

MAS ETH GPB  
MAS Thesis Gesamtprojektleitung Bau

**Marc Simmen**

**Das Spital in der Rolle des Bauherrn  
Einfluss auf den Transformationsprozess durch veränderte Eigentumsverhältnisse**

Referenten: Prof. Sacha Menz, Axel Paulus, Meret Alber, Ivan Bocchio  
Korreferentin: Michelle Fuchs

Zürich, Mai 2016

A	INHALTSVERZEICHNIS
C	METHODIK
D	KURZFASSUNG

## MAS THESIS GESAMTPROJEKTLEITUNG BAU

1	Dank
2	Motivation
3	Relevanz und Methodik

### **1 Einleitung**

4	1.1 Ausgangslage
4	1.2 Problemstellung
4	1.3 Zielsetzung
4	1.4 Abgrenzung

### **2 Gesundheitswesen der Schweiz im Wandel veränderter Eigentumsverhältnisse**

5	2.1 Die Spitallandschaft der Schweiz
5	2.2 Die Teilrevision des Krankenversicherungsgesetzes
6	2.3 Der Investitionsbedarf bei Spitalimmobilien

### **3 Organisation - ein komplexes und soziotechnisches System**

7	3.1 Die Organisation als komplexes System
8	3.2 Das soziotechnische Organisationsmodell

### **4 Ein Spital wird Bauherr**

10	4.1 Das UniversitätsSpital Zürich
10	4.2 Die gesetzlichen Grundlagen für das Baurechtsmodell
12	4.3 Die Direktion Immobilien
14	4.4 Der Bauprozess am UniversitätsSpital Zürich
19	4.5 Das bestehende soziotechnische Organisationsverständnis
21	4.6 Die Herausforderungen im heutigen Umfeld

### **5 Informationserhebung**

23	5.1 Die Methodik
24	5.2 Die Vorstellung der interviewten Spitäler
26	5.3 Die Privatklinikgruppe Hirslanden
29	5.4 Das Luzerner Kantonsspital
32	5.5 Das Kantonsspital Baden

	<b>6 Konklusion auf die Elemente des Transformationsprozesses</b>
35	6.1 Der Vergleich der Elemente des Transformationsprozesses
38	6.2 Die allgemeinen Rückschlüsse
40	6.3 Die Adaption der Rückschlüsse auf das UniversitätsSpital Zürich
46	6.4 Die weiterführenden Überlegungen
	<b>Anhang</b>
48	A - Auswertung der qualitativen halbstandardisierten Leitfadeninterviews
60	B - Quellenverzeichnis
62	C - Abkürzungsverzeichnis

**Methodik** / Marc Simmen, Das Spital in der Rolle des Bauherrn

Grundlagen		
Spitallandschaft Schweiz <sup>1</sup>	Theorie <sup>2</sup>	Fallbeispiel <sup>3</sup>

Literaturrecherche / Gespräche / Vorkenntnisse

<sup>1</sup> Definition relevanter Spitäler / Teilrevision KVG

<sup>2</sup> soziotechnisches Organisationsverständnis

<sup>3</sup> Vorstellung des Fallsbeispiels



Informationserhebung		
Luzerner Kantonsspital <sup>4</sup>	Privatklinikgruppe Hirslanden <sup>5</sup>	Kantonsspital Baden <sup>6</sup>

Qualitative Leitfrageninterviews

<sup>4</sup> Immobilieneigentümer seit 2011

<sup>5</sup> Immobilieneigentümer seit 1932

<sup>6</sup> Immobilieneigentümer seit 2012



Auswertung		
Leitfrageninterview <sup>7</sup>	Δ <sup>8</sup>	Leitfrageninterview <sup>7</sup>
Rückschlüsse <sup>9</sup>		

Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)

<sup>7</sup> Einzelauswertung der Leitfrageninterviews

<sup>8</sup> Vergleich der Elemente des Transformationsprozess

<sup>9</sup> Allgemeine Rückschlüsse resultierend aus dem Vergleich



Resultate	
Fallbeispiel <sup>10</sup>	Allgemeine Diskussion <sup>11</sup>

Adaption der Rückschlüsse

<sup>10</sup> Adaption auf das Fallbeispiel

<sup>11</sup> Weiterführende Überlegungen

- ◀ **Methodik**
- ▼ **Kurzfassung der Theses**

Am 1. Januar 2012 ist die Teilrevision des Krankenversicherungsgesetzes in Kraft getreten. Dieser Systemwechsel im Schweizer Gesundheitssystem hat nicht nur Einfluss auf die Verrechnung von Behandlungskosten, sondern wirkt sich auch auf die Finanzierung von Immobilieninvestitionen aus. Konkret bedeutet dies, dass die Spitäler Immobilieninvestitionen selbständig finanzieren müssen. Reichen die Mittel nicht aus, können weitere am Kapitalmarkt oder beim Kanton aufgenommen werden.

Diese Veränderung der Finanzierung von Immobilieninvestitionen hat Spitäler in der Rechtsform eines öffentlichen Unternehmens veranlasst, sich über die Eigentumsrechte der Immobilien Gedanken zu machen. Historisch bedingt haben sich die Immobilien zum damaligen Zeitpunkt im politischen Eigentum befunden. Dies hat bedeutetet, dass beispielsweise der Regierungsrat eines Kantons für den effektiven Investitionsentscheid zuständig gewesen ist. Mit der Einführung der Teilrevision des Krankenversicherungsgesetzes ist somit eine Diskrepanz zwischen Finanzierungsverantwortungs- und Entscheidungsträger, welche heute noch auf 61 Spitäler zutrifft, entstanden.

Aktuell befasst sich unter anderem das UniversitätsSpital Zürich, als Fallbeispiel dieser MAS-These, mit der Anpassung der Eigentumsverhältnisse. In der zukünftigen Rolle des Bauherrn übernimmt das UniversitätsSpital Zürich die Gesamtverantwortung über alle SIA Leistungsphasen im Planungs- und Bauprozess. Es stellt sich daher die Frage, wie die neuen Eigentumsverhältnisse die bestehenden Elemente des Transformationsprozesses (*Aufgabenverständnis, Struktur, Kultur*) der zuständigen Organisationseinheit für Immobilieninvestitionen beeinflussen?

Die Erarbeitung dieser wissenschaftlichen Arbeit ist nach der Methodik des empirischen Ansatzes in einem sequentiellen Ablauf erfolgt. Die theoretische Grundlage des soziotechnischen Organisationsverständnisses, welche die Elemente des Transformationsprozesses beinhaltet, ist mittels Literaturrecherche aufgearbeitet und für die heutige Situation im Fallbeispiel definiert worden. Für die Beantwortung der Fragestellung ist die qualitative Forschungsmethode des halbstandardisierten Leitfadenterviews hinzugezogen worden. Die Informationserhebung ist bei Spitalern, welche sich bereits heute im neuen Umfeld der Eigentumsverhältnisse wiederfinden, erfolgt. Die Datenaufbereitung, um die nachfolgende inhaltliche strukturierte, qualitative Inhaltsanalyse zu ermöglichen, ist mittels selektiver Transkription entstanden. Diese deduktive Herangehensweise hat erlaubt, die relevanten Aspekte aus dem Informationsmaterial herauszufiltern. Basierend auf den Erkenntnissen sind allgemeine Rückschlüsse für ein Spital in der Rolle des Bauherrn definiert und abschliessend auf das Fallbeispiel adaptiert worden.

Die Ergebnisse dieser MAS-These haben aufgezeigt, dass durch die neuen Eigentumsverhältnisse die Elemente des Transformationsprozesses neu interpretiert werden müssen. Das *Aufgabenverständnis* gilt es dabei, als zentrales Element zu betrachten, ohne dabei die Wechselwirkung auf die *Struktur* und *Kultur* zu unterschätzen. Das Spital in der Rolle des Bauherrn soll demnach über interdisziplinäre *Gesamtprojektleiter Bauherrn* mit Führungsqualitäten, welche ein umfassendes Verständnis im Projektmanagement, Planungs- und Bauprozess sowie für den medizinischen Kernprozess aufweisen, verfügen. Die SIA Leistungsphasen 11 - 22 werden dabei mit internen Ressourcen ausgearbeitet, um so eine erste Entscheidungsgrundlage frühzeitig zu Händen des Bauherrn zu ermöglichen. Die Erarbeitung der SIA Leistungsphasen 31 - 53 erfolgt durch externe Unterstützung, wobei der zugeteilte *Gesamtprojektleiter Bauherr* als Schnittstellenfunktion zwischen Auftraggeber / Auftragnehmer fungiert. Das entsprechende Auftragsmodell wird basierend auf der Projektkomplexität als auch den Vor- und Nachteilen der jeweiligen Auftragsmodelle ausgewählt.

**Kurzfassung der Thesis** / Marc Simmen, Das Spital in der Rolle des Bauherrn

Die organisatorische Zuteilung des Technischen Dienstes soll sich in derselben Organisationseinheit wie die Gesamtprojektleiter Bauherrn wiederfinden. Vorzugsweise werden fachspezifische Abteilungen mit den Gesamtprojektleiter Bauherrn und dem Technischen Dienst gegründet, um so den Austausch zwischen Planung und Bewirtschaftung zu fördern. Weiter soll ein Spital in der Rolle des Bauherrn durch interne schlanke Strukturen sowie das Vertrauen in die Handlungs- und Entscheidungskompetenz der Gesamtprojektleiter Bauherrn erfolgreich sein.

Die Adaption der Rückschlüsse auf das UniversitätsSpital Zürich hat aufgezeigt, dass sich das Fallbeispiel besonders im Element *Struktur* des Transformationsprozesses auf die Übernahme der Immobilien vorbereitet. Optimierungspotential findet sich bei der bevorstehenden Integration des Technischen Dienstes in die Direktion Immobilien sowie der Aufhebung der Schnittstelle im Planungs- und Bauprozess zwei involvierter Abteilungen. Weiter werden die Prozesse auf die bevorstehende Veränderung des *Aufgabenverständnisses* vorbereitet und gewährleisten somit die produktive Umsetzung der neuen Aufgabe. Die Sensibilisierung der involvierten Projektleiter auf das neue *Aufgabenverständnis* darf dabei jedoch nicht vergessen werden und sollte mittels Change Management vorangetrieben werden. Eine Fehlinterpretation der zukünftigen Tätigkeit, würde sich negativ auf die *Struktur* und *Kultur* auswirken. Das „beste“ übergeordnete Verständnis für die Elemente des Transformationsprozesses ist nutzlos, wenn es nicht von den Menschen, die darin wirken, getragen wird. Denn sie sind es, welche verantwortlich sind, dass ein Spital in der Rolle des Bauherrn bestehen kann.