

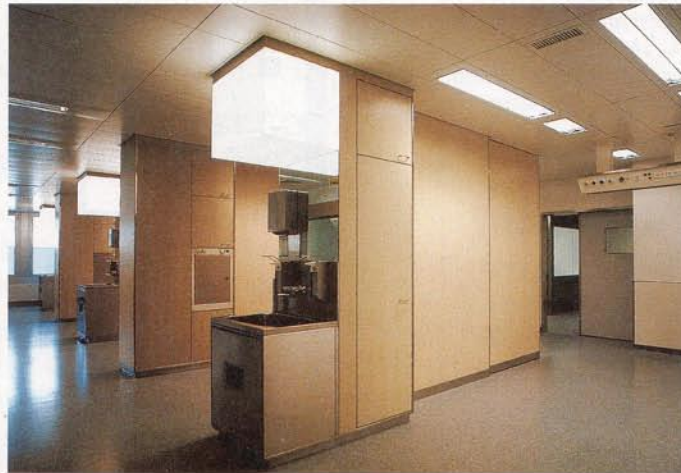
**Spitalplanung**

# Straffe Projektführung unerlässlich

Die auf die Planung und Realisierung von Spital- und Medizinalbauten spezialisierte BFB Architekten AG aus Zürich ist im Jahr 2000 beauftragt worden, das architektonische und infrastrukturelle Konzept des Spitals Wetzikon ZH inklusive Definition und Neustrukturierung der Betriebsabläufe zu entwickeln. Das «baublatt» hat Architekt Gottfried Kiefer der BFB einige generelle Fragen zu Spitalumbauten vorgelegt.

«baublatt»: Bei verschiedenen grossen Spitalprojekten wie in Bern oder Liestal wurden in letzter Zeit die Kosten überschritten. Sind Spitalbauten ein Fass ohne Boden?

Gottfried Kiefer: Den Kostenüberschreitungen bei grossen Spitalprojekten liegen meist verschiedene Einflüsse zugrunde, so zum Beispiel lange Planungsphasen von 5 bis 10 Jahren, sich wandelnde Bedürfnisse aufgrund veränderter Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen oder neue Entwicklungen von Medizinalgeräten etc. Das Besondere an Spitalumbauten ist zudem, dass Nutzer und Bauherr nicht identisch sind. Jede Abteilung entwickelt ihre Vorstellungen ohne Blick von oben bzw. auf die Kosten. In der Planungsphase müssen die Bedürfnisse der einzelnen Abteilungen so lange angepasst und koordiniert werden, bis diese infrastrukturell und kostenmässig miteinander vereinbart werden können. Ziehen sie an der einen Ecke, verschieben sich zwei andere. Hier die Details zu kennen und gleichzeitig die Vogelperspektive nicht zu verlieren, ist die Herausforderung. Grosse Spitalumbauten bedingen eine straffe Projektführung durch den Bauherrn bzw. die Bauherrenvertretung und den Architekten. Eine klare zeitliche Terminierung der einzelnen Teilprojekte ermöglicht auch, die sich ändernden Faktoren kostenmässig zu erfassen und auf den Punkt zu bringen.



**Flächengewinn dank Doppelfunktionen im Spital Wetzikon ZH: flexibler Ein- und Ausleitungsbereich, der zugleich die Funktion der Transferzone übernimmt.**  
(Foto: zvg)

Eine rigide Kostenplanung und -kontrolle sowie ein zu jedem Zeitpunkt absolut transparentes Kostenmanagement sind bei Spitalprojekten daher ein absolutes Muss, um das Budget einzuhalten.

### Welche Probleme tauchen speziell bei Sanierungen oder Neubauten von Spitalern auf?

In den letzten zehn Jahren hat das Gesundheitswesen eine extreme Entwicklung durchgemacht. Der Kostendruck ist stark gestiegen. Spitalumbauten müssen bei laufendem Betrieb in immer kürzerer Zeit durchgeführt werden, um die Betriebsausfälle und -kosten so gering wie möglich zu halten. Bei grossen Projekten werden nahezu alle Abteilungen durch die Baumassnahmen tangiert. Entsprechend müssen Übergangslösungen und Provisorien geplant, reibungslose Abläufe definiert und die Logistik sichergestellt werden. Das bedeutet, dass wir nicht nur die

Sanierung planen, sondern zusätzlich die Betriebsabläufe kennen und diese während der Bauphase verändern müssen, ohne dass dies aber zu Einschränkungen im laufenden Betrieb oder für die Patienten führt. Das ist kosten- und planungsintensiv. Bei Neubauten ist die Komplexität des Eingriffs geringer, da der laufende Betrieb weniger tangiert wird. Zudem besteht die technische Ausrüstung von Spitalern aus immer zahlreicheren High-Tech-Komponenten, die räumliche, infrastrukturelle, EDV-, haus- und elektrotechnische Anpassungen zur Folge haben und die Komplexität der Planung und deren Umsetzung stark erhöht. Wichtig ist zudem, dass bei Sanierung und Neubauten der Weg für zukünftige Anpassungen oder Erweiterungen nicht verbaut bzw. verunmöglicht wird.

### Wie spielt sich der Planungsprozess im Spitalbau idealerweise ab?

Wichtigste Voraussetzung ist, dass der Planer über Detailkenntnisse der Arbeits- und Prozessabläufe in einem Spital verfügt und die medizintechnische Entwicklung kennt. Nur so kann er als Vermittler zwischen den Nutzergruppen zielgerichtete Lösungen für die einzelnen Abteilungen erarbeiten und auch aus der Vogelperspektive das Gesamtprojekt inklusive Kosten überblicken. Damit nimmt der Planer immer auch eine Rolle als Vermittler oder Bindeglied zwischen Nutzer und Bauherrn ein. Die Anforderungen der Nutzer werden idealerweise in verschiedenen Arbeitsgruppen eingebracht, u.a. auch unter Beizug von Spezialisten oder potentiellen Lieferanten. Die kostenwirksamen Entscheidungen dürfen aber nur auf Stufe Projektleitung inklusive Bauherrn fallen. Die Strukturen sowie die Kompetenzverteilung der Projektorganisation müssen von Anfang an bekannt sein und konsequent umgesetzt werden. So behält man die Übersicht über den Stand der Planung und der Kosten. (md)