

inhalt



2 – Betriebskonzept TARPSY

Schiff und Belegschaft
klar zum Auslaufen

3 – Mit Szenarien zu besseren Entscheiden

Besonnenes Abwägen vor der
Strategiewahl

4 – Digitalisierung lässt sich im Rückweisungsmanagement nutzen

Intelligente Prozesse

6 – KIS-Einführung: Gut Ding will Weile haben

Von langer Hand geplant

7 – Pas de deux: Betriebskonzept und Machbarkeitsstudie

Drum prüfe, wer sich lange bindet

8 – In eigener Sache

Liebe Leserinnen und Leser

Viele kennen David Beckham, wenige William Ockham. Der eine ist legendär für seine Kunststücke auf dem Rasen. Der andere? Ockham gilt als Vordenker und Verfechter möglichst hoher Effizienz. Bemerkenswert ist, dass er rund 600 Jahre vor dem herausragenden Fussballtalent lebte – im ausgehenden Mittelalter. Doch der Franziskaner vertrat durchaus moderne Ansichten. «Shave all unnecessary things away», lautet seine Aufforderung. Lass alles Unnötige weg und konzentriere dich aufs Wesentliche, im Denken und im Handeln. Wer dies verinnerlicht, gelangt zur Erkenntnis, dass weniger oft mehr ist.

Konsequentes Streben nach und Ringen um Effizienz ist der gemeinsame Nenner aller Beiträge der vorliegenden Nummer. Unser Leitartikel zum Rückweisungsmanagement illustriert, wie die Inselgruppe dank intelligenter Nutzung der Digitalisierung mit limitierten personellen Ressourcen ein wachsendes Volumen von Anfragen und Fällen bewältigt.

Auch wenn Zukunftspläne geschmiedet werden, ist Effizienz Trumpf, und zwar auf verschiedenen Ebenen. Zwei Beiträge zeigen auf, wie Akutspitäler und Alters- bzw. Pflegezentren in nützlicher Frist, ohne ausufernden Aufwand Szenarien entwickeln und diese mit aussagekräftigen Resultaten untermauern können. Realistische Kalkulationen und Machbarkeitsstudien als Validierung sind ein probates Mittel, um mögliche Strategieansätze auf Herz und Nieren zu testen. Einfache – will heissen praxistaugliche – Antworten auf komplexe Fragen zu finden, ist leichter gesagt als getan. Wie dies mit modernen Abläufen und Prozessen gelingt, erläutern wir einerseits anhand der KIS-Einführung für die Schulthess Klinik und andererseits mit Blick auf TARPSY: Die Erarbeitung eines massgeschneiderten Betriebskonzepts ist Gold wert, um mit Blick auf Ertragsoptimierungen den Anforderungen des neuen Tarifsystems zu entsprechen.

Beckham oder Ockham? Beckham und Ockham heisst meine Devise. Denn der Einzelne ist mit seinen Talenten Teil eines eingespielten, sprich effizienten Teams. Tore schießt es, wenn es harmonisiert und jeder weiss, wofür er einsteht. Gemeinsam statt einsam. So halten auch wir es selbst. Deshalb erbringen wir die Dienstleistungen von H Services künftig ebenfalls einheitlich als H Focus.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.



Ralph Sattler

Partner

H Focus und H Services AG

Ralph Sattler, Partner

Betriebskonzept TARPSY

Schiff und Belegschaft klar zum Auslaufen

Anderthalb Jahre sind seit der Einführung von TARPSY ins Land gezogen. Es wird immer offensichtlicher, dass den Anforderungen des neuen Tarfsystems durch die alten Abläufe und Prozesse nicht optimal entsprochen wird. Abhilfe schafft die Erarbeitung und Implementierung eines spezifischen Betriebskonzepts, wie das Beispiel von Triaplus im Kanton Zug zeigt.

Betriebswirtschaftlich steht viel auf dem Spiel. Wer seine Prozesse von der Patientenaufnahme über das Berichtswesen und die Kodierung bis hin zur Fakturierung TARPSY-konform gestaltet, verbessert unter dem neuen Tarif seine Wirtschaftlichkeit. Wer das aber nicht auf die Reihe bekommt, sieht sich eher früher als später mit diversen Problemen konfrontiert: Entgangene oder verspätete Erlöse, vermehrte Rückweisungen und schlechte Revisionsergebnisse. Wo man sich bisher nicht optimal auf die Causa TARPSY eingestellt hat, steigt nun der Druck. Triaplus gehört zu jenen Institutionen, die den Handlungsbedarf erkannt haben. Die Integrierte Psychiatrie Uri, Schwyz und Zug stellte für ihr stationäres Angebot ein passgenaues Betriebskonzept TARPSY auf die Beine, das die Verantwortlichen nach intensiven drei Monaten der Erarbeitung und breiter Vernehmlassung verabschieden konnten. H Focus brachte als externer Partner nebst einschlägigem TARPSY-Wissen auch

DRG-Expertise und umfassende Erfahrung im Change Management ein.

Gartendenken überwinden

TARPSY erhöht den Druck, dass einzelne Prozesse in einer komplexen Wertschöpfungskette nicht nur isoliert auf Bereichs- und Abteilungsebene funktionieren, sondern übergeordnet in der Gesamtorganisation reibungslos aufeinander abgestimmt sind. Ein gutes Beispiel dafür ist der Austrittsbericht. Mit TARPSY ist er noch mehr zum Diener vieler Herren geworden. Einerseits soll er, um rasch Erlöse zu generieren, innert zehn Tagen nach Austritt des Patienten vorliegen. Andererseits muss er inhaltlich nicht nur zur internen Dokumentation, für die Nachbehandlung und aus juristischer Sicht aufschlussreich sein, sondern auch eine vollständige und konklusive Grundlage für die Kodierung bilden. Der Austrittsprozess hat somit nicht nur in sich schlüssig zu sein, sondern auch den nachgeschalteten Prozessen optimal als Grundlage zu dienen. Ein exakt auf die jeweilige Organisation zugeschnittenes Betriebskonzept TARPSY, das bestätigt das Projekt von Triaplus, hilft, die verschiedenen Teilprozesse exakt aufeinander abzustimmen und eventuelle Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Und es führt, in Kombination mit einer zielgerichteten Projektarbeit, zur Überwindung von Gartendenken, da alle involvierten Funktionsträger an einem Tisch versammelt anstehende Probleme ausmachen und sich am Ende verbindlich auf künftige Abläufe einigen. Kommunikation, es mag elementar klingen, erweist sich in der Erarbeitungsphase des Konzeptes als essenziell.

«Dank dem Betriebskonzept TARPSY haben wir nun alle Voraussetzungen, um die Herausforderungen des neuen Tarifs zu bestehen. Die Erfahrung und Kompetenz von H Focus haben uns die Arbeit sehr erleichtert.»

Erich Baumann
CEO Triaplus AG



Vom Segel zum Motor

Die Verabschiedung des Betriebskonzeptes TARPSY lässt sich mit dem Stapellauf eines Boots vergleichen. Doch in See stechen kann es nicht sofort. Denn statt eines Seglers hat die Klinik nun ein Schiff mit Motorantrieb. Damit verändern sich die Aufgaben der Belegschaft. Ob Patientenaufnahme, Kaderärzte, Therapeuten, Pflegende, Mitarbeitende in Kodierung oder Fakturierung – alle Tätigkeiten gilt es entsprechend den Vorgaben des Betriebskonzeptes TARPSY zu überarbeiten, aufeinander abzustimmen und dann zu festigen. Die Umsetzungsphase ermöglicht somit Training und Probefahrten. Wer beides bestanden hat, gerät durch TARPSY auf hoher und künftig wirtschaftlich wohl rauere See nicht ins Schlingern.



Philipp Oetjen

Consultant Kodierung &
Medizincontrolling, Dr. med.

Er betreut Kodiermandate und begleitet TARPSY-Projekte.

Mit Szenarien zu besseren Entscheiden

Besonnenes Abwägen vor der Strategiewahl

Viele Spitäler müssen Antworten finden, wohin ihr weiterer Weg führen soll. Strategiefragen sind dabei stets mit einer Selektion verbunden. Faktenbasiertes Entwickeln, Kalkulieren und Gegenüberstellen von Szenarien helfen, die Weichen richtig zu stellen. Der Beizug externer Spezialisten garantiert Unabhängigkeit.

Digitalisierung, demografischer Wandel, medizinisch-technischer Fortschritt: auch das Gesundheitswesen ist mit Disruption konfrontiert. Konkret heisst das, dass zum Beispiel das Primat ambulant vor stationär zahlreiche Spitäler auf dem falschen Fuss erwischt hat. Vielerorts liegt ein beträchtliches Ambulantisierungspotenzial brach. Wer es nicht ausschöpft, gerät mehr und mehr unter Druck. Sobald Krankenhäuser sich Fragen nach ihrer Zukunftsfähigkeit stellen, sind viele Partikulärinteressen im Spiel. Entsprechend sind Diskussionen oft intensiv emotional aufgeladen. Auf der einen Seite geht es um Arbeitsplätze. Sobald zudem Bauprojekte ein Thema sind, weit über Berufe in Medizin und Pflege hinaus. Auf der anderen Seite stehen die Wünsche der Bevölkerung. Ihre Mehrheit spricht sich regelmässig für ein teures und umfassendes Leistungsspektrum in unmittelbarer geografischer Nähe aus. Herr und Frau Schweizer gehen im Falle eines Falles lieber auf Nummer sicher: Ein dringliches, vielleicht sogar lebensbedrohliches Problem könnte schliesslich jeden treffen. Kein Wunder schalten sich Lokalpolitiker gern in die Diskussionen ein, um ihre Wiederwahl-Chancen zu erhöhen, auch wenn Gemeinden bei der Spitalplanung faktisch kein Mitbestimmungsrecht mehr haben.

Versachlichung bringt Ehrlichkeit

Anstehende Strategieentscheide rufen somit automatisch viele Köche auf den Plan, die intensiv um die richtige Rezeptur ringen. Die Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen, dass durch Partikulärinteressen Wunschdenken

gefördert wird und Luftschlösser versprochen werden. Abhilfe schafft eine faktenbasierte Entwicklung, Berechnung und Gegenüberstellung von Szenarien. Sie führt zur Versachlichung und so zu ehrlichen, fundierten Einschätzungen. Diese sind im Sinne der Unabhängigkeit insbesondere dank extern beigezogenen Experten gewährleistet. Das ist umso zentraler, als Antworten auf die künftige Strategie immer mit einer Wahl oder besser gesagt einer Selektion verbunden sind. Man spricht sich für die eine Variante aus und verwirft die andere. Selbstredend gibt es daher nicht nur Gewinner.

Prosa, Zahlen, realistisches Preisschild

In der Theorie wirkt es zunächst verlockend einfach: Leistungsangebot und Standort sind die zwei Stellenschrauben, an denen man bei der Strategiewahl drehen kann. In der Praxis zeigt sich indessen, dass gerade diese zwei Variablen bei jeder Organisation hochgradig individualisiert zu betrachten sind. Es gilt, in einem mehrstufigen Prozess aus verschiedenen Szenarien die Spreu vom Weizen zu trennen. Um gangbare Lösungen zu identifizieren, führt nichts an einer massgeschneiderten Herangehensweise vorbei. Vorzugsweise verständigen sich die Beteiligten während einer ersten Phase in verschiedenen Gesprächsrunden auf jene Szenarien, bei denen bereits prima vista ein gewisses Potenzial durchschimmert. In einem zweiten Schritt folgen auf die Szenarien zugeschnittene Kalkulationen, so dass jedes Szenario am Ende ein realistisches Preisschild erhält.

«Strategische Entscheide in Spitälern sind mit Emotionen verbunden. Intern und extern. Umso wichtiger ist es, faktenbasierte und zuverlässige Grundlagen für die Strategiewahl zu haben. H Focus bietet dafür Gewähr.»

Dr. Andreas Gattiker
Spitaldirektor / CEO
Kantonsspital Obwalden



Kompromisse ausloten

Selbstverständlich soll man näher in Betracht zu ziehende Szenarien auch während der Kalkulationsphase weiter präzisieren. Dies erhöht die Aussagekraft der Zahlen. Auf der Basis der so erarbeiteten Preisschilder lassen sich Kompromisse bei Kosten und Ertrag möglicher Leistungsangebote

→



Leo Boos

Partner, Dr. oec.

Er leitet Beratungsmandate zu den Themen Umsetzung von Strategien, Prozess- und Organisationsentwicklung und finanzielle Führung.

Digitalisierung lässt sich im Rückweisungsmanagement nutzen

Intelligente Prozesse

115976: So viele Rückweisungen und Anfragen zur Rechnungsstellung registrierte die Insel Gruppe 2018. Die verantwortliche Fachabteilung hat somit pro Arbeitstag 460 Fälle zu koordinieren. Möglich ist das nur dank klaren Prozessen und intelligenter digitaler Unterstützung durch SAP BPM als leistungsfähiges modernes Heinzelmännchen.

Oft hat die Nase vorn, wer Zeichen der Zeit früh erkennt. Bereits 2008 startete die Insel Gruppe ein erstes Projekt, um der wachsenden Anzahl Anfragen und Rückweisungen Herr zu werden. Zusammen mit H Focus wurde eine professionelle Workflow-applikation eingeführt, die den nun definierten Prozess unterstützt. Die Investition in den Prozess bestätigt sich als weiser Entscheid, denn seit 2008 hat sich der Tageseingang beinahe verdoppelt. Und dies hat nicht nur mit der steigenden Anzahl an versendeten Rechnungen und der Fusion zur Insel Gruppe im 2016 zu tun, sondern auch mit dem Verhalten der Krankenversicherer. Letztere nehmen die Rechnungskontrolle aufgrund der steigenden Prämien sehr genau und setzen ihrerseits auf Digitalisierung.

Ein Spital kann in seinen Leistungen, seiner Dokumentation, Kodierung und Fakturierung noch so tadellos sein, eine «Vision zero» wäre mit Blick auf Rückweisungen utopisch. Ein gewisser Sockel wird aufgrund der gesetzlichen Vorgaben immer bleiben. Tendenziell wird er eher grösser.

Echte Entlastung

Um der Flut oft komplexer Rückweisungen sowie Berichts- und Kodier-Anfragen Herr zu werden, ging die Inselgruppe im Sommer 2017 nach der Ablösung des bestehenden Workflow-Systems durch SAP Business Process Management (BPM) erneut in die Offensive. Mit SAP BPM als hochwertiges Softwaretool ist eine Lösung gefunden worden, die den bisherigen digitalen Geschäftsprozess nicht nur

abgelöst hat, sondern auf eine höhere Ebene bringt. Was BPM seit seiner Implementierung leistet, ist eine substantielle Entlastung auf mehreren Ebenen; von der automatisierten Falltrriage bis zur integrierten E-Mail-Generierung.

Es erledigt Knochenarbeit bei den eintreffenden Rückweisungen und An-



Fortsetzung von Seite 3

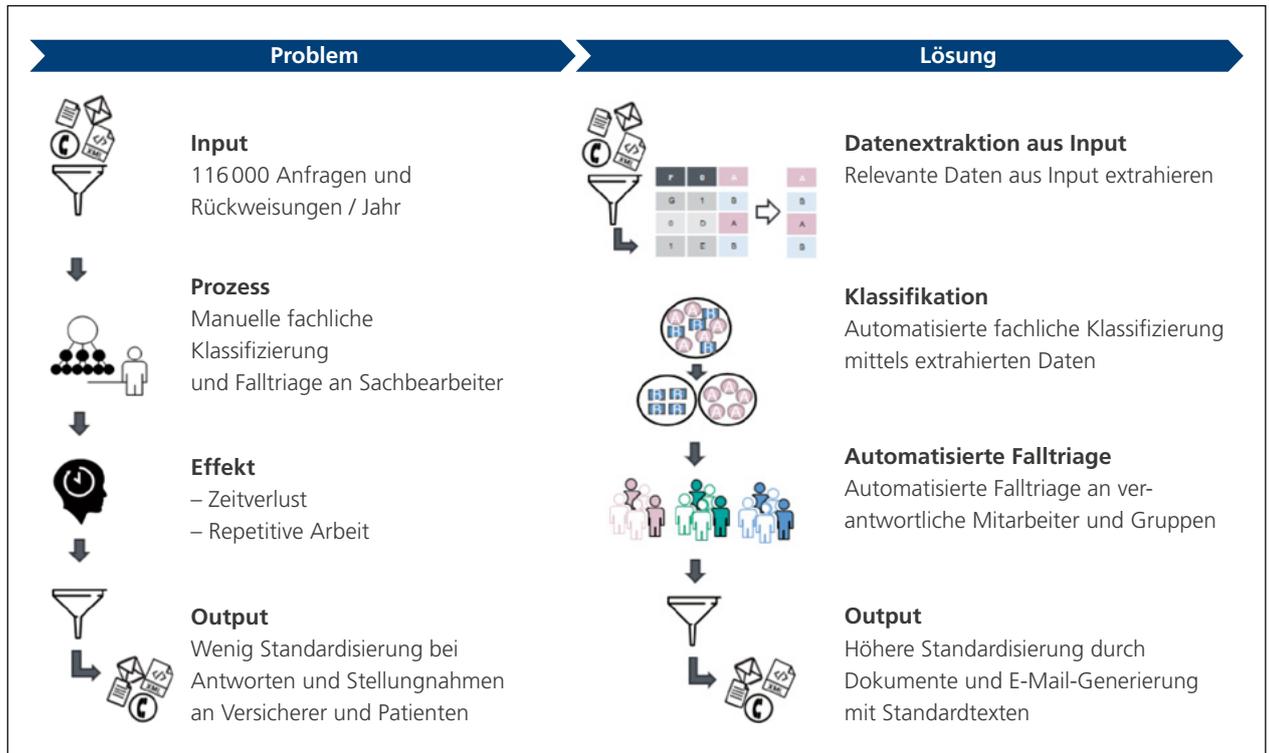
ausloten. Wenn die Szenarienrechnung ergibt, dass die Beibehaltung stationärer Behandlungen unweigerlich Defizite generiert, muss das nicht bedeuten, dass nur eine Roskur, d. h. die Schliessung des gesamten stationären Bereichs, Abhilfe schaffen kann. Hingegen sollte man den Mut auf-

bringen, einzelne Vorhalteleistungen zu hinterfragen: Vom Notfall über den permanenten nächtlichen OP-Betrieb bis zur Geburtsklinik. Im Gegenzug lohnt es sich, nach attraktiven Angebotsnischen Ausschau zu halten. Wem es angesichts der fortschreitenden Spezialisierung gelingt, Kompe-

tenzschwerpunkte mit entsprechendem Fallvolumen in sein Angebot zu integrieren, wird auch bei der Rekrutierung der erforderlichen Fachkräfte im Vorteil sein. 5000 stationäre Fälle pro Jahr – das der Schwellenwert, ab dem ein rentabler Betrieb unter den herrschenden Rahmenbedingungen greifbar ist. Die Hälfte aller Schweizer Spitäler ist diesbezüglich nicht aus dem Schneider. Umso notwendiger ist für diese Institutionen die Entwicklung intelligenter Szenarien und deren Validierung durch präzise Kalkulationen. Zukunftsperspektiven öffnet meist die Kombination mehrerer Möglichkeiten als gemeinsamer Nenner ökonomischer, gesellschaftlicher und politischer Interessen. Wer sucht, der findet.



33 von 58 Regionalspitälern mit weniger als 5000 Austritte pro Jahr in der kritischen Zone (Quelle: BAG 2016)



fragen. Das heisst es extrahiert fachrelevante Daten zuverlässig und unabhängig davon, ob die Rückweisung bzw. Anfrage elektronisch via XML, E-Mail oder Briefpost ins Haus steht. Selbst telefonische Anfragen von Patienten und Versicherern können effizient erfasst werden.

Durch den Datenextrakt über alle Inputkanäle ermöglicht das System eine automatisierte Klassifizierung nach fachlichen Themen. Die Fälle spielt es sodann den themenverantwortlichen Bearbeitern bzw. Gruppen der Fachabteilung zu. Dabei berücksichtigt es die Qualifikationen und den gegenwärtigen Workload der Mitarbeitenden. Im Rahmen der Stellungnahme oder Antwort an Versicherer und Patienten ermöglicht BPM die Generierung von standardisierter Korrespondenz für den E-Mail- und Briefverkehr.

Auf höheres Volumen vorbereitet

Selbstverständlich lässt sich BPM auch als Lernschleife nutzen, damit die Insel Gruppe ihre Prozesse auf hohem Niveau laufend verbessert. «Alles in allem», meint Christoph Hofmann, zuständiger Fach-Projektleiter, «erlaubt es BPM, den Prozess nach unseren Bedürfnissen zu gestalten. Die im

Rahmen des Projektes neu definierte automatisierte Klassifizierung und Falltriage sorgt für eine massive Reduktion von repetitiven Arbeiten und mehr Effizienz im Prozess. Die Übersetzung der fachlichen Idee in eine funktionierende Lösung ist jedoch anspruchsvoll und erfordert viel Fachverständnis und ein tiefes Know-how in der Spezifikation.»

Die Insel Gruppe belegt einmal mehr, dass sie die Zeichen der Zeit früh erkennt. Gesundheitsminister Alain Berset möchte nämlich seinen Worten schon bald Taten folgen lassen, so dass der Versand einer Rechnungskopie an Patienten ausnahmslos obligatorisch wird. Auf die Rückweisungsquote selbst hat dies zwar keinen Einfluss, da es den Kontakt zwischen Krankenversicherern und Spitälern nicht tangiert. Doch die Anfragen von Privatpersonen dürften stark zunehmen. Patienten könnten bei der schlüssigen Interpretation von Detailposten einer mehrseitigen Rechnung bei einem anspruchsvollen ambulanten Fall ans Ende ihres Lateins kommen.

Ohne zukunftstaugliches Tool wäre das zu erwartende Mengengerüst ein Grund für schlaflose Nächte.

«Der mit H Focus erarbeitete digitale Prozess und unsere langjährige Erfahrung aus dem Betrieb dienen als stabiles Fundament, um den neuen BPM-Prozess zu definieren. Bei der Dokumentation der neuen Arbeitsvorgänge konnten wir uns wiederum auf die kompetente Unterstützung der H Focus-Mitarbeitenden verlassen.»

Marcel Reinhard

Leiter Ertragsmanagement Insel Gruppe

INSELGRUPPE

Bitte vormerken H Focus Dialog im März 2020

TARDOC, Ambulante Pauschalen, Rückweisungen: Was kommt auf die Spitäler zu?

Wir beleuchten aktuelle tarifliche Herausforderungen und zeigen Lösungsstrategien auf.

Aktuelle Infos auf www.hfocus.ch

KIS-Einführung: Gut Ding will Weile haben

Von langer Hand geplant

Ein KIS ist, in Kombination mit dem ERP, so etwas wie das IT-basierte Nervensystem moderner Spitäler. Die Schulthess Klinik nahm sich für die Planung, die Erarbeitung von zwanzig Sollkonzepten sowie die Implementierung ihres neuen KIS bewusst Zeit. In Kombination mit umfangreichen Tests machte sich die dadurch erreichte Qualität bezahlt.

Um 1850 war die Schweiz im Hintertreffen. Im Vergleich zu den Nachbarn besass der junge Bundesstaat nur ein bescheidenes Eisenbahnnetz. Etwas mehr als dreissig Jahre später war es – unter anderem mit dem Gotthardtunnel – das dichteste und sicherste in ganz Europa. Was das zeigt? Beharrlichkeit bringt mehr als Hauruckübungen, um sich an die Spitze zu kämpfen. Mit dieser Überzeugung ging auch die Schulthess Klinik die Einführung ihres KIS an. Mit Blick auf die elektronische Krankengeschichte gab es an der Klinik bis vor wenigen Jahren praktisch noch nichts. Im Herbst 2015 erfolgte der Startschuss, um diese wichtige Lücke zu schliessen und im gleichen Zug Prozesse grundlegend zu modernisieren. Vier Jahre später läuft in der Schulthess Klinik ein funktionsfähiges KIS.

Akribie als Gütesiegel

Eine KIS-Einführung ist per se ein komplexes Unterfangen. Hier will und soll man nichts dem Zufall überlassen. Es ist sinnvoll, mehrere Ansätze zu prüfen und dabei die Spreu vom Weizen zu trennen. Die Akribie, mit der die Verantwortlichen der Schulthess Klinik die über 20 Sollkonzepte erarbeiteten und unter einander abglich, führte zu wichtigen Erkenntnissen. Eine davon war, dass es vorteilhaft ist, wenn die Patienten- und

Fallaufnahme nicht im ERP, sondern im KIS erfolgt. Schliesslich arbeiten die für die Patienten- und Fallaufnahme Zuständigen im Alltag primär mit dem KIS. Wenn Anwender ausgeklügelte IT-Applikationen beherrschen sollen, ist es wie bei Sprachen: Man beherrscht vorzugsweise eine (nahezu) perfekt statt zwei so lala. Ein anderer Aha-Effekt ergab sich daraus, dass auch das Planungstool KIS-basiert sein soll, weil so die Kompatibilität mit dem KIS umfassend gewährleistet ist. Dank der Umsicht der Projektverantwortlichen liessen sich nicht nur interne, sondern auch externe Issues wie die TARMED-Revision per Januar 2018 und das zukünftig obligatorische OP-Scanning bewältigen. Das – banale – Einlesen eines Barcodes von gewissen OP-Produkten trägt der neuen Pflicht zu wenig Rechnung. Auf Prozessebene braucht es nebst anderem eine ausgeklügelte Lagerbewirtschaftung mit aussagekräftigen nachvollziehbaren Daten, wann welches Produkt wofür bei welchem Patienten eingesetzt wurde.

Go-Live in zwei Schritten

Um die Herkulesaufgabe eines neuen KIS zu stemmen, trieb die Schulthess Klinik sieben koordinierte Teilprojekte voran. H Focus konnte beim Projekt Administration Erfahrungen aus der Begleitung von diversen KIS- und Leistungserfassungssystem-Einführungen in anderen Krankenhäusern einbringen. Die entsprechende Aussensicht erwies sich namentlich beim Erarbeiten der drei Sollkonzepte für Fallmanagement, Leistungserfassung und Codierung als wertvoll. Nichts dem Zufall überlassen: Das hatte im Sinn der Risikominimierung auch beim Go-Live Priorität. Daher erlebte das KIS seine Feuertaufe 2018 zunächst in der Pflege, den Therapien und der Codie-

«Wir profitierten vom grossen Erfahrungsschatz von H Focus. Das Wissen der internen Mitarbeitenden wurde sinnvoll ergänzt und durch den Aussenblick erweitert. Die konstante Zusammenarbeit über fünf Jahre erlebten wir als sehr bereichernd und positiv.»

Tobias Pressler
CIO Schulthess Klinik



rung. Das daraus gewonnene Wissen half beim Optimieren des nächsten Implementierungsschrittes ein Jahr später: Das Go-Live aller ärztlichen Bereiche, inklusive Sekretariate, sowie OPS/Anästhesie und Patientendisposition. Das zweistufige Vorgehen brachte den weiteren Vorteil, dass alle Mitarbeitenden die erforderlichen Schulungen gestaffelt absolvieren konnten.



Maria Cortesi
Consultant Tarife

Sie berät unsere Kunden rund um ambulante und stationäre Tarife und führt Tarifschulungen, Leistungsrevisionen sowie Prozessoptimierungen durch.

Pas de deux: Betriebskonzept und Machbarkeitsstudie

Drum prüfe, wer sich lange bindet

Plant ein Alters- und Pflegezentrum ein Um- oder Neubauprojekt, wird nicht selten Lehrgeld bezahlt. Gut beraten ist, wer zwischen Strategie und Business Case Betriebskonzept und Machbarkeitsstudie erarbeitet und ausreifen lässt. Im Idealfall bearbeitet man beides parallel und zieht externe Experten bei.

Wenn es um Neu-, Ersatz- oder Erweiterungsbauten geht, drücken viele Langzeitinstitutionen aufs Gaspedal. Doch Eile kann sich rächen; effektive Planungs-, Bau- und Nutzungskosten überschreiten nicht selten die budgetierten Kosten. Das Bewusstsein ist gewachsen, dass vorgängig eine Strategie mit Parametern zur künftigen Grösse und Ausrichtung festzulegen ist. Das alleine reicht aber noch nicht, um guten Gewissens Architekturwettbewerb und Ausschreibungen zu initiieren. Ohne Abstimmung von Betriebskonzept und Machbarkeitsstudie bleiben Pflichtenhefte zuhänden eines Generalunternehmers rudimentär. Dadurch häufen sich bei einem Projekt ab Planungsbeginn teure Regieaufträge – meist ist das für die spätere Betriebsphase keine gute Voraussetzung. Ein gelingendes (Neu-) Bauprojekt dagegen folgt einer durchdachten Choreografie. Wie der Höhepunkt eines Balletts ist das harmonische Zusammengehen von Betriebskonzept und Machbarkeitsstudie als «Tänzerpaar» der Pas de deux.

Ideenfundus verbessert Qualität

Mehrere Argumente sprechen dafür, ein Betriebskonzept und eine Machbarkeitsstudie im gleichen Zug, aus einem Guss zu erarbeiten. Die Projektgruppe für das Betriebskonzept inklusive Raumprogramm bildet die Vorhut. Besonders ergiebig sind Projektteams, in denen nebst der operativen Heimleitung jüngere Kadermitglieder aus den einzelnen Bereichen mitwirken. Sie sind praxisnah, am Puls der Zeit oder ihr sogar leicht voraus. Sie bringen jene Ideen ein, welche unsere Welt von morgen antizipieren. Wenn sich etwas später die strategische Führungsriege gemeinsam mit Architekten und Ingenieuren zum Kernteam gesellt, sind Kunden- bzw.

Zielgruppen, die Bandbreite der Leistungserbringung sowie personelle und infrastrukturelle Ressourcen bereits sorgfältig definiert. Betriebliches Team (Betriebskonzept) und Architekten (Machbarkeit) befruchten sich gegenseitig, was einerseits besser passende Varianten als auch die Präzisierung von Betriebskonzepten erlaubt. Dies erhöht die Aussagekraft der Machbarkeitsstudie und die Genauigkeit des Kostenrahmens beträchtlich. Die Realisierung geht danach erfahrungsgemäss einfacher und konfliktfreier über die Bühne. Der Effort, den man in diesen Doppelschritt investiert hat, zahlt sich später mehrfach aus. Einerseits mit Blick auf das Investitionsvolumen unter Berücksichtigung der Vollkosten und Betriebsrechnung, andererseits unter dem Aspekt der Zukunftsfähigkeit als Indikator für die Gesamtqualität des Neubaus.

Langfristig Flexibilität garantieren

Bauen ist mit Fantasie verbunden; ob Eigenheim oder Alterszentrum. Selbstverständlich malt sich jeder Bau-

herr gerne aus, wie seine neue Immobilie aussehen soll. Doch hier gilt: Du sollst dir – jedenfalls vor der Machbarkeitsstudie – kein Bildnis machen. Von der Geschossigkeit über die Flächenaufteilung bis zur Fassade; der Baukörper muss primär künftigen Betriebsbedürfnissen entsprechen. Wer sich architektonisch zu schnell festlegt und seine Vision in Stein meisselt, baut auf Sand. Denn er reduziert nicht selten die künftige Flexibilität. Wer dagegen unvoreingenommen diverse Szenarien durchspielt, hält sich durch intelligente Bauweise Optionen für früher oder später erforderliche Nutzungs- bzw. Angebotsanpassungen offen. Gerade hier weitet der Beizug externer Experten beim Ausloten interessanter Möglichkeiten den Horizont. Schliesslich umfasst der Lebenszyklus eines Neubaus im Langzeitbereich 35 Jahre oder mehr. Mit einem durchdachten Betriebskonzept und einer fundierten Machbarkeitsstudie kann man auf den Zug künftiger Innovationen aufspringen, wohin uns der gesellschaftliche und technische Fortschritt auch führt.



Roland Wormser
Partner, Dr. pharm.

Er bearbeitet Mandate in den Bereichen Strategie, Organisationsentwicklung, Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung vor allem im stationären und ambulanten Langzeitbereich.



Susanne Peretti
Partnerin

Ihre Stärken liegen in den Bereichen Projektmanagement, Prozessoptimierung, Ressourcenplanung, Coaching und Teamentwicklung.



H Focus: einfach klar

Neu bieten wir ab 2020 die Dienstleistungen von H Services unter H Focus an. Unsere Dienstleistungen und Beratungen sind ab dann unter einem Dach vereint. Die Marke H Services wird aufgehoben. Für Sie ändert sich nichts: Hohe Qualität und Kompetenz im Gesundheitswesen sollen unsere Markenzeichen bleiben. Für uns entstehen einfache und klare Strukturen, damit wir uns noch besser auf Ihre Bedürfnisse ausrichten können.

6340 Baar | Telefon 041 767 05 05 | www.hfocus.ch

Ihre Kursdaten 2019 / 2020

Tarif Zirkel	Fr. 190	TARPSY Zirkel	CHF 190
20. November 2019			
18. März 2020			
23. Juni 2020			
5. November 2020			
		Herbst 2020: genauer Termin noch offen	

