

Direktorin Christiane Roth legt grossen Wert auf die Betriebsoptimierung beim Universitätsspital Zürich.

(Fotos Peter Frommenwiler)



«Wir wollen das Denken in Prozessen fördern»

Weiterbildung ist beim Universitätsspital Zürich für Direktorin Christiane Roth ein wichtiger Bestandteil des Facility Management

Interview: Richard Staub

Das Universitätsspital Zürich mit seinem komplexen Umfeld steht mit 6100 Mitarbeitern und 850 Mio Fr. Umsatz seit 2000 unter der Leitung von Christiane Roth. Im Rahmen einer Betriebsoptimierung wurde das gesamte Spital in den letzten Jahren reorganisiert. Sowohl der Betrieb als Ganzes als auch betriebliche Teilbereiche wie z. B. der Technische Dienst erhielten im letzten Jahr eine neue Struktur. «HAUS TECH» hatte die Gelegenheit, mit der engagierten Spitaldirektorin ein interessantes und informatives Gespräch zu führen.

Das Universitätsspital Zürich (USZ) vereint Grundversorgung, hoch spezialisierte Diagnostik und Therapie, Lehre sowie Forschung. Insgesamt 32 Kliniken und Institute mit unterschiedlichsten Anforderungen und Leitungen stellen dabei sehr hohe Anforderungen an den Gesamtbetrieb und die Infrastruktur. Die Aufgabe von Direktorin Christiane Roth ist deshalb, das Unternehmen rechtzeitig zukunftsfähig machen. Dies hat sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden des Universitätsspitals in den letzten Jahren angepackt.

Frau Dr. Roth, seit wann führen Sie als Direktorin das Universitätsspital Zürich

(USZ), und was hat sich in dieser Zeit verändert?

Christiane Roth: Ich bin seit dem 1. Oktober 2000 Spitaldirektorin des USZ. In den letzten fünf Jahren wurden im Rahmen einer Betriebsoptimierung viele Bereiche des Spitals neu organisiert und den steigenden Anforderungen angepasst. Da in Zukunft der Staatsbeitrag reduziert wird, müssen die Kosten stabilisiert und die Erträge wenn möglich erhöht werden. Um dies zu erreichen, muss schrittweise ein Prozessdenken mit den dafür notwendigen Steuerungs- und Kontrollinstrumenten verankert werden. Dies sind jedoch zeitaufwendige Prozesse, welche

alte und festgefahrene Strukturen überwinden müssen.

Seit wann wird bei Ihnen der Begriff «Facility Management» verwendet, und was bedeutet er für Sie?

Roth: Im Rahmen ebendieser Betriebsorganisation wurde der Begriff Facility Management (FM) eingeführt, um damit das Denken in Prozessen zu fördern. FM umfasst für mich alle Leistungen, die benötigt werden, um den Betrieb des Spitals, dessen Gebäude und deren Unterhalt zu erbringen, also letztlich alle betrieblichen Supportprozesse, welche die medizinischen Prozesse als Kernkompetenz eines Spitals erst ermöglichen.

Der Bereich Betrieb wurde in den letzten beiden Jahren ebenfalls umstrukturiert. Welche Bereiche umfasst der Betrieb jetzt, und wie viele Mitarbeiter arbeitet dort?

Roth: Insgesamt arbeiten unter dem Leiter Betrieb rund 850 Personen. Der Betrieb umfasst heute die Bereiche Hausdienst und Wäschebetriebe, Gastronomie, zentrale Dienste, Einkauf, Logistik und Technischer Dienst. Das Bau- und Raummanagement wurde aus strategischen Gründen neu direkt mir unterstellt.

Wie gross ist der Teilbereich Technischer Dienst, und mit welchen neuen Anforderungen ist er konfrontiert?

Roth: Der Technische Dienst (TEC) umfasst aktuell gegen 130 Mitarbeiter. Als interner Dienstleister war er schon immer sehr hoch stehend und hat Qualität an die erste Stelle gesetzt. Der TD hat viele Mitarbeiter, welche 25 Jahre und mehr im USZ arbeiten. In der Reorganisation ging es hauptsächlich darum, die Mitarbeitenden durch eine Verflachung der Hierarchie zu mehr unternehmerischer Verantwortung zu motivieren und somit Leistung wie Aufwand kundengerecht zu verrechnen. Heute sollen die Leistungen des Technischen Dienstes allenfalls auch an Dritte, z.B. andere Spitäler, angeboten werden können. Eine grosse Herausforderung in seinem Aufgabenbereich stellt die zunehmende Digitalisierung dar, vor allem im Bereich der bildgebenden Verfahren. Hier wird viel neues Know-how benötigt, das man

sich nur mit regelmässiger Weiterbildung aneignen kann. Die Zusammenarbeit unter den verschiedenen Fachdisziplinen bekommt unter den genannten Aspekten ebenfalls eine höhere Bedeutung.

Wann und warum kam die Zusammenarbeit mit der Beratungsfirma Pamco und dem Ausbildungsinstitut IAI zu Stande?

Roth: Im November 2003 starteten wir das Projekt «Trans-TEC», mit dem Ziel, die Struktur des TD den neuen Anforderungen anzupassen. Pamco wurde damals gewählt, weil einige leitende Mitarbeiter des TD bereits in Kontakt mit Beratern und Projekten dieser Consultingfirma gekommen waren. Es war also bekannt, dass Pamco schon Erfahrung mit dem Spitalwesen hatte, und dies war uns wichtig.

Wie haben die Mitarbeiter des TEC auf das Projekt reagiert? Wurden sie miteinbezogen, und was ist das Resultat der Arbeit?

Roth: Die Mitarbeitenden haben im Grossen und Ganzen sehr positiv darauf reagiert, da sie gespürt hatten, dass Veränderungen nötig waren. Bei Beginn der Reorganisation haben wir klar deklariert, dass niemand entlassen wird. Alle Mitarbeiter wurden intensiv in den Prozess miteinbezogen und in Workshops auf die neuen Aufgaben vorbereitet. Die aktuell abgeschlossene Umstrukturierung resultierte in einer Verflachung der

Zur Person

Christiane Roth

Seit 1. Oktober 2000 ist Christiane Roth Direktorin des Universitätsspitals Zürich, und sie war viele Jahre Vorstandsmitglied der Schweizerischen Vereinigung für Qualität im Gesundheitswesen. Frau Roth ist seit 1991 in leitenden Funktionen im Spitalmanagement tätig. Von 1995 bis 2000 hat sie als Direktionspräsidentin die Universitären Psychiatrischen Dienste in Bern geleitet, davor als Adjunktin des Medizinischen Direktors des Universitätsspitals Lausanne gearbeitet. Christiane Roth ist ausgebildete Ärztin und im Besitz von Facharzttiteln in Pathologie und klinischer Zytologie. Berufsbegleitend hat sie von 1992 bis 1994 das Nachdiplomstudium «Management im Gesundheitswesen» absolviert. Im Rahmen ihrer ärztlichen Tätigkeit sowie auch durch ihre Führungsaufgaben hat sie sich umfassende Kenntnisse im Schweizer Gesundheitswesen erarbeitet. Sie ist Mitglied des Institutsrates des Schweizerischen Heilmittelinstituts Swissmedic. (R.St.)

Hierarchie. Die bisher 13 Werkstätten konnten in fünf Fachbereiche sowie einen Planungs-/Steuerungsbereich zusammengefasst werden. Seit Mai 2005 wird der neue Leiter FM-TEC, der extern rekrutiert wurde, seine Stelle antreten und die Reorganisationsaufgaben im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiterführen.

Neue Ausbildung des IAI:

Instandhaltungs-Fachmann/-Fachfrau Spital

Das Internationale Ausbildungsinstitut IAI ist seit 1993 tätig. Das IAI ist das zukunftsorientierte Ausbildungsinstitut für Facility- und Instandhaltungs-Management im deutschsprachigen Raum. Es bietet praxisorientierte, professionell ausgerichtete und anerkannte Kurse auf dem aktuellen Stand der Erwachsenenpädagogik an. Das IAI hat sich zum Ziel gesetzt, im Bereich des Facility Management den Ausbildungsbedarf der Unternehmungen zu decken. Die Ausbildung beruht auf aktuellen lerntheoretischen Erkenntnissen und Verfahren. Die IAI-Dozenten sind fachlich wie didaktisch geschulte Partner, kommen aus der Praxis und sind in führenden Unternehmen tätig.

Der erste Ausbildungsgang «Instandhaltungs-Fachmann/-Fachfrau Spital» ist ein Beispiel einer solchen auf die spezifischen Bedürfnisse einer Branche zugeschnittenen Ausbildung. Erst ein gut ausgebildeter Fachmann für Instandhaltung kann Instandhaltungsarbeiten selbstständig ausführen. Bei Bedarf zieht er einen Fachspezialisten bei, um eine effiziente Problemlösung im Team zu ermöglichen. Von entscheidender Bedeutung – neben dem eigentlichen Fachwissen – ist die Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie die Bereitschaft, ein gesundes Mass an Eigeninitiative und Verantwortung in seiner täglichen Arbeit einzusetzen.

Infos: www.iai.ch



Gianpietro Bondt, Pamco und Leiter IAI, im Gespräch mit Direktorin Christiane Roth.

Wie gehen Sie die Aufgabe Weiterbildung im TD an?

Roth: Weiterbildung ist für mich ein ganz wichtiger Faktor, um die fachliche und soziale Kompetenz zu steigern. Nur gut ausgebildete Mitarbeiter sind den steigenden Anforderungen gewachsen und zufriedene Teammitglieder. Initiiert

durch das IAI, haben wir zusammen mit dem H+ Bildungszentrum Aarau und dem MFS als Pilotkurs den ersten berufsbegleitenden Lehrgang «Instandhaltungs-Fachmann/-Fachfrau Branche Spital- und Heimtechnik» geschaffen, welcher ein Jahr lang dauert und mit einer BBT-anerkannten Prüfung abgeschlos-

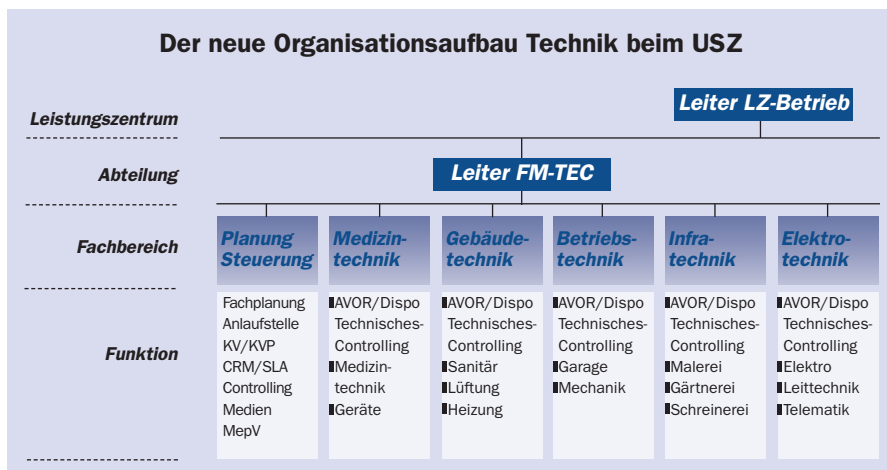
sen werden kann. Mit Hilfe eines separaten Budgets haben wir die Ausbildung ermöglicht und achten auch darauf, dass diese Ausbildung zu einer nachhaltigen Sache wird – selbstverständlich für die gesamte Spitalbranche.

Der erste Lehrgang ist im April 05 gestartet worden. Wie viele Teilnehmer absolvieren diesen?

Roth: Auf unsere interne Ausschreibung hatten sich 40 Mitarbeiter gemeldet, aktuell nehmen 13 Personen teil. Wir haben bei der Auswahl auf eine gute Verteilung in den verschiedenen Fachbereichen geachtet und im Hinblick darauf die Teilnehmer ausgewählt.

Welche Aufgaben erwarten Sie in den nächsten Jahren für das Universitäts-spital Zürich?

Roth: Im Sinne der Prozessverbesserung muss unsere Reorganisation weitergehen. Zudem sollen die Leitungen der Kliniken und Institute über strukturierte Entscheidungswege und definierte Führungsinstrumente stärker in den Gesamtbetrieb eingebunden werden. Die Bedeutung der Kostentransparenz und der verbrauchergerechten Erfassung der Betriebsleistungen wird auch zunehmen. Im Rahmen der elektronischen Datensysteme sind neue Archivierungssysteme zu evaluieren. Wie weit die Digitalisierung auch im Bereich der Patientenbetreuung gehen soll, ist im Moment noch nicht klar. Oft werden hier übertriebene Sparpotenziale angegeben, die nicht realistisch sind. Zusammengefasst ist sicher zu sagen, dass wir auf dem Weg zum modernen FM eines grossen Spitals sind. ■



your Climate, our Care

BARCOL-AIR

**Für thermischen Komfort
Ihr Kühldeckenspezialist**

Das multifunktionelle Haustechnik-System **REDEC™ Hybrid 1000**

- Lüftung
- Kühlung
- Beton-Thermo-Aktivierung (BTA)
- Heizung
- Akustik
- Beleuchtung
- no limits

Fordern Sie uns auf unser Versprechen einzuhalten!

www.barcol-air.com

Barcol-Air AG, Grundstrasse 10b, CH-8712 Stäfa, Switzerland, Tel. +41 44 928 31 11, Fax +41 44 928 31 51, firma@barcol-air.com