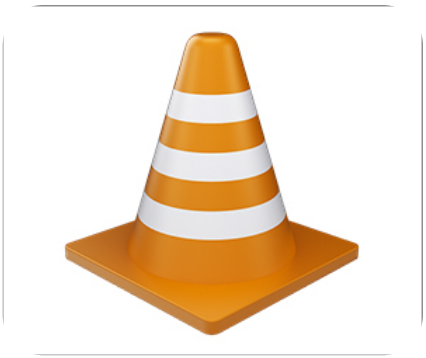

Krankenhaus-Funktionsplanung III - Masterplan Klinikbau: Wenn es ans Umsetzen geht

08.07.2016 | Fachbeiträge

Mit dem roten Faden „Masterplan“ kann das Bauprojekt Klinik in die Umsetzung gehen – oder?

In Teil 3 unserer Reihe „Klinikbau“ markieren wir wichtige Erfordernisse für einen erfolgreichen Abschluss der Bauvorhaben.

Das Bauprojekt Klinik ist ein fortlaufendes Geschehen, das mit der Gesamtstrategie beginnt, mit einem betriebsorganisatorisch fundierten Masterplan fortgeführt wird und in der Umsetzung immer wieder an aktuelle Erfordernisse angepasst wird.

Ein generelles Abklopfen von Begrifflichkeit und Funktion eines Masterplans sei hier vorangestellt. Der Begriff „Masterplan“ legt nahe, hier sei ein Dokument in Stein gemeißelt. Würde man diesen Maßstab anlegen, würde dies bereits das Scheitern der Umsetzung bedeuten. Stellen Sie sich eine Gruppe von Menschen vor, die gemeinsam eine Radtour machen will: Vor Reiseantritt legen die Teilnehmer die genaue Route fest, dann streifen sich alle Augenbinden über und fahren los- der Plan steht ja fest. Was aber geschieht, wenn eine nicht eingeplante Baustelle eine andere Route erfordert? Und keiner aus der Gruppe sieht die Baustelle? Aus der Theorie der Szenario-Analyse wissen wir, dass es immer exogene Einflüsse sind, die im Verlauf der Zeit selbst die besten Szenarien zur Anpassung zwingen.

Balance zwischen Prinzipien und Flexibilität

Das Fahrradtour-Beispiel eines US-amerikanischen Unternehmers und Managementtrainers macht durch seine Überzeichnung die Gefahren eines starren Plans deutlich. Der Masterplan zum Bauprojekt Klinik, als strategischer Leitfaden, sollte immer wieder hinterfragt und ggf. aktualisiert werden. Entscheidend ist die Fähigkeit zur Flexibilität, wenn sich Rahmenbedingungen ändern:

- Stimmen die Annahmen zu den Kapazitäten noch?
- Sind die Investitionskosten in den einzelnen Projekten noch richtig geschätzt?
- Passen die Zeitachsen der Projekte, und wann startet der Kapitaldienst bei den Banken?
- Gibt es Änderungen in der medizinischen Gesamtstrategie?
- Kann die Stelle des Projektleiters doch nicht so zügig besetzt werden?
- Kommen die erhofften [anteiligen] Fördergelder nicht für das jetzt anstehende, sondern für ein anderes Bauprojekt in der Klinik?

JOMEC GmbH
Katharinenstraße 17
10711 Berlin
+49 (0)30-32 666 124-0
info@JOMEC.de

© JOMEC 2022

Drei große Eckpfeiler für das Gelingen des Masterplans

Betrachten wir jetzt die konkreten Erfordernisse für eine gelungene Umsetzung des Masterplans: Es braucht zum Ersten einen festen Ansprechpartner für den Masterplan und die abgeleiteten Bauprojekte. Einen Ansprechpartner, mit dem alle Akteure, auch externe Berater und Begleiter des Bauprojekts, rechnen und auf dessen Angaben sie sich verlassen können. Diese Position sollte an einen Mitarbeiter der Klinik vergeben werden: sinnvollerweise an jemanden, der direkt an die Geschäftsführung angegliedert ist, bspw. eine Stabsstelle Unternehmensentwicklung.

Kommen wir zum Zweiten Formerfordernis: „Bauen kann jeder“ heißt es manchmal salopp in der Szene. Das stimmt sogar zur Hälfte. Ein gut geführtes Projekt, mit guter Planungsphase und guten Baufirmen hat beste Chancen auf einen erfolgreichen Abschluss und eine gelungene Inbetriebnahme. Unter folgender Bedingung, die die andere Hälfte der Aussage darstellt: Entscheidend ist, wer die Bauherrschaft innehat und wie gehaltvoll er diese wahrnimmt. Das scheinbar antiquierte Wort der „Bauherrschaft“ symbolisiert den Kern des Projekterfolgs:

- Klare Strukturen,
- rasche Entscheidungen,
- nur wenige Änderungen im Bauablauf und
- ausreichend Projektressourcen in den eigenen Reihen.

Immer wieder laufen Projekte aus dem Ruder, weil diese nicht ausreichend betreut werden, Entscheidungskompetenzen unklar sind oder die Verantwortlichen schlicht und einfach mit Tagesgeschäft und diversen Projekten überlastet sind.

Für eine zukunftsfähige Umsetzung des Bauvorhabens braucht es zum Dritten eine fortlaufende Nutzereinbindung. Parallel zum Ablauf des Bauprojektes entlang der einzelnen Phasen (vgl. Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI)) muss immer wieder das Zusammenspiel zwischen dem Bauprojekt und den Nutzern- und hier allen beteiligten Berufsgruppen- erfolgen. Gemeinsam werden die letzten Schwachstellen gefunden, um optimale Projektergebnisse zu erzielen.

Wenn das Bauprojekt in die heiße Phase kommt

In der heißen Phase, kurz vor Fertigstellung und Inbetriebnahme eines Bauprojektes, kommt dann alles zusammen:

- Die Kosten nähern sich gefährlich der Budgetgrenze,
- die Bauzeitenpläne nähern sich dem [damals] geplanten Projektende und dem Start der Gewährleistungszeiten,
- die künftigen Nutzer und die Geschäftsführung schauen immer genauer hin, was sich da entwickelt.

Gerade jetzt, am Übergang zwischen Bau und Inbetriebnahme, kommt es noch einmal auf den Einsatz aller Beteiligten an, oft liegen die Nerven blank. Keinesfalls darf nun an der Realität vorbei projektiert werden. Und es darf nicht aus dem Blick geraten, dass auch noch Mittel für Einrichtung und Umzug zur Verfügung stehen müssen: Wer keinen Mehraufwand im Rahmen der Fertigstellung und Inbetriebnahme in Kauf nehmen will, fährt voll ins Risiko.

Das Bauprojekt Klinik endet nicht mit dem Bezug der neuen Räume

Fassen wir noch einmal die wichtigsten, die großen Punkte für ein erfolgreiches Bauprojekt zusammen: Aus eigener Erfahrung in unserer Begleitung von Abnahmephasen und Inbetriebnahmen wissen wir: das Wichtigste ist der Mensch! Diejenigen, die später in diesem Klinikbau arbeiten werden, gilt es zu begeistern! Wie viel Projektstruktur mit Reports, Timelines oder was auch immer die Verantwortlichen einrichten: es ist immer ein Change-Prozess: Wenn die Mitarbeiter nicht mitziehen, bleibt das Projekt hinter den Zielen.

© JOMEC 2022

- Ein offizieller Projektabschluss ist nötig, die Übergangsphasen der Beteiligten sollten respektiert werden; die Eingewöhnung an neue bauliche Strukturen und Prozesse braucht seine Zeit.
- Mit Inbetriebnahme ist das Projekt noch nicht beendet. Rund sechs Monate später sollte überprüft werden, wie die Dinge laufen. Sind die geplanten Prozesse und Abläufe auch umgesetzt? Wo kommt es zu Schwierigkeiten? Wo muss nachgesteuert werden? Egal, wie gut das Projekt geplant worden ist, immer müssen in den ersten Tagen und Wochen noch Anpassungen in der Betriebsorganisation erfolgen. Oft werden z.B. nachlaufende Schritte bei den Umzügen vergessen, wie Leerungen von Altstationen, konsequente Außerbetriebnahmen etc.
- Der Bogen zum Masterplan schließt sich mit der rechtzeitigen und vollen Inbetriebnahme. Da die Bauprojekte immer weniger von den Bundesländern gefördert werden, kommt es zunehmend zum Einsatz von Eigenmitteln, was den Druck auf die Einhaltung von Terminen und auf die volle Kapazitätsauslastung von Anfang an nicht kleiner werden lässt. Das Thema Finanzierung werden wir in einem eigenen Fachbeitrag beleuchten.

Dr. rer. medic Philip ist JOMEC-Partner und begleitet Ihre Klinik im gesamten Turnus eines Bauvorhabens: von der strategischen Masterplanung bis zur konkreten Inbetriebnahme.

Jetzt einen unverbindlichen Beratungstermin vereinbaren

Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns

+49 (0)30-32 666 124-0

info@jomec.de

JOMEC GmbH
Katharinenstraße 17
10711 Berlin

+49 (0)30-32 666 124-0
info@JOMEC.de

© JOMEC 2022