



**Petra Hemmi und Serge Fayet: Unsere Interviewpartner  
«brennpunkt»: Bauen – Bauboom im Gesundheitswesen  
eHealth: Zwischen Hoffnung und Realität**



# Können Spitäler von Flughäfen «lernen»?

*Flughäfen und Spitäler haben Gemeinsamkeiten. Im Rahmen einer Masterarbeit wurde daher mithilfe von qualitativen Experteninterviews die Frage untersucht, ob Spitäler von den Erfahrungen der Entwicklungen in Flughäfen hin zu mehr Prozesseffizienz, Imagesteigerung oder Kostensenkungen profitieren könnten.*

Spitäler und Flughäfen sind beide mit einem komplexen Leistungserbringungsprozess konfrontiert. Beide haben:

- viele interne und externe Stakeholder aus unterschiedlichen Disziplinen und Kulturen,
- können die Serviceerbringung im Voraus nur bedingt planen,
- müssen viele Regulierungen und Standards beachten,
- haben viele Mensch-Maschine-Schnittstellen,
- haben einen hohen Bedarf an (Daten-)Sicherheit (Gerber et al. 2017).

Wie die Tabelle zeigt, kann (mal abgesehen vom jeweiligen Kerngeschäft) geplante medizinische Behandlung/Pflege resp. Flugtransport, der Kundenpfad vereinfacht gesehen durchaus miteinander verglichen werden:

### Können Spitäler von Flughäfen «lernen»?

Während Spitäler spätestens seit der Einführung der Fallpauschalen gezwungen sind, Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten, hat sich die Luftfahrt und mit ihr die Art der Betreuung von Flughäfen bereits seit

Längerem stark verändert. Insbesondere wurden im Flughafen-Kontext im Sinne einer Ökonomisierung viele Standards umgesetzt, automatisierte Prozesse eingeführt und die Serviceerbringung kundenorientierter gestaltet. In diesem Rahmen kann davon ausge-

Spital	Flughafen
Ankunft auf dem Gelände / im Gebäude	
Patientenadministration	Einchecken
Warten, Verpflegung, Unterhaltung, Vorbereitung für das eigentliche Kerngeschäft	
Geplante medizinische Behandlung / Pflege	Gebuchter Flugtransport
Warten, Verpflegung, Unterhaltung, Vorbereitung für nächsten Eingriff oder Pflege	Warten, Verpflegung, Unterhaltung, Vorbereitung für Anschlussflug
Entlassungsadministration	Gepäckausgabe / Zoll
Verlassen des Geländes / des Gebäudes	

gangen werden, dass auch die Supportleistungen, welche um das fliegerische Kerngeschäft erbracht werden, nicht nur effizient, sondern effektiv gestaltet sind. Unter diesen Rahmenbedingungen kam die Frage auf, inwiefern Spitäler von den Erfahrungen der Serviceerbringung in Flughäfen lernen könnten. Im Rahmen einer Masterarbeit (Tschümperlin, 2018) wurde daher mithilfe von qualitativen Experteninterviews ebendiese Frage untersucht.

#### «Jein» ...

Grundsätzlich zeigt sich, dass es, trotz der oben genannten Gemeinsamkeiten, sehr viele Unterschiede zwischen den beiden Branchen resp. Umfeldern gibt. Eine direkte Übernahme von Konzepten und Best-Practice-Ansätzen scheint daher kaum möglich. Es haben sich aber durchaus interessante Erkenntnisse in Bezug auf die Gestaltung der Supportleistungen herauskristallisiert: Um Kosten tief zu halten, setzen Flughäfen auf:

- Reduktion von Schnittstellen resp. Nutzung von so vielen Synergien wie möglich,
- Vermeidung von Fehlern, was insbesondere durch Schulungen erreicht wird,
- Unterstützung durch technische Hilfsmittel,
- positive Fehlerkultur, getragen insbesondere auch vom Management,
- kontinuierliche Prozessevaluation und Förderung der Innovationskultur.

Dies sind alles Ansätze, welche auch in Spitälern in Betracht gezogen werden und umgesetzt werden könnten.

Reputation bzw. Image ist beim Betrieb von Flughäfen ein wichtiger Faktor, und Supportleistungen sind wichtige Image-Beeinflusser. Im Spitalkontext können also Verantwortliche der Supportleistungen insbesondere bei einem vermehrten Ausrichten der Serviceleistung auf die Patientenschaft durchaus vermehrt mit dem Bewusstsein auftreten, ein wichtiger Faktor hin zur Imagesteigerung eines Spitals zu sein.

Flughäfen haben mit dem Ziel der Image-, Effektivitäts- und Effizienzsteigerung eigene Best Practices entwickelt und scheuen sich auch nicht, ebensolche von anderen Industrien beizuziehen und zu diskutieren. Es hat sich aber gezeigt, dass die Ansätze spezifisch auf die einzelnen Bereiche und Hierarchiestufen heruntergebrochen werden müssen, damit sie ihre Wirkung entfalten. Dieses Vorgehen kann durchaus von Spitälern vermehrt genutzt werden – je nach Kontext auch in unterschiedlichen Industrien.

#### Ready for Takeoff

Diese Erkenntnisse liefern wertvolle Grundlagen für die weitere Forschung und Entwicklung im Bereich der strategischen, taktischen und operativen Bereiche von nicht-medizinischen Supportleistungen in Spitälern am *Institut für Facility Management (IFM)* der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Die Kontaktaufnahme durch Spitäler, welche an der Vertiefung der Themen interessiert sind, ist sehr willkommen (siehe Autorinnenangaben). ■

#### Quellen

Gerber, N. (2016). LemoS 3.0 – Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern, angepasst an neue Erkenntnisse. In: Working Paper. ZHAW IFM. Gerber, N.; Tschümperlin, C.; Hofer, S. (2017). Taking off: Conceptual Model for FM in airports. In: Research Papers for EuroFM's 16th Research Symposium EFMC 2017. (54–64). Madrid: Polyteknisk Forlag. Tschümperlin, C.; Best Practices and Learnings – What Facility Management (FM) in Swiss Hospitals Can Learn and Apply from Airports. Master Thesis. ZHAW IFM.

#### Autorinnenangaben

Nicole Gerber ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Facility Management (IFM) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Sie leitet einerseits unterschiedliche Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit Schwerpunkt im Bereich Healthcare und betreut andererseits wissenschaftliche Arbeiten von Studierenden im Rahmen ihrer Lehrtätigkeit. – Die Forschungsgruppe Facility Management in Healthcare erforscht und bearbeitet Themen der personenbezogenen Dienstleistungen im und für das Gesundheitswesen. Sowohl in studentischen Arbeiten wie auch in Projekten gemeinsam mit Wirtschaftspartnern und anderen Wissensinstitutionen werden Analysen vorgenommen, praxistaugliche Lösungen entwickelt und deren Umsetzung begleitet. Dabei wird auf internationale Best Practices sowie auf wissenschaftlich fundierten Grundlagen aufgebaut. [www.zhaw.ch](http://www.zhaw.ch)

## Demenzpflege, Palliative Care, Rehabilitation und Management Infoabend Weiterbildung

FHO Fachhochschule Ostschweiz

Montag, 17. Juni, 17.30 Uhr  
Fachhochschulzentrum St.Gallen

[www.fhsg.ch/infoabend-wbz](http://www.fhsg.ch/infoabend-wbz)

 **FHS St.Gallen**  
Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



Iris Oehninger-Koradi  
Absolventin MAS in  
Palliative Care