

Spitalführung – Mission impossible? – Teil 6

Eine funktionale und finanzierbare Infrastruktur sicherstellen

Spitäler sind mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Fachkräftemangel und der Preis- / Kostendruck seien hier stellvertretend erwähnt. «clinicum» hat mit dem langjährigen und erfolgreichen Spitaldirektor Urs Baumberger gesprochen. In einer Artikelserie gibt er sein «Geheimrezept» bekannt und zeigt mit praxiserprobten Beispielen, welche nicht alle in Lehrbüchern zu finden sind, wie er und sein Team das Spital-Führungskonzept erfolgreich in die Praxis umgesetzt haben. Zudem werden weitere Spitalexperten mit Gastartikeln entsprechende Spital- und Spitalführungsthemen zusätzlich beleuchten.

Für den Genesungsprozess in allen Bereichen des Gesundheitswesens sind Infrastruktur und insbesondere das Ambiente wichtige Bausteine. Gleichzeitig ist eine ausgeprägte Funktionalität Voraussetzung, um die Produktivität zu steigern. Die Kunst besteht darin, die richtige patientengerechte, mitarbeiterfreundliche und effiziente Kombination zu finden. Zudem muss heute mit einem ausgezeichneten Kosten-/Nutzenverhältnis gebaut werden, die Infrastruktur finanzierbar sein und wirtschaftlich betrieben werden können.

Das Thema Spital-Infrastruktur ist umfassend und es gibt dazu zahlreiche Bücher. Mit dem Artikel will ich dem Spitalkader einen Überblick geben und mich somit auf das wesentliche Grundlagenwissen konzentrieren, welches für verantwortungsvolle und strategische Entscheidungen hilfreich sein soll. Folgende Hauptthemen werden behandelt: Infrastruktur-Anforderungen, Vorgehen beim Bau und der heute sehr wichtig gewordenen Finanzierung, sowie dem wirtschaftlichen Betrieb.

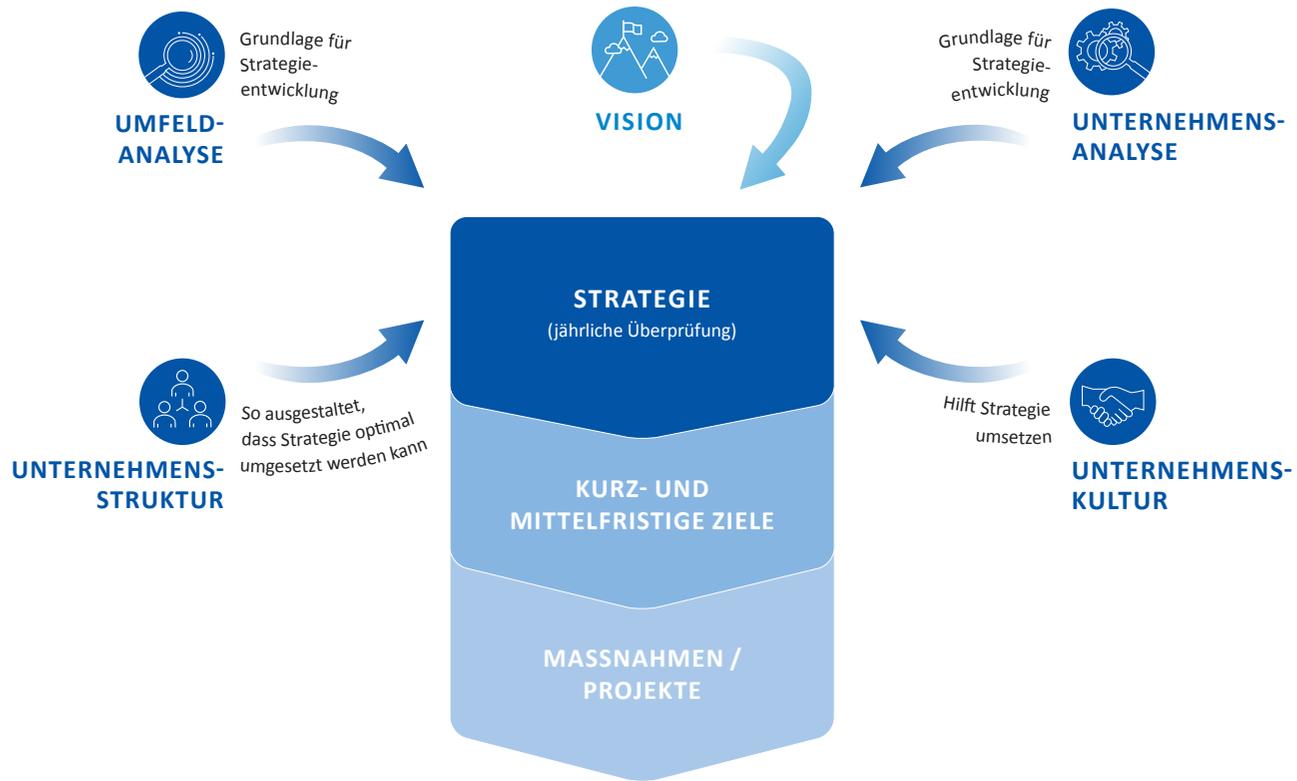
Healing Architecture

Healing Architecture bezieht sich auf den architektonischen Ansatz, der die Heilung von Patienten unterstützt. Dies geschieht durch eine durchdachte Gestaltung von Räumen, die sowohl physische als auch psychologische Aspekte berücksichtigt. Natürliches Licht, offene Raumkonzepte und der Zugang zur Natur sind zentrale Elemente, die eine heilende Atmosphäre schaffen. Studien zeigen, dass

Healing Architecture kann den Heilungsprozess unterstützen und zur Mitarbeiterattraktivität beitragen.



FÜHRUNGSKONZEPT



GRUNDLAGEN FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management	Qualitäts-Management	Infrastruktur	Innovation	Information und Kommunikation PR und Marketing	Regelkreis
---------	-------------------------	--	-----------------------------	----------------------	---------------	------------	---	------------

Stark vereinfachtes Führungskonzept

Patienten in freundlich gestalteten Umgebungen schneller genesen, was nicht nur ihre Zufriedenheit erhöht, sondern auch die Aufenthaltsdauer im Spital verkürzt. (mehr im clinicum 1-23 «Healing Architecture ist nachhaltig und gesundheitsfördernd»)

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit spielt eine zunehmend wichtige Rolle im Bau von Spitälern. Dies umfasst nicht nur umweltfreundliche Materialien und Bauweisen, sondern auch die langfristige Energieeffizienz der Gebäude. Durch den Einsatz von Solaranlagen, nachhaltigen Heizsystemen und einer guten Isolierung können Spitäler ihren ökologischen Fussabdruck erheblich reduzieren. Zudem sollten die Gebäude so konzipiert sein, dass sie sich flexibel und kostengünstig an zukünftige Anforderungen anpassen lassen. Ein nachhaltiges Spital ist nicht nur ein Gewinn für die Umwelt, sondern auch eine wirtschaftlich sinnvolle Investition.

Optimale Prozesse

Die Infrastruktur eines Spitals sollte darauf ausgelegt sein, optimale Prozesse zu ermöglichen. Dazu gehört die effiziente Anordnung von Behandlungsräumen, die Minimierung von Transportwegen für Patienten und Personal

sowie die Integration moderner Technologien. Digitale Lösungen, wie elektronische Patientenakten und telemedizinische Angebote, können den Verwaltungsaufwand verringern und die Patientenversorgung verbessern. Eine durchdachte Infrastruktur kann dazu beitragen Wartezeiten zu reduzieren und die Arbeitsbelastung des Personals zu senken.

Standardisierung vs. Individualität

Ein häufiger Kritikpunkt an der Spitalinfrastruktur ist, dass viele Einrichtungen sehr unterschiedlich gestaltet sind. Warum können wir nicht Standardisierungen ähnlich wie bei Fertighäusern oder Industrie- und Dienstleistungsbauwerken (z.B. Hotels) anstreben? Mehr oder weniger stichhaltige Begründungen, dass dies nicht geht, sind beispielsweise: Während die Idee einer einheitlichen Architektur naheliegt, sind Spitäler komplexe Institutionen, die sich an den spezifischen Bedürfnissen ihrer Umgebung orientieren müssen. Jeder Standort hat unterschiedliche Anforderungen, von der Patientenzahl bis hin zu regionalen Gesundheitsproblemen. Zudem sind die Anforderungen an moderne Spitäler ständig im Wandel, was individuelle Lösungen erfordert. Trotzdem wäre es eine Überlegung wert, dass es zukünftig in der Schweiz Standard-Spitalbauten in verschiedenen Grössen gibt. Der Bau von Standardspitälern wie sie beispielsweise

bei Einkaufszentren, Industriebauten, Hotels oder Fertighäusern zu finden sind, könnte zahlreiche Vorteile mit sich bringen. Hier sind einige der wichtigsten Aspekte:

Kostenreduktion

- Schneller Bau: Standardisierte Designs ermöglichen schnellere Genehmigungsprozesse und verkürzen die Bauzeit erheblich.
- Vorhersehbare Zeitrahmen: Bauprojekte können präziser geplant werden, was die Effizienz erhöht

Reproduzierbarkeit

- Einheitliche Qualität: Durch standardisierte Prozesse wird eine gleichbleibende Qualität der Einrichtung gewährleistet.
- Optimierung: Fehlerquellen können minimiert und die besten Praktiken leicht repliziert werden.

Betriebsprozesse

- Optimierte Abläufe: Standardisierte Prozesse führen zu einer besseren Koordination der Abläufe, was die Effizienz im Betrieb steigert.
- Bessere Ressourcennutzung: Optimierte Abläufe können zu einer besseren Auslastung von Personal und Geräten führen.

Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen

Austausch von Personal

- Einheitliche Standards: Schulungen und Weiterbildungen können vereinfacht werden, da die Abläufe in verschiedenen Spitälern gleich oder zumindest ähnlich sind.
- Flexibilität: Personal kann leichter zwischen Einrichtungen wechseln, da sie sich schneller in die standardisierten Prozesse einarbeiten können.

Patientenerfahrung

- Gleichbleibender Service: Patienten können sich auf ein einheitliches Servicelevel verlassen, egal in welchem Spital sie behandelt werden.
- Verbesserte Orientierung: Ein standardisierter Aufbau erleichtert es Patienten in den Einrichtungen zurechtzufinden.

Technologische Integration

- Einheitliche Systeme: Standardisierte Spitäler können einfacher mit einheitlicher Technik

und IT-Systemen ausgestattet werden, was die Interoperabilität verbessert.

- Innovationsförderung: Durch die Schaffung eines einheitlichen Rahmens können neue Technologien schneller integriert und getestet werden.

Anpassungsfähigkeit

- Modularität: Standardisierte Spitäler können modular erweitert oder umgebaut werden, um sich an veränderte Bedürfnisse anzupassen.
- Flexibilität bei Notfällen: Bei plötzlichen Anstiegen des Bedarfs (z.B. während einer Pandemie) können zusätzliche Betten schnell hinzugefügt werden.

Attraktivität für das Personal

Die Gestaltung der Spitalinfrastruktur sollte auch die Attraktivität für das Personal berücksichtigen. Angenehme Arbeitsumgebungen, ergonomische Arbeitsplätze und Ruhebereiche sind

entscheidend für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Ein gut gestaltetes Spital kann helfen, die Mitarbeiterbindung zu stärken und die Fluktuation zu reduzieren. Zugleich sollten Schulungsräume und moderne technische Ausstattung integriert werden, um eine kontinuierliche Weiterbildung zu ermöglichen.

Unternehmensstrategie und Umfeldanalyse

Die Infrastruktur eines Spitals sollte klar von der Unternehmensstrategie abgeleitet sein. Eine umfassende Umfeld- und Unternehmensanalyse ist entscheidend, um die Bedürfnisse der Patienten und die Anforderungen des Marktes zu verstehen. Dabei spielen demografische Entwicklungen, technologische Fortschritte und regionale Gesundheitsbedarfe eine Rolle. Nur durch eine fundierte Analyse kann eine zukunftsorientierte und bedarfsgerechte Spitalinfrastruktur geschaffen werden.



Der Autor: Urs Baumberger

Urs Baumberger hat über 21 Jahre private wie öffentliche Spitäler sehr erfolgreich geführt. Im November 2022 hat er sich als Unternehmensberater selbstständig gemacht und bietet verschiedene Dienstleistungen an. www.baumbergerconsulting.ch

8-teilige «clinicum»-Sonderserie über Spital und Spitalführung

Damit sich ein Spital im heutigen Umfeld erfolgreich behaupten kann, braucht es primär ein exzellentes Leadership und ein strategiefokussiertes, ausgezeichnetes Zusammenspiel aller Beteiligten und Ressourcen. Um den komplexen Spitalbetrieb im ebenfalls komplexen Umfeld in diesem Sinne führen zu können, dient ein Führungskonzept mit vielen abzustimmenden «Einzelteilen» als wichtiges Führungshilfsmittel. Dieses Konzept und insbesondere dessen praktische Umsetzung stellt Urs Baumberger in dieser 8-teiligen Sonderserie vor.

«clinicum»-Ausgabe

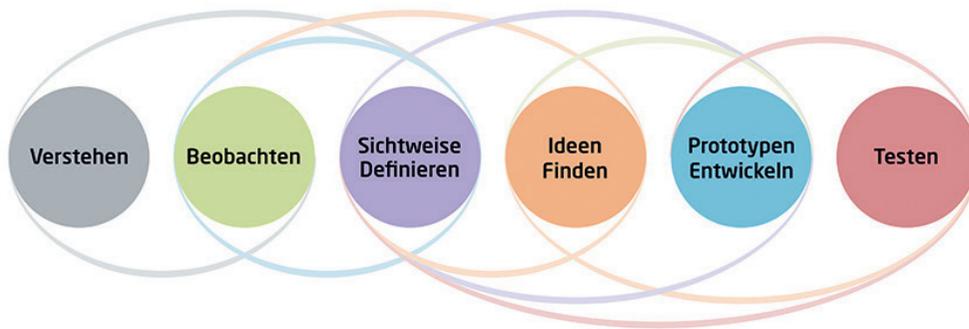
Artikelinhalt

Februar 2024	Führungskonzept, Vision, Umfeldanalyse, Unternehmensanalyse
April 2024	Strategie, strategische-, kurz- und mittelfristige Ziele, Massnahmen und Projekte
Juni 2024	Unternehmensstruktur (Ablauforganisation, Aufbauorganisation), Unternehmenskultur
August 2024	Führung, attraktiver Arbeitgeber
Oktober 2024	Effektivität und Effizienz, Flexibilität, aktives Netzwerkmanagement, Qualitätsmanagement
Dezember 2024	Infrastruktur
Februar 2025	Innovation, Information, Kommunikation, PR und Marketing, ICT
April 2025	Regelkreis, Sonderthemen, Zusammenfassung und weiteres Vorgehen

Gastartikel Dezember-Ausgabe

Zippsafe: gemeinsam innovativ

Zippsafe entwickelt seine innovativen Produkte in enger Zusammenarbeit mit renommierten Spitälern. Damit löst das junge Unternehmen grundlegende Herausforderungen in Krankenhäusern und trägt nachhaltig zur Verbesserung des Klinikalltags bei. Die Schweizer Technologiefirma beschäftigt sich mit der Beseitigung von Platznot in Personalumkleiden sowie dem effizienten Transport von Patienteneigentum.



Design Thinking Methode

Patientenzentrierte Spitalinfrastruktur: Prozesse aus Patientenperspektive

Bei Neubauten oder Umbauten in Spitälern ist es wie bereits erwähnt von entscheidender Bedeutung, dass die Prozesse optimal gestaltet werden. Eine besonders wichtige Rolle spielt dabei die Patientenzentrierung. Die Gestaltung der Spitalinfrastruktur sollte nicht nur den Anforderungen des medizinischen Personals gerecht werden, sondern vor allem die Bedürfnisse und Erfahrungen der Patienten in den Mittelpunkt rücken. Um dies zu erreichen, ist es unerlässlich, dass Verantwortliche wie die Direktion, die Spitalleitung und Architekten die Perspektive der Patienten einnehmen.

Die Bedeutung der Patientensicht

Die räumliche Gestaltung eines Spitals beeinflusst massgeblich das Wohlbefinden der Patienten. Wenn Ärzte, Pflegekräfte und Architekten in die Position eines Patienten schlüpfen – sei es im Bett, auf dem OP-Tisch oder im Wartezimmer – wird deutlich, wie wichtig Aspekte wie Licht, Raumgefühl und die Nähe zu wichtigen Einrichtungen sind. Eine durchdachte Gestaltung kann Ängste und Stress reduzieren, die häufig mit Spitalaufenthalten verbunden sind. Patienten fühlen sich wohler, wenn sie Räume erleben, die hell, einladend und funktional sind. Zum Beispiel könnten die Warteräume so gestaltet sein, dass sie Privatsphäre bieten, während gleichzeitig ein Gefühl von Sicherheit und Geborgenheit vermittelt wird.

Design Thinking in der Spitalarchitektur

Ein effektiver Ansatz zur Förderung der Patientenzentrierung ist die Anwendung von Design Thinking. Diese Methode beinhaltet das Verständnis der Bedürfnisse und Wünsche der Patienten und das Erarbeiten von Lösungen, die darauf basieren. Workshops und Interviews mit Patienten können wertvolle Einblicke liefern, die

in den Planungsprozess einfließen sollten. Seit über 22 Jahren mache ich wöchentlich Patientenbesuche. Bei diesen Besuchen stelle ich Fragen über die ärztliche und pflegerische Betreuung, die Hotellerie, die Sauberkeit, die Versicherungsleistung und auch über die Infrastruktur. Es ist erstaunlich, was einem die Patienten für Informationen mitgeben.

Die Gestaltung eines Eingangsbereichs, der leicht zugänglich und übersichtlich ist, ist ein Beispiel dafür, wie Patientenerfahrungen in die Infrastruktur integriert werden können. Auch die Anordnung von Behandlungsräumen und die Sichtachsen innerhalb des Gebäudes sollten so gestaltet sein, dass Patienten sich wohl und sicher fühlen.

Optimierung der Prozesse

Eine patientenzentrierte Spitalinfrastruktur muss auch sicherstellen, dass die internen Prozesse reibungslos funktionieren. Dies bedeutet, dass Patienten nicht unnötig lange warten müssen und die Abläufe zwischen verschiedenen Stationen effizient gestaltet sind. Durch die Implementierung von modernen Technologien, wie digitalen Anmeldesystemen und Telemedizin, kann die Effizienz gesteigert und gleichzeitig die Patientenbindung verbessert werden. Darüber hinaus sollte das Layout der Stationen so gestaltet sein, dass das medizinische Personal in der Lage ist, schnell und unkompliziert auf die Bedürfnisse der Patienten zu reagieren. Klare Wege, kurze Transportzeiten und gut erreichbare Versorgungseinrichtungen sind essenziell.

Schulung des Personals

Um eine patientenzentrierte Denkweise zu fördern ist auch die Schulung des Personals entscheidend. Mitarbeitende sollten nicht nur in medizinischen und technischen Aspekten geschult werden, sondern auch in der empathischen und individuellen Kommunikation mit

Patienten. Regelmässige Schulungen und Workshops können helfen, die Bedeutung der Patientensicht zu verdeutlichen und das Verständnis für die Herausforderungen der Patienten zu vertiefen.

Spitalbau und Renovation: Balanceakt zwischen Ästhetik und Funktionalität

Der Bau und die Renovation von Spitälern stellen eine komplexe Herausforderung dar, bei der die Balance zwischen ästhetischen Ansprüchen und funktionalen Anforderungen entscheidend ist. Architekten bringen oft ihre kreativen Visionen in die Gestaltung ein, doch die Bedürfnisse der Patienten und des Personals dürfen dabei nicht in den Hintergrund treten. Wie findet man den optimalen Mix zwischen Ästhetik und Funktionalität? Und wie wählt man einen Architekten aus, der die spezifischen Anforderungen der Spitalwelt ernst nimmt?

Ästhetik und Funktionalität

- Bedarfsanalyse: Bevor der Architekt mit der Planung beginnt, ist eine umfassende Bedarfsanalyse notwendig. Hierbei sollten die Bedürfnisse aller Stakeholder – Patienten, medizinisches Personal und Verwaltung – berücksichtigt werden. Interviews, Workshops und Umfragen können wertvolle Einblicke liefern, um ein klares Bild der Erwartungen zu erhalten.
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Eine enge Zusammenarbeit zwischen Architekten, medizinischen Fachkräften und Designern ist unerlässlich. Durch regelmässige Feedback-Runden während des Planungsprozesses können Konsens oder Kompromisse zwischen ästhetischen und funktionalen Aspekten gefunden werden. Hierbei sollten sowohl technische Anforderungen als auch menschliche Erfahrungen im Mittelpunkt stehen.
- Nutzerorientiertes Design: Der Ansatz des nutzerorientierten Designs fördert die Einbeziehung der tatsächlichen Nutzer – in diesem Fall der Patienten und des Personals – in den Gestaltungsprozess. Prototypen und Simulationen können helfen, verschiedene Designoptionen zu testen und die besten Lösungen zu finden, bevor die Bauarbeiten beginnen.
- Wohlfühlatmosphäre: Ästhetik sollte nicht nur schön, sondern auch beruhigend sein. Materialien und Farben sollten sorgfältig gewählt werden, um eine angenehme Atmosphäre zu schaffen. Eine Kombination aus warmen Farbtönen, natürlichen Materialien und ausreichendem Licht kann dazu beitragen, dass sich Patienten wohler fühlen, auch in schwierigen Zeiten.

Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen

Die Wahl des richtigen Architekten (und weiterer Baufachleute)

- Erfahrung im Gesundheitswesen: Bei der Auswahl eines Architekten ist es wichtig, jemanden zu wählen, der Erfahrung im Bereich Spitalbau hat. Fachkenntnisse über die speziellen Anforderungen des Gesundheitssektors sind entscheidend, um eine funktionale und patientenorientierte Infrastruktur zu gestalten.
- Portfolio-Analyse: Eine eingehende Analyse des Portfolios des Architekten kann Aufschluss darüber geben, wie er in der Vergangenheit mit ähnlichen Projekten umgegangen ist. Besuchen Sie abgeschlossene Projekte, um zu sehen, wie die Balance zwischen Ästhetik und Funktionalität umgesetzt wurde.
- Referenzen und Empfehlungen: Sprechen Sie (allein) mit früheren Kunden und suchen Sie nach vertrauenswürdigen Empfehlungen von Fachleuten im Gesundheitswesen. Positive Erfahrungen anderer Spitaler oder Einrichtungen können wertvolle Hinweise darauf geben, wie der Architekt arbeitet und welche Ergebnisse er erzielt.
- Kommunikationsfähigkeit: Der Architekt sollte in der Lage sein, klar und transparent zu kommunizieren. Ein offener Dialog über Visionen, Bedenken und Ideen ist entscheidend, um sicherzustellen, dass alle Bedürfnisse berücksichtigt werden. Ein Architekt, der zuhört und flexibel auf Feedback reagiert, ist ein wertvoller Partner.
- Kollaborative Planung: Achten Sie darauf, dass der Architekt bereit ist, in einem kollaborativen Prozess zu arbeiten. Regelmässige Besprechungen und das ehrliche Einbeziehen aller Stakeholder in den Planungsprozess sind unerlässlich, um sicherzustellen, dass die Gestaltung den Bedürfnissen aller gerecht wird.

Effizientes Bauen, Finanzierung und regionale Abstimmung

Der Kostendruck ist ein zentrales Anliegen, das sowohl Einrichtungen als auch Patienten betrifft. Um sicherzustellen, dass nur die notwendigen Infrastrukturmassnahmen ergriffen werden, diese finanziert werden können und das Leistungsangebot regional abgestimmt ist, bedarf es einer strategischen Herangehensweise – einige Schlsselstrategien:

Bedarfsanalyse und regionale Abstimmung

Bevor Bauprojekte initiiert werden, ist eine bereits vorgängig erwähnte detaillierte, über-



Die Wahl des geeigneten Architekten und weiteren Baufachleuten ist entscheidend für den Erfolg.

geordnete Bedarfsanalyse unerlässlich. Diese umfasst:

- Patientenbedarf: Identifizieren Sie, welche Dienstleistungen in der Region wirklich benötigt werden. Analysieren Sie bestehende Patientenzahlen und zukünftige Trends.
- Ressourcenauslastung: Überprüfen Sie die Auslastung bestehender Einrichtungen, um festzustellen, ob eine Erweiterung oder Anpassung erforderlich ist.
- Demografische Studien: Berücksichtigen Sie die demografische Entwicklung der Region, um auf zukünftige Bedarfe reagieren zu können.
- Regionale Abstimmung, Kooperation mit anderen Einrichtungen: Arbeiten Sie mit benachbarten Spitalern und Gesundheitseinrichtungen zusammen, um Überschneidungen im Leistungsangebot zu vermeiden und Synergien zu nutzen.
- Interdisziplinäre Gremien: Bilden Sie regionale Gesundheitsgremien in denen verschiedene Akteure zusammenkommen, um die Bedürfnisse der Gemeinschaft zu diskutieren und gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

Kosteneffizienz im Bauprozess

- Optimierung der Planungs- und Bauphase, Modularer Bauansatz: Nutzen Sie modulare Bauweisen, um Flexibilität und Kosteneffizienz zu gewährleisten.

- Nachhaltige Materialien: Wählen Sie nachhaltige und langlebige Materialien, die langfristig Kosten sparen.
- Klare Prioritäten setzen, phasenweise Umsetzung: Realisieren Sie Projekte in Phasen, um sicherzustellen, dass nur das gebaut wird, was aktuell notwendig ist. So können auch spätere Anpassungen einfacher umgesetzt werden.

Finanzierung

Wenn ein Spital heute nicht in die Innovation investiert, wird es langfristig nicht marktfähig sein. Dies können auch Investitionen in die Infrastruktur sein. Die Entscheidungsträger müssen jedoch der Investitionsfähigkeit ein grosses Gewicht beimessen und haben eine langfristige und realistische Finanzierung zu gewährleisten. Dies darf nicht nach dem Motto geschehen: «Jetzt bauen wir mal, schaffen Tatsachen und irgendwann – z.B. der Staat – wird dann schon helfen, wenn es nicht mehr geht». Die Finanzierung von Spitalbauten ist komplex. Es gibt verschiedene Möglichkeiten und Ansätze. Hier sind einige der gängigsten Finanzierungsmodelle und wichtige Aspekte, die zu beachten sind:

- **ffentliche Finanzierung:** Bei öffentlichen Spitalern können die Kantone oder Gemeinden den Bau mit Investitionsbeiträgen unterstützen. In bestimmten Fällen können auch Bundes-

- mittel beantragt werden, besonders wenn es um Innovationen oder spezielle Projekte geht.
- **Privatwirtschaftliche Finanzierung:** PPP-Modelle (Public-Private-Partnerships). Kooperationen zwischen öffentlicher Hand und privaten Investoren, bei denen private Partner einen Teil der Bau- und Betriebskosten übernehmen. Die häufigste Finanzierung erfolgt durch Bankdarlehen, die langfristige Rückzahlungen erfordern.
 - Schweizer Spitäler nutzen zunehmend den **Kapitalmarkt** zur Finanzierung von Neubauten, insbesondere durch die Emission von Anleihen. Dies ermöglicht es ihnen, die benötigten Mittel zu beschaffen, ohne auf staatliche Zuschüsse oder Kredite angewiesen zu sein. Spitäler geben Anleihen aus, um Kapital von Investoren zu erhalten. Diese Anleihen sind Schuldtitel, die den Investoren eine feste Rendite bieten. Die Spitäler verpflichten sich, die Anleihe zu einem festgelegten Zeitpunkt zurückzuzahlen und während der Laufzeit Zinsen zu zahlen. Vorteile: Anleihen können auf die spezifischen Bedürfnisse des Projekts zugeschnitten werden. Es können grössere Summen auf einmal aufgenommen werden, was bei umfangreichen Bauprojekten wichtig ist. Durch die Emission von Anleihen können Spitäler eine Vielzahl von Investoren ansprechen, darunter institutionelle Investoren. Risiken (Exemplarisches Beispiel ist GZO/Spital Wetzikon): Wenn die Zinsen steigen, kann dies die Kosten für die Rückzahlung der Anleihen erhöhen und die finanzielle Belastung der Spitäler steigern. Die Fähigkeit des Spitals, die Anleihe

- zurückzuzahlen, hängt von seiner finanziellen Gesundheit ab. Bei finanziellen Schwierigkeiten kann es zu einem Zahlungsausfall kommen. Schwankungen im Kapitalmarkt können den Wert der Anleihen beeinflussen und somit die Finanzierungsbedingungen verschärfen. Die Finanzierung über Anleihen macht die Spitäler abhängig von den Bedingungen und der Bereitschaft des Marktes, in ihre Projekte zu investieren. Fazit: Insgesamt bieten Anleihen eine wertvolle Finanzierungsquelle, bringen jedoch auch Herausforderungen mit sich, die sorgfältig berücksichtigt werden müssen.
- **Eigenmittel:** Spitäler können eigene Rücklagen für den Bau verwenden, um die Abhängigkeit von externen Finanzierungsquellen zu reduzieren. Die Eigenmittel sind allerdings in den letzten Jahren zunehmend «geschmolzen».
 - **Private Stiftungen** können finanzielle Mittel für spezifische Projekte oder Bauvorhaben bereitstellen.
 - **Sponsoren:** Unternehmen können in den Bau investieren, möglicherweise im Austausch für Werbung, Namensrechte oder andere Gegenleistungen.

Vorgehensweise

- **Bedarfsanalyse:** Vor dem Bau muss eine umfassende Analyse des Bedarfs und der zukünftigen Nutzung erfolgen, um sicherzustellen, dass das Projekt sinnvoll ist.
- **Machbarkeitsstudie:** Eine detaillierte Machbarkeitsstudie hilft, die finanziellen, technischen und betrieblichen Rahmenbedingungen zu bewerten.

- **Finanzierungsplan erstellen.** Auf Grundlage der Analyse muss ein detaillierter faktenbasierter und demnach realistischer Finanzierungsplan erstellt werden, der alle Quellen und Kosten berücksichtigt.
- **Genehmigungen einholen.** Der Bau muss von den zuständigen Behörden genehmigt werden, was Zeit und Ressourcen erfordert.

Voraussetzungen für langfristige Tragbarkeit

- **Wirtschaftlichkeit.** Der laufende Betrieb muss wirtschaftlich tragbar sein. Dazu gehören Einnahmen aus Leistungen, die in einem festzulegenden Verhältnis zu den laufenden Kosten stehen müssen.
- **Kostendeckung.** Ein langfristiger Finanzierungsplan sollte sicherstellen, dass die laufenden Betriebskosten, sowie die Finanzierungskosten durch Einnahmen (z.B. Patientenvergütungen / Tarife) gedeckt sind.
- **Qualitätsmanagement.** Ein hoher Qualitätsstandard in der Patientenversorgung kann langfristig zu einer besseren Auslastung führen und somit Einnahmen sichern.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.** Der Bau sollte so geplant sein, dass er an zukünftige Bedürfnisse und Entwicklungen im Gesundheitswesen mit überschaubarem Aufwand angepasst werden kann (z.B. zunehmende Ambulantisierung).

Wichtige Betriebsresultate

- **Belegungsrate.** Eine hohe Belegungsrate ist entscheidend für die Finanzierbarkeit. Sie sollte idealerweise 80–90% betragen.
- **Ertrag pro Patienten.** Der durchschnittliche Ertrag pro behandelte Patient sollte die variablen und fixen Kosten decken. Ein hoher Zusatzversichereranteil wirkt sich positiv aus.
- **Betriebswirtschaftliche Kennzahlen.** KPIs wie Rentabilität, Liquidität und Eigenkapitalquote sind entscheidend für die langfristige Stabilität

Weitere Aspekte der Finanzierung

- **Risikomanagement.** Ein umfassendes Risikomanagement hilft, finanzielle Risiken zu identifizieren und abzusichern.
- **Gute und langfristige Verträge.** Bekanntlich haben gute und langfristige Verträge mit Kassen Seltenheitswert. Diese sind aber anzustreben. Dazu braucht es professionelle und ressourcenintensive Verhandlungen. In der Regel ist man diesbezüglich im Verbund erfolgreicher. Auch mit anderen wichtigen Partnern sind gute und langfristige Verträge wichtig, um Planungssicherheit zu gewährleisten.
- **Regulatorische Anforderungen.** Die Einhaltung aller gesetzlichen Vorgaben und Vorschriften

Für Spitalbauten sind vorgängig realistische Finanzierungspläne zu erstellen.



Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen



Bei proaktiver Instandhaltung können Kosten eingespart werden.

ist entscheidend, um finanzielle Risiken zu minimieren.

Die Finanzierung eines Spitalbaus erfordert also eine sorgfältige Planung, eine gute Kenntnis der verschiedenen Finanzierungsquellen und eine umfassende Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Projektorganisation für Neubau- und Umbauprojekte

Neubau- und Umbauprojekte in Spitälern sind aufgrund der Vielzahl an Anforderungen, der Komplexität der Abläufe und der hohen Standards im Gesundheitswesen besonders anspruchsvoll. Eine gut strukturierte Projektorganisation ist entscheidend, um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Hier sind die wesentlichen Komponenten einer idealen Projektorganisation.

Projektlenkungsausschuss (Steering Committee)

Der Projektlenkungsausschuss spielt eine zentrale Rolle in der strategischen Steuerung des Projekts. Dieser Ausschuss setzt sich in der Regel wie folgt zusammen:

- Führungskräften der Spitalleitung: Verantwortliche aus dem Management und VR, die die strategischen Ziele des Projekts sicherstellen.

- Vertretern der medizinischen Fachbereiche: Diese sorgen dafür, dass die Bedürfnisse der Patienten und des Personals berücksichtigt werden.
- Finanz- und Controlling-Experten: Verantwortlich für die Budgetüberwachung und Finanzplanung.

Projektteam

Das Projektteam ist für die operative Umsetzung verantwortlich und setzt sich aus verschiedenen Fachdisziplinen zusammen:

- Projektmanager: Der zentrale Ansprechpartner, der das Projekt koordiniert, die Planung überwacht und die Kommunikation zwischen den Stakeholdern sicherstellt.
- Architekten und Ingenieure: Zuständig für die technische Planung und die Umsetzung der Bauarbeiten.
- Medizinische Experten: Fachkräfte, die ihre Kenntnisse einbringen, um sicherzustellen, dass die medizinischen Anforderungen erfüllt werden.
- Facility-Management-Experten: Verantwortlich für die Instandhaltung und den Betrieb der neuen Infrastruktur.

Fachgruppen

Innerhalb des Projektteams können spezielle Fachgruppen gebildet werden, die sich auf bestimmte Aspekte konzentrieren:

- Planungsgruppe: Entwickelt die architektonischen und technischen Pläne unter Berücksichtigung der Nutzerbedürfnisse.
- Qualitätssicherung: Stellt sicher, dass alle Anforderungen an die Qualität und Sicherheit eingehalten werden.
- Kommunikationsgruppe: Verantwortlich für die interne und externe Kommunikation über den Projektfortschritt und die Stakeholder-Information.

Stakeholder-Management

Ein effektives Stakeholder-Management ist entscheidend für den Projekterfolg:

- Patientenvertreter: Einbeziehung von Patientenvertretern in den Planungsprozess, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Patienten zu berücksichtigen.
- Mitarbeiter: Regelmässige Informationen und Feedbackmöglichkeiten für das Personal, um Akzeptanz und Mitwirkung zu fördern.
- Öffentlichkeit, Kanton, Gemeinde, Anwohner: Kommunikation mit der Öffentlichkeit und den Anwohnern, um Transparenz zu schaffen und Bedenken frühzeitig zu adressieren.

Risikomanagement

Ein strukturiertes Risikomanagement ist notwendig, um potenzielle Probleme frühzeitig zu identifizieren und zu lösen:

- Risikobewertung: Regelmässige Analysen der Risiken, die den Projektverlauf beeinflussen könnten.
- Notfallpläne: Entwicklung von Strategien zur Minimierung der Auswirkungen von Risiken auf das Projekt.

Projektcontrolling

Regelmässiges Controlling ist wichtig, um den Fortschritt des Projekts zu überwachen:

- Budgetüberwachung: Sicherstellen, dass das Projekt im finanziellen Rahmen bleibt.
- Zeitrahmenüberwachung: Überprüfen der Zeitpläne und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen.

Effektive Pflege und Wartung der Spitalinfrastruktur im Kontext von Kostendruck

Im heutigen Gesundheitswesen sind eine effektive und effiziente Pflege sowie Wartung der Spitalinfrastruktur von entscheidender Bedeutung, um sowohl die hohen Anforderungen der Patientenversorgung zu erfüllen als auch die Kosten im Griff zu behalten. Hier sind einige bewährte Strategien, um diese Herausforderungen zu meistern.

Proaktive Instandhaltungsstrategien

- Präventive Wartung, regelmässige Inspektionen: Planen Sie regelmässige Inspektionen von kritischen Systemen und Anlagen (z. B. Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlage, elektrische Systeme, medizinische Geräte, ICT). So können Probleme frühzeitig erkannt und behoben werden, bevor sie zu kostspieligen Ausfällen führen.
- Wartungspläne: Erstellen Sie detaillierte Wartungspläne, die alle erforderlichen Massnahmen und deren Zeitpläne festlegen. Dies sorgt dafür, dass keine wichtigen Wartungsarbeiten übersehen werden.
- Predictive Maintenance, Nutzung von Technologie: Implementieren Sie Sensoren und IoT-Technologien (Internet of Things), um den Zustand von Anlagen in Echtzeit zu überwachen. Diese Daten können helfen, Wartungsbedarfe vorherzusagen und gezielte Massnahmen zu ergreifen.

Effiziente Ressourcennutzung

- Personalmanagement, Schulung und Weiterbildung: Schulen Sie das Wartungspersonal regelmässig, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden über die neuesten Techniken und Verfahren informiert sind. Gut geschultes Personal kann effektiver arbeiten und teure Fehler vermeiden.
- Optimierung der Schichtplanung: Planen Sie das Personal so, dass es eine hohe Verfügbarkeit während kritischen Zeiten gibt, ohne Überstunden und zusätzliche Kosten zu generieren.
- Materialwirtschaft, Einkaufskonzepte: Entwickeln Sie strategische Einkaufspläne, um

Materialkosten zu minimieren. Nutzen Sie Rahmenverträge oder Kooperationen mit anderen Einrichtungen, um bessere Konditionen zu erzielen.

- Lageroptimierung: Halten Sie nur notwendige Ersatzteile und Materialien vor, um Lagerkosten zu reduzieren, aber stellen Sie sicher, dass kritische Teile verfügbar sind, um Ausfallzeiten zu vermeiden.

Integration moderner Technologien

- Facility Management Software, Einsatz von CAFM-Systemen (Computer-Aided Facility Management): Solche Systeme helfen bei der Planung und Verwaltung von Wartungsarbeiten, der Dokumentation von Vorgängen und der Analyse von Kosten. Diese Software ermöglicht eine bessere Übersicht über alle Anlagen und erleichtert die Einhaltung der Wartungspläne.
- Automatisierung von Prozessen: Implementieren Sie automatisierte Systeme für Routinewartungen und -überprüfungen. Diese können helfen, menschliche Fehler zu minimieren und den Wartungsaufwand zu reduzieren.

Langfristige Planung und Investition

- Bewertung der Lebenszykluskosten: Berücksichtigen Sie bei Investitionsentscheidungen die gesamten Lebenszykluskosten von Anlagen und Geräten, nicht nur die Anschaffungskosten. Eine höhere Anfangsinvestition kann sich durch niedrigere Betriebskosten langfristig auszahlen.
- Flexible Infrastrukturen, zukunftsfähige Planung: Investieren Sie in flexible Infrastruktu-

ren, die an zukünftige Bedürfnisse angepasst werden können. Dies reduziert die Notwendigkeit für umfassende Umbauten und damit verbundene Kosten.

Stakeholder-Engagement

- Einbindung des Personals, Feedback-Kultur: Fördern Sie eine offene Kommunikation mit dem Pflegepersonal und anderen Mitarbeitenden. Sie haben oft wertvolle Einsichten in die Nutzung und den Zustand der Infrastruktur und können so zur Identifizierung von Problemen beitragen.
- Berücksichtigung der Patientenerfahrungen: Analysieren Sie, wie die Infrastruktur die Patientenerfahrung beeinflusst. Eine positive Patientenerfahrung kann langfristig auch die Betriebskosten reduzieren, indem beispielsweise die Aufenthaltsdauer verkürzt wird.

Und so geht es weiter

«Innovation, Information, Kommunikation, PR und Marketing, ICT» sind die nächsten Stichworte. – Ein Spital, das nicht innovativ ist, bleibt hinter den Entwicklungen zurück und kann die Bedürfnisse der Patienten sowie die Qualität der Versorgung nicht optimal erfüllen. Deshalb sind Informationen und Kommunikation entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und eine positive Patientenbindung zu fördern. PR und Marketing helfen, die Dienstleistungen effektiv zu präsentieren und die Sichtbarkeit zu erhöhen. Zudem spielt die ICT eine zentrale Rolle bei der Optimierung der Abläufe und der Bereitstellung zeitgemässer, digitaler Lösungen für Patienten, Mitarbeiter und Partner.

x-tention Ihr IT-Gesamtlösungsanbieter im Gesundheitswesen.

Seit über 20 Jahren bietet die x-tention Unternehmensgruppe massgeschneiderte IT-Gesamtlösungen für den digitalen Datenaustausch. Unsere Expertise reicht von Beratung über Softwareentwicklung und -einführung bis hin zu Managed Services. Weitere Schwerpunkte unseres Lösungsportfolios sind unter anderem auch Cybersecurity, Interoperability und Patient Portal.

Vertrauen Sie auf unsere Erfahrung und gestalten Sie Ihre digitale Zukunft mit uns!

