

Sicherheit trotz Änderungen – agile Planung und flexibles Bauen für nachhaltige Spital-Infrastrukturen: das Beispiel SPZ (Teil 5)

# Wie werden Kosten, Termine und Qualität in einem agilen Planungsprozess eingehalten?

Im Gesundheitswesen ist Effizienz in der Infrastrukturplanung sowie im Betrieb ein Schlüsselbegriff. Dabei gilt festzuhalten, dass Effizienz alleine nicht zum Erfolg führt. 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. Damit sich der erwünschte Erfolg einstellt, braucht es neue agile Planungsprozesse.

Aus Sicht als Architekt und Berater von Bauherrschaften in grösseren Spitalbauprojekten ist festzustellen, dass mit viel Engagement und Professionalität effizient gearbeitet wird, trotzdem stellt sich jedoch ein falsches Resultat ein – gerade weil die Effizienz im Fokus steht, nicht aber die Effektivität. Dieser Misserfolg wird durch das Praktizieren nicht agiler Planungsprozesse verursacht.

### **Betriebsprozesse und Infrastruktur müssen zusammenpassen**

Bei nicht agilen Planungsprozessen wie bei Projektwettbewerben wird das Projekt möglichst frühzeitig «eingefroren». Änderungen werden nur kurz zugelassen und Entscheide sind möglichst bei Beginn zu fällen. Das ergibt in einem frühen Zeitpunkt Projekt-Sicherheit, jedoch nur bezogen

auf den Beginn. Während des langen Planungsprozesses ändert sich der Gesundheitsmarkt, die Infrastruktur bleibt jedoch «eingefroren».

Das führt dazu, dass zum Schluss die Betriebsprozesse und die Infrastruktur nicht mehr zusammenpassen respektive die Infrastruktur bei Fertigstellung bereits massiv veraltet ist. Die Lösung ist nicht effektiv.

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



Bei agilen Planungsprozessen wie beim Projekt des Schweizer Paraplegiker-Zentrums in Nottwil bestand beim Projekt grösstmögliche Flexibilität. Änderungen wurden so lange wie möglich zugelassen und Entscheide konnten möglichst spät gefällt werden. Das ergibt in einem frühen Zeitpunkt Projekt-Unsicherheit, jedoch nur bezogen auf den Beginn. Während des langen Planungsprozesses ändert sich der Gesundheitsmarkt, die Infrastruktur kann sich stetig anpassen. Das führt dazu, dass zum Schluss die Betriebsprozesse und die Infrastruktur zusammenpassen respektive die Infrastruktur bei Fertigstellung top aktuell ist. Hier ist die Lösung auch effektiv.

### Spezielle Fähigkeiten helfen sehr

Um Kosten, Termine und Qualität in einem agilen Planungsprozess einhalten zu können, sind einige Fähigkeiten gefordert. Der agile Planungsprozess bringt, um erfolgreich zu sein, stetig Änderungen mit sich. Wie kann in einem solch instabilen Prozess Stabilität in Kosten, Termine und Qualität erreicht werden?

Ausgangslage für die Termine und Qualität sind die Kosten. Dabei muss der Betrieb errechnen, was die Infrastruktur im Maximum kosten darf. Ist diese Zahl bekannt, werden zusammen mit dem Nutzer die Qualitätsschwerpunkte aufgespürt wie zum Beispiel hohe Qualität für Patienten- und Mitarbeiternutzen, jedoch nie hohe Qualität als Selbstzweck, sei es städtebaulich, architektonisch noch technisch. So wird schnell



Passarelle zwischen Hotel und Guido-Zäch-Institut für eine rollstuhlgerechte Verbindung

klar, dass die «Kostenlandschaft» in einem Spitalprojekt höchst inhomogen ist. Darum kann nicht mit einem Kennwert gearbeitet werden, sondern

mit vielen verschiedenen differenzierten Kennwerten für die verschiedenen medizinischen und nicht medizinischen Bereiche.

Dr. Luca Stäger, CEO Tertianum Gruppe



Passarelle zwischen Hotel und Guido-Zäch-Institut – idealer Zugang für Fussgänger und RollstuhlfahrerInnen





Passarelle zwischen Hotel und Guido-Zäch-Institut – Eleganz und praktischer Nutzen vereint



Garderoben im neuen Besucherzentrum «ParaForum»

### Ständige Kostenklarheit

Nur dank eines solchen Vorgehens kann im notwendigen Tempo stetig Kostenklarheit geschaffen werden. Jede Änderung wird sofort mit den daraus entstehenden Kosten- und Terminkonsequenzen gespiegelt. So sind Projektverantwortlichen im agilen Modus stetig fähig, das Prinzip «design to cost» zu verfolgen. Auf diese Weise zusammenzuarbeiten, erfordert jedoch grosse Erfahrung im

Spitalbau, was Kosten- und Terminintensität betrifft. Zudem sind zusätzlich zur erwiesenen Kosten- und Terminerfahrung Fähigkeiten wie Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit gefragt sowie eine hohe Dienstleistungsqualität und Eigenverantwortlichkeit. Im Weiteren sind eine hohe Empathiefähigkeit, Sozial- und Kommunikationskompetenz nötig. Dies weil Kosten immer eine Investition in das Geschäftsziel und somit in die Vision einer Klinik darstellen.

Die städtebauliche und architektonische Gestaltung ist in ständiger Wechselwirkung mit der Vision des Spitals zu entwickeln. Dieser Prozess fordert von den Planern und von der Leitung des Spitals eine ernsthafte Leidenschaft für die Vision und der daraus resultierenden neuen Infrastruktur. «Kommt persönliches Engagement mit Eigenverantwortlichkeit zusammen, ergibt sich ein weiterer wertvoller Pluspunkt: Der in nicht agilen Prozessen notwendige grosse



## Bachelor of Science in Medizininformatik

**Der schweizweit exklusive Bachelor-Studiengang an der Schnittstelle von Medizin, Gesundheit und Informatik.**

Nächster Infotag am **7. Januar 2021**.  
Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

2021  
Infotage

Daten, Infos und Anmeldung:  
[bfh.ch/ti/infotage](https://bfh.ch/ti/infotage)





Neues Parkhaus mit 240 Parkplätzen, davon eine grosse Anzahl für RollstuhlfahrerInnen

Kontrollapparat ist nun nicht mehr in diesem Ausmass notwendig. Das erspart allen Beteiligten Umwege, Enttäuschungen und Frust. Der gesamte Prozess wird schlanker, schneller und sicherer», unterstreicht Serge Fayet, Hemmi Fayet Architekten ETH SIA AG, Zürich.

«So kann sich das Projekt so lange wie möglich ändern, damit dem notwendigen Wandel im Gesundheitsmarkt entsprochen werden kann. Entscheide können so spät wie möglich gefällt werden und trotzdem bleiben die Kosten und Termine stetig auf Zielkurs. Zum Schluss entsteht ein Projekt, bei dem die Prozesse und die Infrastruktur immer noch zusammenpassen respektive aktuell sind. Ausserdem werden Kosten, Termine und Qualität eingehalten. Exakt so wurde das Projekt des Schweizer Paraplegiker-Zentrums in Nottwil realisiert.»

### Flexibilität beginnt im Kopf

«Natürlich haben es private Trägerschaften leichter, weil sie im Gegensatz zu öffentlichen Spitälern keine Ausschreibung machen müssen», sagt Dr. Luca Stäger, CEO der Tertianum Gruppe, der während der letzten Jahre viele Bauprojekte im Bereich Wohnen und Pflege im Alter umgesetzt hat, «aber ich sehe auch bei öffentlichen Spitälern grosse Chancen. Wohl besteht bei traditionellen Ausschreibungen und Wettbewerben die Gefahr, statt eines Spitals ein Monument zu planen. Zudem fehlt oft auch eine klare Unternehmensstrategie. Diese ist jedoch aufgrund der enormen Veränderungen im Gesundheitswesen von grösster Bedeutung. Und Veränderungen verlangen geradezu nach Flexibilität.

Diese beginnt im Kopf und soll systematisch praktiziert werden. Dazu gehört auch, Entwicklungen im Ausland zu analysieren. Vorteilhaft ist, prozessorientiert vorzugehen und die richtigen Partner

zu suchen, die den Bauherrn auf den Erfolgspfad führen. Das könnten öffentliche Häuser ebenso gut wie private tun. Es gilt auf jeden Fall das Risiko auszuschalten, dass das Gebaute schon längst überholt ist, wenn noch die Eröffnung gefeiert wird. Negative wiederkehrende Folgekosten können zu einer schweren Hypothek werden.»

Unser Interviewpartner rät zu «design to cost». Dazu brauche es allerdings ein sorgfältiges Kostenmanagement. Nur so gelinge es, bis zum Ende eines Bauprojekts Optimierungen und Feinjustierungen vorzunehmen, ohne von Budget und Terminen abzuweichen. Gerade ein klarer Fokus auf gründlich definierte Prozesse sei entscheidend; Dr. Luca Stäger: «Denken Sie bloss daran, wenn jede Pflegefachkraft pro Tag «nur» eine halbe Stunde bei ihrer Arbeit verliert, weil die internen Wege, Lifte und Transporteinrichtungen nicht exakt mit den betrieblichen Betriebsbedürfnissen übereinstimmen.»

### Mit Phantasie gegen den Kostendruck

Die Motivation zur agilen Planung werde wachsen, ist Dr. Luca Stäger überzeugt: «Das ist allein schon dem hohen Kostendruck, namentlich von Seiten der Kantone, zuzuschreiben. Zusätzlicher Druck entsteht auch durch die Ambulantisierung und die Abnahme von Privatpatienten. Die Geschäftsleitung eines Spitals oder Heims muss daher Freiräume erkennen. Luxuslösungen sind passé, «design to cost» ist konsequent umzusetzen. Das trifft insbesondere auf die Nutzflächen zu. Nutzflächen sind nicht Wunschflächen, die häufig in ein Projekt mit einfließen. Das ist etwa im Logistikkbereich häufig zu beobachten. Flächenplanung ist deshalb keine technische Aufgabe, sondern eine strategische Herausforderung. Das bedeutet auch, alternative Lösungen zu analysieren: Lean Management, Outsourcing, stationsfertige Zulieferung und anderes mehr.»

Für Dr. Luca Stäger ist jedes neue Projekt in der Tertianum Gruppe ein tolles Erlebnis: «Es ist ein lernender Prozess. Und genau das bereitet viel Freude. Wir erleben dank agiler Planung, flexiblem Realisieren und Lernen aus vergangenen Fehlern immer wieder, wie das Engagement der in die Projektarbeit Einbezogenen wächst, wie Ideen geboren werden und für beste Voraussetzungen künftiger Betriebsprozesse gekämpft wird. Das wiederum ist das beste Fundament für unsere Mitarbeitenden, in einem neuen Haus mit Begeisterung zu wirken.»

### Weitere Informationen

[www.hemmifayet.ch](http://www.hemmifayet.ch)  
[www.tertianum.ch](http://www.tertianum.ch)  
[www.spz.ch](http://www.spz.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 Stadtspital Triemli
- Planung Neubau für Kliniken Valens
- Beratung Kantonsspital Winterthur, Spitalzentrum Biel, Kantonsspital Graubünden usw.