

Eine enge Koordination zwischen Ressourcen, Prozessen und den Bedürfnissen der Gesellschaft ist dringend erforderlich

Ganzheitliche und evidenzbasierte Planung im Gesundheitswesen

«Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen», schrieb Antoine de Saint-Exupéry in seinem Werk «Die Stadt in der Wüste». Dieses Zitat gewinnt heute besonders an Bedeutung. Denn angesichts tiefgreifender Transformationsprozesse – in den demografischen, wirtschaftlichen, kulturellen, umweltbezogenen und technologischen Bereichen – sehen sich Gesellschaften und Organisationen mit komplexen und schwer vorhersehbaren Veränderungen konfrontiert. Eine ganzheitliche und evidenzbasierte Planung im Gesundheitswesen bietet die Möglichkeit, diese Herausforderungen nicht nur zu antizipieren, sondern aktiv zu gestalten, indem sie wissenschaftliche Erkenntnisse, interdisziplinäre Zusammenarbeit und innovative Ansätze miteinander verbindet.

Die Planung von Spitälern, Spezialkliniken und Langzeitpflegeeinrichtungen ist eine komplexe Aufgabe, die eine enge Koordination zwischen Ressourcen, Prozessen und den Bedürfnissen der Gesellschaft erfordert – in einem Umfeld stetigen Wandels auf mehreren Ebenen.

In diesem dynamischen und anspruchsvollen Kontext darf das oberste Ziel niemals aus den Augen verloren werden: der Schutz und die För-

derung der Gesundheit, um Lebensqualität und Lebenswürde sicherzustellen – ein fundamentales Prinzip, das jede Entscheidung im Gesundheitssystem leiten sollte. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist ein ganzheitlicher und evidenzbasierter Planungsansatz unerlässlich, der systemisches Denken als Leitprinzip nutzt und verschiedene Perspektiven, Einflussfaktoren sowie Methoden miteinander verbindet. Nur so lässt sich eine flexiblere und resilien-

tere Zukunft angesichts unvorhergesehener Veränderungen sichern.

Dieser multidisziplinäre Ansatz gewinnt zunehmend an Bedeutung – insbesondere angesichts des wachsenden Bedarfs an integrierter Planung. In diesem Zusammenhang bietet beispielsweise die Strategie **Gesundheit2030** des Bundesamts für Gesundheit (BAG, 2019) einen wichtigen Orientierungsrahmen: Sie definiert

Stimmt die Spitalplanung von der Vision bis zur konkreten Umsetzen eine Optimierungsprojekts, lässt die Zufriedenheit nicht lange auf sich warten.



klare Prioritäten für die Weiterentwicklung des Schweizer Gesundheitssystems bis 2030 und setzt den Schwerpunkt auf zentrale Handlungsfelder wie demografische Veränderungen, Versorgungsqualität, Digitalisierung und finanzielle Tragbarkeit. Diese Themen stehen in engem Zusammenhang mit systemischem Denken in der Planung von Gesundheitseinrichtungen und unterstützen eine vorausschauende, integrierte Gestaltung im Gesundheitswesen.

Systemisches Denken als Grundlage

Systemisches Denken bildet die Grundlage eines ganzheitlichen Ansatzes, der zunehmend alle Dimensionen des Gesundheitswesens prägt. Die Schulmedizin, traditionell in Fachdisziplinen gegliedert, erkennt immer deutlicher, dass der Mensch als komplexes Wesen mehr ist als die Summe seiner physischen und psychischen Anteile – und dass seine Ganzheit berücksichtigt werden muss. Dieses Verständnis war bereits in der antiken Medizin verankert, wenn auch aus anderen Gründen, etwa durch die Einbeziehung spiritueller Aspekte.

Diese Sichtweise spiegelt sich auch in der Organisation und Planung des Gesundheitssystems wider, in der Interdisziplinarität eine immer zentralere Rolle spielt. So entstehen bereichsübergreifende Lösungen, die sowohl die betriebliche als auch die prozessuale und räumliche Planung massgeblich beeinflussen.

Die veränderte Rolle der Beratenden in der Planung

In diesem Rahmen verschiebt sich der Fokus in der Planung grundlegend: weg von rein technischer Expertise und externer Beratung, hin zu Moderation und Prozessbegleitung. Die Kernaufgabe ist es, unterschiedliche Perspektiven zu verbinden, den interdisziplinären Dialog zu fördern und gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln. Wissen gilt nicht mehr als zentralisiert, sondern als verteilt – und die Qualität der Ergebnisse hängt entscheidend davon ab, wie gut es gelingt, dieses kollektive Wissen zu aktivieren sowie integrieren. Dafür werden neben planerischer Kompetenz auch kommunikative Fähigkeiten, Empathie und ein systemisches Verständnis unerlässlich. Nur so lassen sich in einem komplexen Umfeld nachhaltige, interdisziplinäre und menschenzentrierte Lösungen entwickeln.

Die Planung im Gesundheitswesen als integraler Prozess (ganzheitlich und evidenzbasiert)

Je nach Phase und Ausgangslage wird entweder die strategische Ebene oder die prozessuale und räumliche Planung genauer betrachtet. Die beiden Aspekte sind jedoch stets eng miteinander verbunden und dürfen nie getrennt voneinander gesehen werden. Aspekte wie die Betriebsphilosophie und die künftigen Leistungsziele bilden die grundlegenden Prinzipien für jede Planungsebe-



Nicolò Luppino. Projektleiter strategische Spital- und Betriebsplanung, H. Limacher Partner AG, Kloten

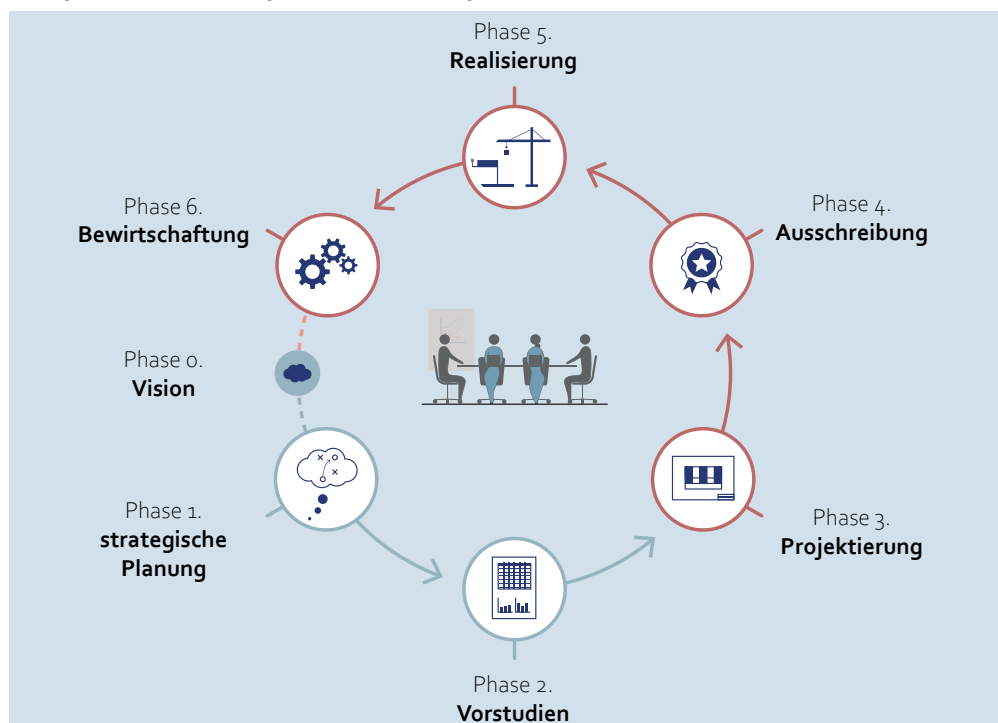
ne. Dabei werden die strategischen Leitlinien in die konkrete Gestaltung der baulichen Infrastruktur sowie in die Optimierung der Betriebsprozesse übersetzt. Funktionsplanung, Prozessanalysen und Raumplanungen dienen als zentrale Werkzeuge, um Strukturen effizient, zukunftsorientiert und im Sinne einer optimalen Versorgung der Patientinnen und Patienten zu gestalten.

Für die konkrete Umsetzung dieses umfassenden Ansatzes und das Erreichen der definierten Ziele ist die Entwicklung und Anwendung einer ganzheitlichen Planungsstrategie unverzichtbar. Die Vielfalt der notwendigen Kompetenzen sowie deren flexible Einsetzbarkeit und Anpassungsfähigkeit sind dabei zentrale Elemente eines zukunftsorientierten Planungsprozesses. Besonders wichtig ist die gezielte Verknüpfung analytischer Instrumente mit qualitativen und partizipativen Methoden – auf komplementäre, integrierte und interdisziplinäre Weise.

Im Sinne dieses integrativen Verständnisses kommen zusätzlich Werkzeuge zum Einsatz, die aus dem Bereich des Wirtschaftsingenieurwesens stammen – etwa zur Datenanalyse und Simulation – und wichtige Entscheidungsgrundlagen liefern. Ergänzend dazu leisten Methoden des strategischen Designs und der visuellen Kommunikation einen wertvollen Beitrag, insbesondere bei der Entwicklung von Vision und betrieblicher Philosophie. Im Werkzeugkasten von Planungsteams sollten diese methodischen Zugänge daher keinesfalls fehlen.

Analytische Tools: Ein evidenzbasierter Ansatz bildet die Grundlage für eine ganzheitliche Planung und sichert die Nachhaltigkeit sowie Verlässlichkeit der Vision. Zu den eingesetzten Methoden zählen Leistungsanalysen, Bedarfsprognosen inklusive Szenario-Simulationen, Wirtschaftlichkeitsanalysen sowie Benchmarking. Leistungsanalysen erfassen vorhandene

Der ganzheitliche und evidenzbasierte Planungsansatz unterstützt alle Projektphasen – von Vision und Strategie bis zur Realisierung und Bewirtschaftung.



Special 1: Spitäler: grosse Herausforderungen, ebenso grosse Chancen (2. Serie)

Ressourcen, deren Auslastung und Effizienz. Bedarfsprognosen berücksichtigen Faktoren wie demografische Entwicklungen, epidemiologische Trends, technologische Innovationen und Veränderungen in der Versorgungspolitik. Benchmarking ermöglicht den Vergleich mit anderen Einrichtungen und unterstützt so die Identifikation von Best Practices.

Qualitative und partizipative Methoden:

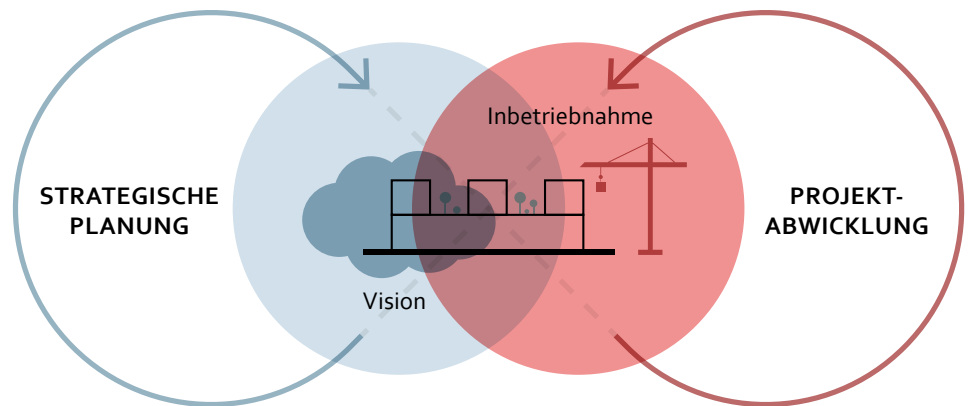
Parallel und unterstützend zur Entwicklung von Szenarien – auf jeder Planungsebene – kommen Methoden zum Einsatz, die die Erfahrungen, Erwartungen und Perspektiven von Mitarbeitenden, Patientinnen und Patienten sowie weiteren Stakeholdern einbeziehen. Und genau hier kommen jene neuen Kompetenzen ins Spiel, die heute in der Planungspraxis erforderlich sind. Durch partizipative Workshops, Interviews und Fokusgruppen wird gemeinsam ein praxisrelevantes Szenario erarbeitet und Schritt für Schritt konkretisiert. Besonders hilfreich ist dabei der Einsatz von Mapping-Techniken und visuellen Hilfsmitteln, die ein gemeinsames Verständnis fördern und ein neues gemeinsames Erkenntnisniveau ermöglichen.

Gestaltung des zukünftigen Gesundheitswesens

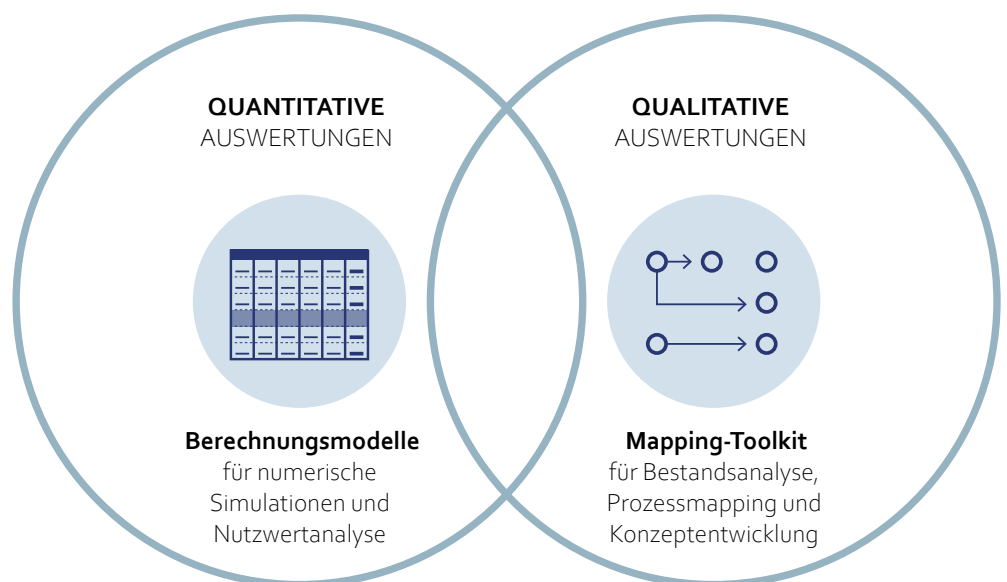
Um die Schaffung eines ganzheitlichen Gesundheitssystems zu ermöglichen, das die Vielfalt seiner Bestandteile widerspiegelt, ist ein integrierter Planungsansatz unverzichtbar. Dieser Ansatz muss die Flexibilität des Systems gewährleisten und seine Komplexität verständlich machen, indem er die Einbeziehung verschiedener Perspektiven fördert, um zu einer gemeinsamen Vision zu gelangen. Nur so kann eine resiliente Zukunft gestaltet werden, die den Herausforderungen von morgen wirksam begegnet.

Die folgenden Prinzipien bilden das Leitbild für den Aufbau eines zukunftsfähigen ganzheitlichen Gesundheitssystems:

- **Interdisziplinarität:** Die Förderung enger Zusammenarbeit über Fachgrenzen hinaus ermöglicht ganzheitliche und innovative Ansätze, die den Bedürfnissen der Patientinnen und Patienten sowie den komplexen organisatorischen und medizinischen Anforderungen der heutigen und zukünftigen Gesundheitsversorgung gerecht werden
- **Nachhaltigkeit:** Eine verantwortungsvolle Ressourcenplanung, verbunden mit einer bewussten Sicherung ihrer Verfügbarkeit, garantiert die langfristige Leistungsfähigkeit des Systems und schützt unsere Umwelt
- **Proaktivität:** Gesundheit muss nicht erst bei Krankheit erhalten werden, sondern durch die



Planung im Gesundheitswesen: ein iterativer Prozess, der sich baulich wie betrieblich stetig weiterentwickelt.



Notwendige Planungswerkzeuge aus unterschiedlichen Fachdisziplinen decken quantitative und qualitative Aspekte des Projekts ab.

Förderung von Prävention, Früherkennung und rechtzeitigem Eingreifen aktiv gefördert werden

- **Flächendeckende Versorgung:** Gesundheitsdienstleistungen müssen für alle Menschen in allen Regionen leicht zugänglich sein und dank der neuen digitalen Möglichkeiten nah an den Bürgerinnen und Bürgern sowie barrierefrei gestaltet werden
- **Inklusion und Solidarität:** Das Gesundheitssystem soll alle Menschen einbeziehen – unabhängig von Alter, Herkunft, Geschlecht oder Gesundheitszustand – und systematische Hindernisse abbauen. Es fördert den Zusammenhalt in der Gesellschaft und setzt sich solidarisch dafür ein, dass niemand zurückgelassen wird

Dieser vielfältige Ansatz «NPFIS» (Interdisziplinarität, Nachhaltigkeit, Proaktivität, Flächendeckung, Inklusion und Solidarität) bildet die Grundlage für ein Gesundheitswesen, das das Leben konsequent in den Mittelpunkt stellt, nachhaltig

gestaltet ist und optimal auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet ist.

Das Gesundheitswesen spielt selbstverständlich eine zentrale Rolle bei der Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen, insbesondere beim Ziel 3: Gesundheit und Wohlergehen, in dem diese ganzheitlichen Prinzipien gefördert werden (SDGs veröffentlicht 2015, Ziel 3: «Good Health and Well-Being»).

Die Zukunft der Gesundheitsversorgung sollte man nicht nur voraussehen wollen, sondern durch aktives, verantwortungsbewusstes, ganzheitliches und partizipatives Handeln möglich machen.

Weitere Informationen

H. Limacher Partner AG
Nicolò Luppino, Projektleiter strategische Spital- und Betriebsplanung
Telefon 043 300 50 25
nicolo.luppino@hlp.ch