Optimierungspotenzial in Spital-Neu- und -Umbauten konsequent nutzen

Darum ist ein CAS «Strategische Spitalbauplanung» Gold wert

Das Gesundheitswesen in der Schweiz steht vor einer der grössten Herausforderungen seit Jahrzehnten: Die Gesundheitsversorger arbeiten aktiv daran, Ressourcen zu bündeln und Kooperationen aufzubauen. Dafür ist ein kontinuierlicher und intensiver Austausch über die Kantonsgrenzen hinweg notwendig. Die Basis dafür legt die Hochschule Luzern (HSLU) mit dem CAS Strategische Spitalbauplanung.

Wir trafen Serge Fayet, Programmleiter und Dozent des CAS «Strategische Spitalbauplanung» an der HSLU. Er betont: «Der bestehende Austausch unter Gesundheitsversorgern fokussiert sich im Wesentlichen auf die medizinische Versorgung der Schweizer Bevölkerung, nicht auf die Entwicklung der dafür notwendigen Infrastrukturen. Für die Planung zukunftsfähiger und finanzierbarer Gesundheitsinfrastrukturen existiert kaum strukturierter Austausch unter den GesundheitsversorgerInnen – und noch weniger unter den Planenden.»

Ohne systematischen Austausch drohen Fehlinvestitionen und Zeitverluste

«Bestünde ein systematischer Austausch mit Erfahrungen, Benchmarks, Kennwerten, Effizienzfaktoren und Layouts ab der ersten Stunde der Infrastrukturentwicklung, liesse sich die strategische Spitalbauplanung innert kürzester Zeit belastbar und faktenbasiert entwickeln», ist Serge Fayet überzeugt. «Fehlinvestitionen und grosse Zeitverluste könnten dadurch in der Planung massiv reduziert werden. Ebenso würde das Risiko sinken, dass am Ende Steuer- und Krankenkassenzahlende für Fehlentwicklungen finanziell einspringen müssen.

In unserem CAS-Kurs «Strategische Spitalbauplanung» zeigt sich deutlich, welches Potenzial in einem solchen Austausch liegt: Unsere 24 TeilnehmerInnen bringen ihre persönlichen Perspektiven ein, tauschen strategisches und operatives Know-how aus und profitieren so voneinander. Mit diesem Kurs legen wir gemeinsam den Grundstein für unser Netzwerk «Strategische Spitalbauplanung».»

Den Horizont deutlich erweitert

Die Zielsetzung der HSLU tönt spannend. So begrüsste «clinicum» sechs Gesundheitsfachleute, eine Spitaldirektorin und fünf CAS-TeilnehmerInnen, die aus erster Hand über ihre Erfahrungen berichteten. Die TeilnehmerInnen sind aus eigenem Antrieb dabei: Fachzeitschriften, LinkedIn oder persönliche Projekterfahrungen haben sie auf das HSLU-CAS aufmerksam gemacht. Simon Meier, Berater und Verwaltungsrat, erklärt, was ihn zur Teilnahme an der Weiterbildung bewogen hat: «Die komplexen und oft unterschätzten Herausforderungen in der strategischen Phase eines Planungsprozesses für Klinikneubauten bewegen mich seit Jahren. Ich habe mehrfach erlebt, dass Projekte nicht realisiert werden können oder während des Realisierungsprozesses in Schieflage geraten, weil

man in der strategischen Phase nicht ganzheitlich und zu wenig umsichtig geplant hat. Insbesondere wurden operative Prozesse und Anforderungen zu wenig einbezogen – oft mangels Bauherrenkompetenz. Die Folge: Man plante am tatsächlichen Nutzerbedarf vorbei, was teure Korrekturen während oder nach der Realisierung nach sich zog.»

«Mich reizte der Mix aus Strategie Betrieb und Bau: Wie werden Bedarfe erhoben, Ziele formuliert und daraus Entwicklungs- und Etappierungsentscheide abgeleitet?» beschreibt Christoph Stierli, Projektleiter Generalplanung bei BSS Architekten, u.a. im Projekt Klinik Arlesheim, seine Beweggründe für die Teilnahme. «Ich wollte lernen, was bei künftigen Bauprojekten besser gemacht werden kann, da wir Ende Jahr ein grosses Gebäude in Betrieb nehmen», schliesst sich Pia Ahlgren an, Departementsleitung Infrastruktur & Hospitality und GL-Mitglied am Kantonsspital Graubünden. «Hierzu habe ich viel Positives erfahren. Und so sehe ich durchaus eine alternative Vorgehensweise bei der Umsetzung des nächsten grossen Bauprojekts.» Pia Ahlgrens Aufgabengebiet ist breit und umfasst Einkauf & Logistik, Facility Management, Hotellerie & Service, Immobilien, Sicherheit und Spitaltechnik.

Daniela Mahr-Wild, Gesamtprojektleiterin Grossprojekte bei HOCH, verantwortet seit rund zehn Jahren auf Bauherrenseite die Erweiterung und Erneuerung des Spitals Grabs im Kanton St. Gallen. Während dieser Zeit hat sich die Bauherrenseite mehrfach verändert. Zu Beginn lag die Verantwortung beim Hochbauamt des Kantons St. Gallen. Mit der Übertragung der Spitalimmobilien vom Kanton an die Spitalanlagengesellschaften im Januar 2017 war unsere Interviewpartnerin direkt bei der Spitalregion Rheintal, Werdenberg, Sarganserland angestellt. Seit dem Zusammenschluss der öffentlichen Spitäler des Kantons im Jahr 2025 zu HOCH Health Ostschweiz ist sie im Departement Immobilien und Betrieb von HOCH tätig. Sie sagt: «Ich wollte mein Verständnis für strategische Spitalbauplanung vertiefen und lernen, bauliche Entscheidungen besser mit betrieblichen und langfristigen Anforderungen zu verknüpfen.»

Anforderungen prima erfüllt

Das CAS-Programm hat die Anforderungen der TeilnehmerInnen vollauf erfüllt. «Die Einblicke in aktuelle und bereits realisierte Klinikbauprozesse sowie die vertiefte Analyse und Reflexion führten zu wertvollen Erkenntnissen», unterstreicht Simon Meier. «Besonders beeindruckt hat mich die Auswahl der ReferentInnen: Professionals aus den unterschiedlichsten Stakeholder-Gruppen brachten ihre je eigenen Betrachtungswinkel auf Bauprojekte und -prozesse im Gesundheitswesen ein. Das führte zu einer breiten Abstützung und war sehr bereichernd.»

Dem pflichtet auch Daniela Mahr-Wild bei: «Die Inhalte waren sehr praxisnah und gut auf die Herausforderungen im Spitalbereich abgestimmt. So konnte ich dank der Kombination aus Fachwissen und Praxiserfahrung der DozentInnen sowie konkreter Beispiele aus realen Projekten viele neue Perspektiven gewinnen. Zusätzlich profitierte ich vom Austausch mit den TeilnehmerInnen und DozentInnen aus verschiedenen Bereichen, das war sehr bereichernd. Besonders beeindruckt hat mich der Ansatz, mithilfe von Kennwerten und Standardlayouts rasch fakten-

Serge Fayet, Programmleiter

Christoph Käch, Fsp Architekten, Spreitenbach

Christoph Stierli, BSS Architekten, Schwyz

basierte und belastbare Entscheidungsgrundlagen zu entwickeln. Ich freue mich sehr auf den weiteren Austausch in unserem Netzwerk.»

«Ich habe gesehen, wie wichtig und wie anspruchsvoll die Kommunikation – wie so häufig – gerade auch innerhalb eines Spitalbauprojektes ist», ergänzt Pia Ahlgren. Christoph Kaech, Dipl. Architekt ETH SIA, Inhaber fsp Architekten AG, Spreitenbach, zieht ein generelles Fazit: «Ich denke, eine Horizonterweiterung ist immer gut und wenn sie so breitgefächert daherkommt wie in diesem Kurs, braucht man nicht lange zu überlegen, mitzumachen. Die Vielfalt der Einblicke und Vorträge war nie langweilig, immer unterhaltsam und informativ. Hinzu kommt, dass man spannende Persönlichkeiten kennenlernt – sowohl unter den TeilnehmerInnen als auch den Referierenden.»

Diesen Eindruck hat Christoph Stierli ebenfalls gewonnen: «Das CAS war klar aufgebaut, gut moderiert und gab mir ein gemeinsames Vokabular sowie praxistaugliche Schritte. Besonders beeindruckt hat mich der Einsatz und die spürbare Leidenschaft des Studiengangleiters Serge Fayet: Er hat sein Wissen mit grosser Tiefe geteilt und uns sehr offen an seiner umfangreichen Erfahrung teilhaben lassen.»

Vom kollegialen Austausch profitiert

Auch das Teamerlebnis beurteilt Simon Meier positiv: «Der kollegiale Austausch mit Führungskräften aus unterschiedlichen Spitalbetrieben sowie Dienstleistern aus den Bereichen Health Tech, Health Architecture, Health Consulting führte zu interdisziplinärer Argumentationsvielfalt, weil die verschiedenartigen Stakeholder ihre eigene Optik und Projekterfahrungen im Gesundheitswesen eingebracht haben.»

Grosse Zufriedenheit herrscht bei allen TeilnehmerInnen des CAS. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bereits erfolgreich in der täglichen Berufspraxis umgesetzt.

Entscheidend ist natürlich, dass die gewonnenen Eindrücke in der beruflichen Tätigkeit sinnvoll umgesetzt werden können. Wie geschieht das? Diesbezüglich sind alle TeilnehmerInnen des Lobes voll und empfehlen das CAS gerne weiter. Christoph Stierli erklärt: «Besonders wertvoll war für mich der Austausch: Er schärfte das Verständnis für Aufgaben, Erwartungen und Hürden aller Beteiligten. Dieses Wissen setze ich konkret ein – bei der Erarbeitung von Zielbildern und Funktionsprogrammen, bei Variantenvergleichen sowie in Workshops, um Erwartungen früh zu klären und Entscheide transparent und nachvollziehbar zu machen.»

«Ich arbeite heute schon mit vielen dieser Wissenseindrücken und konnte mein Repertoire und meinen Erfahrungsschatz perfekt ergänzen», freut sich Christoph Kaech und Simon Meier hält fest: «Das Gelernte wende ich direkt an als Mitverantwortlicher auf strategischer Führungsebene in mehreren Planungs- und Bauprojekten im Gesundheits- und Psychiatriebau. Die Takeaways aus dem Studiengang erlauben mir in Zukunft bei strategischen Diskussionen und Weichenstellungen die Bauherrenbedürfnisse noch klarer zu vertreten und mich auf Augenhöhe mit den Planerteams einbringen zu können.»

Weitere Informationen

www.hslu.ch/cas-ssbp

Simon Meier, Selbstständiger Berater, Verwaltungsrat

Daniela Mahr-Wild, Architektin, Gesamtprojektleitung HOCH Health Ostschweiz

Pia Ahlgren, Departementsleiterin Infrastruktur & Hospitality, Kantonsspital Graubünden

Ein idealer Wegweiser innerhalb eines komplexen Umfelds

Das CAS «Strategische Spitalbauplanung» ist auch für Spitaldirektionen von hohem Interesse. Spitaldirektorin Ursina Pajarola hat ihre Mitarbeiterin Sandra Günther, Projektleiterin Organisationsentwicklung, bewusst in die Weiterbildung entsandt und erläutert, warum.

Das Spital Nidwalden steht vor wesentlichen Bauentscheiden. Für unsere Nutzervertretung suchte ich eine praxisnahe, regionale Weiterbildung – und das CAS der HSLU überzeugte inhaltlich am klarsten. Die Teilnahme meiner Mitarbeiterin habe ich deshalb sehr unterstützt: Die Komplexität moderner Spitalplanung erfordert fundiertes Know-how und strategische Bauentscheide dulden keine Lernkurven im Projekt. Das CAS bietet genau den Werkzeugkasten, um betriebliche, bauliche und finanzielle Aspekte professionell zu verbinden.

Das CAS hat denn auch alle Erwartungen vollumfänglich erfüllt – mit inhaltlicher Tiefe, klarer Anwendbarkeit und spürbarem Nutzen. Besonders beeindruckt hat mich der direkte Praxistransfer: Erste Erkenntnisse flossen sofort in unsere Entwicklungsarbeiten ein, das analytische Vorgehen meiner Mitarbeiterin wurde klar sichtbar, etwa im betrieblichen Gesamtspitaldenken und im Umgang mit Kosten als Steuerungsgrösse. Wertvoll ist auch das interdisziplinäre Netzwerk, das bei komplexen Fragen schneller zu tragfähigen Lösungen führt.

Die gewonnenen Erkenntnisse setzen wir bereits ein – und wie! Das CAS stärkt unsere Planungssicherheit, verbessert Entscheidungsgrundlagen und unterstützt uns bei der strategischen Weiterentwicklung der Spitalinfrastruktur.

Als Spitaldirektorin erachte ich Weiterbildungen wie das CAS «Strategische Spitalbauplanung» als ausgesprochen wertvoll. Bauprojekte im Gesundheitswesen sind heute weit mehr als Infrastrukturvorhaben – sie sind strategische Organisationsentwicklungsprojekte. Sie berühren Prozesse, Kultur, Führung, Finanzierungsmodelle und letztlich die Frage, wie Medizin künftig erbracht wird. Gerade in einem dynamischen Umfeld mit ambulantem Wachstum, regulatorischen Anforderungen und wirtschaftlichem Druck braucht es fundiertes Know-how, um Infrastrukturentscheide langfristig tragfähig zu gestalten. Das CAS bietet hierfür eine wichtige Reflexions- und Vernetzungsplattform: Es verbindet bauliche, betriebliche und strategische Perspektiven und ermöglicht den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Häusern.

Für unsere Baupläne in Stans erhoffe ich mir insbesondere Impulse zur integralen Planung – einerseits zur konsequenten Ausrichtung der Infrastruktur an künftigen Versorgungsmodellen, an effizienten Patientenpfaden und an nachhaltigen Betriebsstrukturen und andererseits zur Positionierung der LUKS-Verbundstruktur. Ebenso wertvoll sind die Einblicke in Best Practices und die Diskussion von Erfolgs- und Risikofaktoren grosser Projekte.

Ursina Pajarola, Direktorin Spital Nidwalden