

Strategisches Eigentümer-Controlling – Komplexität im Griff

Wie Spitäler ihre Grossprojekte sicher ins Ziel bringen

Bauvorhaben im Gesundheitswesen sind äusserst komplex und beanspruchen die Eigentümer über Jahre, von der ersten Projektidee bis zur Inbetriebnahme. Mit dem strategischen Eigentümer-Controlling können die Eigentümer Kontinuität in ihre Investitionsvorhaben bringen. Die Case Study über die Helmholtz-Gruppe zeigt, wie das strategische Eigentümer-Controlling angegangen werden kann.

Ein Spital oder eine Klinik ohne Bauvorhaben ist in der Schweiz zur Zeit schwer zu finden. Die Erneuerung der Schweizer Gesundheitsinfrastruktur läuft auf Hochtouren. Sie führt zu baulichen Grossprojekten, die in ihrer Komplexität nur schwer zu übertreffen sind. Gemäss unserer früheren Schätzung steht dafür schweizweit weiterhin ein Investitionsbedarf von über 20 Milliarden Franken an.

Im Vergleich dazu hat die Neue Eisenbahn-Alpentransversale (NEAT) mit den drei Basistunnels am Lötschberg, am Gotthard und am Ceneri fast gleich viel gekostet, nämlich 23 Milliarden Franken, und eine Bauzeit von 2 Jahrzehnten in Anspruch genommen. Im Unterschied zum Gesundheitswesen waren für die NEAT allerdings bloss zwei Erstellerorganisationen für einen gemeinsamen Auftraggeber am Werk. Im Gesundheitswesen organisiert sich jede Bauherrschaft massgeschneidert. Systembedingt sehen wir im Gesundheitswesen zig Eigentümer mit einer entsprechenden Vielzahl an Projektorganisationen. Dementsprechend vielfältig dürften Verständnis und Lösungsansätze hinsichtlich strategischem Controlling sein. Für die NEAT hatte der Bund klare Vorstellungen, wie das Jahrhundertprojekt sicher ins Ziel gebracht werden soll: Die Neat Controlling Weisung (NCW) sollte die erforderliche Projekt-Governance beschreiben und durchsetzen, welche die Grundlage für das Reporting an die politischen Auftraggeber bildete. Der Eigentümer Bund wollte über die dafür einberufene NEAT Aufsichtsdelegation (NAD) des Parlaments regelmässig über den Zielerreichungsgrad informiert sein.

Klein starten und wachsen

Jedes Projekt fängt klein an: Mit einer Idee, welche von einem kleinen Team auf den Weg gebracht wird. Organisatorisch wächst es von einem start-

up zu einem KMU. Unternehmungen müssen sich auf ihrem Entwicklungsweg regelmässig fragen, welche Strukturen für ihre Arbeit adäquat ist und wie die Corporate Governance weiterentwickelt werden muss. Für Projektorganisationen bzw. Bauvorhaben könnte man gut und gerne eine entsprechende Analogie stipulieren.

Projektziele im Auge behalten

Essenziell für den Erfolg jedes Projektes ist es, die Projektziele zu definieren und zu kennen. Sie sind schliesslich der Massstab für die Beurteilung, ob ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wird. Die Formulierung der Projektziele ist die ureigenste Aufgabe des Bestellers. Sie macht seine Bestellerkompetenz aus. Bei den Spitälern kümmern sich die Spitalgremien Spitalrat bzw. Verwaltungsrat darum. Sie wachen darüber, dass die Projektziele erreicht und die Rahmenbedingungen eingehalten werden. Es sind diese Gremien, welche das grösste Interesse an einem strategischen Bauherrencontrolling haben. Die Eigentümer der Spitäler wiederum haben ein vitales Interesse, dass ihre Beteiligung «Spital» mit dem Bauvorhaben Erfolg hat und sich dank der erneuerten Infrastruktur gut entfaltet.

Neue Infrastruktur verlangt nach Auslastung

Weil ein Projekt, gerade wenn es gross ist, einen enormen Einfluss auf den Erfolg des jeweiligen Bauherrn haben kann, ist neben der Bauherrschaft und Nutzerorganisation Spital also auch dessen Eigentümer daran interessiert, dass das Projekt erfolgreich wird. Das Projekt ist dann erfolgreich, wenn es das Spital bestmöglich unterstützt. Es soll das Kerngeschäft fördern und die Positionierung des Spitals optimieren. Unter allen Umständen muss dabei verhindert werden, dass das Spital in Geiselschaft der Infrastruktur gerät, weil die bauliche Infrastruktur überdimen-

sioniert bestellt wurde und im Betrieb nach unrealistischen Auslastungen verlangt.

Für ein Grossprojekt braucht es einen langen Atem

Grossprojekte benötigen oft eine lange Vorlaufzeit. Das war auch bei der Alpenquerung NEAT nicht anders. In der Projektlaufzeit gibt es auf den verschiedenen Positionen in der Projektorganisation naturgemäss viel personelle Wechsel. Nur wenige Projektleiter, welche ein Grossprojekt aufgleisen, eröffnen Jahre später das Werk. Im Gesundheitswesen gelten grössere Bauvorhaben als rasch umgesetzt, wenn von der ersten Planung bis zur Eröffnung nicht mehr als sieben Jahre verstreichen. Das ist eine lange Zeit, in welcher sich bisweilen auch die Anforderungen fundamental ändern können. Für die Eigentümer stellt sich die Frage der Kontinuität hinsichtlich der Zielerreichung.

Denken in Etappen

Grosse Projekte in kleinere Einheiten zu unterteilen ist gängig. Damit kann die Komplexität reduziert und die Arbeit aufgeteilt werden. Man spricht dann bekannterweise von Teilprojekten. Es kann aus betrieblicher Sicht durchaus auch sehr interessant sein, zu überlegen, inwiefern die Teilprojekte oder die Projektetappen für sich – also stand alone – funktionieren könnten. Damit wäre man auf Eventualitäten vorbereitet und könnte angemessen reagieren, wenn sich zum Beispiel die Bedürfnisse des Betriebs ändern. Natürlich funktionieren nicht alle Bauvorhaben als isolierte Etappen. Bei einem Tunnelprojekt, um beim Beispiel NEAT zu bleiben, bringt der Ausbruch von 50 % der Tunnelröhre nichts, weil das Ziel der unterirdischen Verbindung von A nach B damit nicht erreicht werden kann. Das Denken in Etappen ist eine Möglichkeit, Eventualitäten frühzeitig in den Projektauf-

bau aufzunehmen. Es erlaubt, auf sich allenfalls ändernde betriebliche oder finanzielle Gegebenheiten zu reagieren, ohne die gesamte Investition nutzlos werden zu lassen.

Kontinuität ist ein Erfolgsfaktor

Ein erfolgreiches Projekt lebt von einer ausgewogenen Teamarbeit bei gleichzeitig starker Führung. One-Man-Shows sind auf die Dauer nicht erfolgversprechend. In einer schwierigen Situation (Feuerwehr-Situation) kann es durchaus hilfreich und sinnvoll sein, die Führungsspitze sehr klein zu halten, damit die erforderlichen Entscheide rasch gefällt werden können. Es ist dann im Ermessensspielraum des zuständigen Führungsperson, nach bestem Wissen und Gewissen die Entscheide rasch zu fällen. Oft wird im Nachgang dann das ausserordentliche Ereignis aufgearbeitet. Im Regelbetrieb dagegen – und ein Grossprojekt ist ein Marathon, kein Sprint – sollten dann aber die Regeln der Corporate Governance der Betriebsorganisation wieder eingehalten werden. Stellt sich nur die Frage, wie denn die Kontinuität sichergestellt werden soll, wenn mit Personal-Mutationen an den Schlüsselstellen einer Projektorganisation gerechnet werden muss? - Dieselben Heraus-



Christian Elsener

forderungen ergeben sich auf Seite des Bestellers und des Eigentümers.

Das strategische Eigentümer-Controlling

Mit dem strategischen Eigentümer-Controlling kann die gewünschte Kontinuität geschaffen werden. Der Eigentümer kann damit sicherstellen, dass «sein» Betrieb mit dem Bauvorhaben auch langfristig einen Mehrwert generiert – und sich damit nicht übernimmt und gar in der Existenz gefährdet. Die Situation muss regelmässig beurteilt werden, um allfällige Massnahmen rechtzeitig ergreifen zu können und das Projekt ins Ziel zu steuern. Es ist deshalb durchaus hilfreich, die Projektziele periodisch auf ihre Aktualität hin zu überprüfen genauso wie die Überprüfung der



Markus Meier Joos

Zielerreichung über die Projektlaufzeit: Bringt das Projekt das Spital dahin, wo es hin sollte? Für diesen kritischen Blick braucht es ein unabhängiges Gremium. Erfahrungsgemäss sind die involvierten Fachleute in der Projektorganisation so tief in der Materie, dass dieser frische Blick auf das Projekt nur von aussen erfolgen kann. Ein unabhängiges Sounding Board (oder auch «Gruppe de Réflexion») könnte hier Hilfestellung bieten.

Sounding Board als Element des strategisches Eigentümer-Controlling

Das Sounding Board erhält vom Eigentümer die Aufgabe, das Bauvorhaben aus übergeordneter Sicht im Auge zu behalten um sicherzustellen, dass das Projekt den mit den Projektzielen ange-



**Trendtage
Gesundheit
Luzern**

**23. und 24. März 2022
KKL Luzern**

Informationen und Anmeldung
trendtage-gesundheit.ch



**Regula
Friedli-
Kronenberg**
Präsidentin, JHaS - Junge
Haus- und Kinderärzt-
Innen Schweiz



**Ans
Heirman**
Managing Director, MSD
Merck Sharp & Dohme



**Anne
Lévy**
Direktorin, Bundesamt
für Gesundheit BAG



**Patricia
Luck**
Pflegeexpertin APN im
Bereich Immunologie
und Stammzelltrans-
plantation, Universitäts-
Kinderspital Zürich

Trends und Perspektiven im Gesundheitswesen
Machbarkeit – Finanzierbarkeit – Ethik

GESUNDHEITSVERSORGUNG
NEU DENKEN
Tanz zwischen Wunsch und Zwang

#TGL2022














strebten Mehrwert auch tatsächlich bringt und das Spital einen den eingesetzten Mitteln entsprechend grossen Schritt nach vorne machen kann. Mit der Investition soll das Spital schliesslich besser dastehen als ohne. Das Sounding Board setzt sich aus Fachleuten mit unterschiedlichem Erfahrungsschatz zusammen. Die Mitglieder müssen dabei vollständig unabhängig vom Spital und von den engagierten Unternehmen sein. Damit es funktionieren kann, scheint es naheliegend, drei oder fünf Mitglieder zu berufen, welche sich periodisch über das Projekt beugen und aus übergeordneter Sicht zuhänden des Eigentümers ihre Beurteilung abgeben. Es ist dann Sache des Eigentümers zu entscheiden, was er mit den Findings macht. Das Sounding Board hat keine Entscheidungsbefugnis und idealerweise keine Einschränkungen in seiner Tätigkeit. Es kann sämtliche Informationen von Projektorganisation und Bauherrschaft einverlangen. Seine Einschätzung dokumentiert das Sounding Board in einem entsprechenden Bericht. Als Periodizität empfiehlt sich eine halbjährliche Kadenz. Das Sounding Board könnte bei Bedarf ausserordentlich auch bei Streitfällen als Schlichtungsstelle eingesetzt werden.

Als Beispiel für ein Sounding-Board aus dem Bereich Forschung und Lehre sei auf die Helmholtz-Gemeinschaft verwiesen. Deren Erfahrung könnte durchaus als Inspiration für das Gesundheitswesen dienen.

Case Study: Qualitätssicherung der Infrastrukturinvestitionen in der Helmholtz-Gemeinschaft

Ausgangslage

Die Helmholtz - Gemeinschaft ist ein Zusammenschluss von 18 naturwissenschaftlich-technischen und medizinisch-biologischen Forschungszentren. Mit mehr als 43000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Jahresbudget von 5 Milliarden Euro ist sie die grösste Wissenschaftsorganisation Deutschlands. Sie leistet strategisch-programmatisch ausgerichtete Spitzenforschung in sechs Bereichen: Energie; Erde und Umwelt;

Gesundheit; Luftfahrt, Raumfahrt und Verkehr; Materie und Information.

Die Investitionen in Immobilien (Neubau und Instandsetzung) werden nicht von den Forschungszentren direkt, sondern aus zentral eingestellten Mitteln finanziert. Wobei die Begehrlichkeiten der Forschungsanstalten das mögliche Investitionsvolumen der Zentrale jeweils weit übertreffen. Um eine höhere Sicherheit in der Entscheidungsfindung über die Finanzierung der Bauvorhaben zu erlangen, setzte die Geschäftsführung der Gemeinschaft ein dreiköpfiges externes Expertenteam ein, um den Planungsprozess zu begleiten und zu bewerten. Die Experten waren:

- Prof Diederichs, Bergische Universität Wuppertal, Institut für Baumanagement
- Dieter Grömling, Leiter Technik / Bau, Max-Planck-Gesellschaft
- Markus Meier Joos, Direktor Immobilien, ETH Zürich

Ziele des Verfahrens:

- Schaffung einer breit akzeptierten Grundlage für die Geschäftsleitung bei der Priorisierung der Projekte, bzw. der Mittelzuteilung im Budgetprozess
- Herstellung einer über alle Helmholtz-Zentren einheitlichen Qualitätssicherung und vergleichbare Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für die Bauvorhaben
- Beurteilung der Notwendigkeit und Dringlichkeit der beantragten Massnahmen
- Beurteilung der Angemessenheit (Kosten / Nutzen / Gestaltung) der vorgeschlagenen Lösung
- Beurteilung der Projektreife und damit auch der Plausibilität der Kostenermittlung
- Fazit und Empfehlung (mündlich und schriftlicher Bericht) an den Auftraggeber, keine Entscheidungskompetenzen

Erreichtes

- Langfristplanung: Um die Notwendigkeit, die Dringlichkeit der vorgeschlagenen Baumass-

nahme beurteilen zu können, ist eine Langfristplanung / Immobilienstrategie basierend auf einer Zustandsanalyse und der Einbettung in die akademische Entwicklung des Standortes notwendig. Diese Immobilienstrategien waren bei Aufnahme der Tätigkeit der Experten für keinen Standort vorhanden. Auf Anregung der Experten wurden diese Entwicklungsstrategien erarbeitet. Diese Strategien bildeten nicht nur die Grundlage für die Empfehlungen der Experten, sondern auch für eine verlässliche mittelfristige Investitionsplanung. Damit erhöhte sich auch die langjährige Planungssicherheit für die Forschungszentren.

- Um die Projekte vergleichbar zu machen, war es notwendig die Anträge zu standardisieren. Auf Anregung der Experten wurde die Qualität der Investitionsanträge vereinheitlicht. Damit wurde auch die Basis gelegt, für einen stetigen Verbesserungsprozess in der Projektierung und bei der Erarbeitung der Unterlagen.
- Die von den Experten vorgeschlagene Festlegung und Vereinheitlichung des Anforderungsprofils der Investitionsanträge verbesserte die Qualität des Planungsstandes. Damit hat sich auch die Planungssicherheit für die Forschungszentren erhöht.
- Das von den Experten abgegebene Urteil über den Planungsstand und die Projektreife bedeutete auch für die Projektleitungen ein wertvolles Feedback zu der Plausibilität der Kostenermittlung und der Angemessenheit der vorgeschlagenen baulichen Lösung. Diese konstruktiven Diskussionen unter Fachleuten beeinflussten die Projekte positiv.
- Da die beantragten Projekte die finanziellen Möglichkeiten der Gemeinschaft in der Regel übertrafen, war es unumgänglich, Projekte abzulehnen. Die Einschätzung der externen Experten konnte die Sicherheit der Entscheidungsträger und die Akzeptanz bei den Betroffenen erhöhen.

Fazit

Es hat sich gezeigt, dass die mehrjährige Begleitung und der Blick der aussenstehenden Experten den Planungsprozess und die Qualität der Projekte wesentlich verbesserten. Dass die Experten die Forschungszentren dazu brachten, eigene, langfristige Immobilienstrategien zu entwickeln war ein wesentlicher, ursprünglich nicht erwarteter Beitrag zur Professionalisierung des Immobilienmanagements in der Helmholtz Gemeinschaft

Weitere Informationen

www.elsenerpartner.ch