und förderte so auch von allen Akteuren die laufende Reflektion über künftige Veränderungen. Die Nutzer übernahmen in diesen Projekten eine wichtige Rolle als Co-Designer. Die Intensität des Engagements der Ärzte und des Pflegepersonals war jedoch bei den drei Pilotprojekten sehr unterschiedlich. Entscheidend war, wie stark die Ärzte und das

Pflegepersonal in den Planungsprozess eingebunden wurden. Hier zeigte sich, dass die klare Nennung der Nutzervertretung und deren Bindung für alle Projektphasen, die Identifikation der Nutzervertreter mit dem Projekt-Ergebnis verstärkt. Diese Ärzte bleiben nach dem Umzug die engagierten Träger des Kulturwandels für ihre Kollegen ähnlich einem Ambassador-Effekt oder einer Word-of-Mouth Strategie.

#### Rolle der Workplace Experten/ Architekten im Planungsprozess

Entscheidend für ein gelungenes Projekt ist die nahe Zusammenarbeit aller Akteure, eine Stützung durch eine interne Top-Down Management-Strategie, die Einbindung der Workplace Experten in den Bauprozess und die Kommunikation zwischen Bauherr und Architekt. Häufig ist der Unterschied von Bürogestaltung und Bürokonzept für die Beteiligten nicht eindeutig. Das Gestaltungskonzept (bzw. Layoutplan) ersetzt jedoch das Büro- und Arbeitsplatzkonzept nicht.

Im Fallbeispiel, in welchem die Erstellung des Arbeitsplatzkonzepts im partizipativen Prozess verläuft und die Ausführungsplanung durch den Architekten (ohne weitere Einbindung der Nutzer) stattfindet, ist die Akzeptanz für die Entwicklung deutlich gesunken und der Kulturwandel ist bis heute noch nicht ganz abgeschlossen.

#### Fazit: bessere Arbeitsatmosphäre für einen langfristigen Erfolg

Im Vergleich zum traditionellen Planungsprozess, scheint die Integration der Bedarfsaufnahme und der partizipativer Planungsprozess zeit- und kostenintensiv zu sein. Diese Schritte sind jedoch elementar für eine erfolgreiche Planung und Nutzer-Akzeptanz. Sie helfen die Grundentscheide für das Projekt zu treffen, die zukünftige Entwicklung der hybriden Arbeitslandschaft besser zu verstehen und adäquate und unzureichende Schlüsselemente des Designs zu identifizieren. Damit sind die potenziellen Leerläufe bzw. Projektverzögerungen in späteren Projektphasen minimiert.

Durch die Zusammenarbeit der Nutzervertreter und Workplace-Experten in den frühen Phasen des Projektes verbessert sich die Bereitschaft der Mitarbeitenden für die Veränderungen am Arbeitsplatz. Durch innovative Projekte wird die Arbeitsatmosphäre im Team und der Wissensaustausch sowie die Kollaboration gefördert – eine tragende Säule des nachhaltig und langfristig wirkenden Erfolgs. Dadurch steigert sich die Effizienz und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Zudem ist die Einbindung der Nutzer entschei-

dend für die Bereitschaft zur Änderung von Verhaltensmustern sowie der Haltung gegenüber dem Open Space- und Desksharing-Konzept.

Die bisherigen Pilotprojekte haben gezeigt, dass es empfehlenswert ist, eine gut funktionierende Open Space Arbeitslandschaft durch / mit Reflektion über Arbeitsprozesse und visionäre Denken über die digitalen Technologien zu planen und umzusetzen. Der oft angestrebte Anspruch von ganzheitlichen Entwicklungen ist hier wirkungsvoll realisiert.

Autorin: Dr. Monika Codourey

### Über die Autorin



**Dr. Monika Codourey** ist Architektin mit mehrjähriger Praxiserfahrung in internationalen Architektenbüros, sowie Forschungs- und Lehrerfahrung an diversen Universitäten in Kanada, Grossbritannien, Deutschland und der Schweiz. Seit 2012 arbeitet sie als Senior Workplace Consultant bei der Offconsult AG und spezialisiert sich in Beratung von Kunden im Gesundheitssektor und der Planung von Arbeitslandschaften in Spitälern.

**Offconsult AG** ist ein unabhängiger Berater für Raum- und Bürokonzepte. Die schweizerische Unternehmung mit Sitz in Zürich wurde 1990 gegründet und hat sich auf die Beratung, die Planung und das Design von innovativen und bedarfsorientierten Raumkonzepten sowie deren Umsetzung spezialisiert. ([www.offconsult.ch](http://www.offconsult.ch))