

Eine mustergültige Projektumsetzung wurde mit dem Real Estate Award prämiert

Limmi und Losinger Marazzi: ausgezeichnet!

Ein neues Spital planen ist das Eine, die Abwicklung eines solch komplexen Projekts das Andere. Anlässlich der Verleihung des Real Estate Awards befanden die Juroren, dass das Spital Limmattal und die Totalunternehmerin Losinger Marazzi ihre Sache zusammen ausgezeichnet gemacht hatten. Entsprechend herrscht Freude im Limmi wie bei den Planungs- und Baufachleuten. Wir wollten wissen, welche Punkte ausschlaggebend für den Award waren.

Das neue Spitalgebäude umfasst ein Volumen von 205 000 m³ und eine Nutzfläche von 48 500 m², das sind fast sieben Fussballfelder. Gegliedert ist die Fläche in 2000 Räume, rund 200 Betten, acht Operationssäle und einen grossen öffentlichen Bereich mit Restaurant, Café und Auditorium. Behandelt werden jährlich rund 66 000 ambulante und 11 500 stationäre Patienten, es bestehen beinahe 1500 Arbeitsplätze, davon die

Hälfte im Teilzeitpensum. Zahlreiche Zuweiser arbeiten gerne mit dem Limmi zusammen.

Das erste privat finanzierte öffentliche Spital der Schweiz

Das neue Spital hat schon für etliche gute Schlagzeilen gesorgt. Es war das erste öffentliche Schweizer Spital, das eine rein private Finan-

zierung erfolgreich realisiert hat. Das neue Gebäude wurde von Planungsbeginn bis zum Bezug in weniger als sieben Jahren erstellt, unter Einhaltung strenger Budget- und Terminvorgaben. «Wir sind sehr zufrieden», strahlt Spitaldirektor Thomas Brack, «und freuen uns, dass es sich gelohnt hat, der Projektorganisation ganz besondere Aufmerksamkeit zu schenken. LimmiViva, wie wir unser Projekt getauft hatten,

Das neue Spital Limmattal ist der beste Beweis, dass ein architektonisch schöner Neubau dank erstklassiger Projektleitung kostengerecht und haargenau im Zeitplan erstellt werden konnte.



wurde gut umgesetzt, das Team hat ganze Arbeit geleistet.»

Hier wurden zu Beginn die Nutzervertreter/-innen gewählt, die zusammen mit den technischen Fachleuten der Entwicklerin und Totalunternehmerin Losinger Marazzi im Projektteam tätig waren. «Es handelte sich dabei um eine echte Change-Organisation», betont Claudia Bossart, Leiterin Logistik/Hotellerie Spital Limmattal. «Wir wollten alle möglichen betrieblichen Erfolgsfaktoren zur Geltung bringen und an den vorgegebenen 270 Mio. Franken Investitionskosten wie auch am Umzugstermin nicht im Geringsten rütteln. Das haben wir frühzeitig fixiert und schliesslich eingehalten.»

Herausforderung: ein modernes und flexibles Akutspital

Zufrieden ist auch Stefan Winkler von Losinger Marazzi. Vom Bauexperten wollten wir wissen: Was zeichnet ein Spitalprojekt besonders aus? Warum werden in den seltensten Fällen Kosten und Termine eingehalten? Was sind die Erfolgsfaktoren für das gemeinsame Projekt von Losinger Marazzi und dem Spital Limmattal?

Stefan Winkler: «Wir erleben aktuell fundamentale Veränderungen im Schweizer Gesundheitswesen - und damit eine ausgesprochene Dynamik – die nur beschränkt Prognosen zulassen. Technologien und Bedürfnisse entwickeln sich schneller als je zuvor. Ein Trend, welcher sich laut Studien noch weiter beschleunigen wird und der einem Paradigmenwechsel im Umgang mit der Wahrnehmung des Schweizer Gesundheitswesens gleichkommt.»

Die hohe Dynamik des medizinischen Fortschritts ist das prägende Element des Gesundheitswesens schlechthin. Dieser führt dazu, dass aus hochspezialisierter Medizin innerhalb weniger Jahre ambulante Standardeingriffe werden und betriebliche Prozesse disruptive Anpassungen erfahren. Prozesse, welche sich durch eine ausgesprochene Komplexität auszeichnen, und äusserst sensibel auf äussere Einflüsse wie beispielsweise Sicherheit, Immissionen und Hygiene sind.

Spitalbauten stehen im öffentlichen Interesse

Zudem betreffen Spitalneubauten nicht nur die direkten Projektbeteiligten und Investoren. Sie sind gleichsam im Zentrum der Interessen von Steuer- und Prämienzahlern, von Politik und Wirtschaft wie auch von Patient/-innen und Pflegepersonal. Dabei stets im Fokus: das Leben –



alles voran das Leben der PatientInnen, die dort behandelt werden. Aber auch als attraktiver Arbeitsort von mehreren Hundert Mitarbeitenden, welche täglich in einem Spital arbeiten. Das Spital ist ein neuralgisches Zentrum, welches die Erwartungen aller oben erwähnten Parteien erfüllen muss.»

«Diese Aspekte seien oft verbunden mit der Erfahrung, dass in Komplexität und Grösse vergleichbare Projekte oft mit der Einhaltung von Kosten, Terminen sowie der Planungs- und Ausführungsqualität hadern», so Winkler weiter. Neue Ansätze waren also gefragt, um die ambitionierten Zielvorgaben eines erfolgreichen Spitalbetriebs erreichen zu können.

Wettbewerb und klares Konzept für Effizienz und Wirtschaftlichkeit

Der Neubau des Spitals nach 40 Jahren Betriebszeit soll die Gesundheitsversorgung der Region Limmattal für die nächsten Jahrzehnte sicherstellen. Auf der Grundlage eines detailliert erarbeiteten Businessplans hat die Bauherrschaft im Herbst 2011 einen funktionalen Gesamtleistungswettbewerb für einen Neubau ausgeschrieben – ein Novum im Schweizer Gesundheitswesen. Die teilnehmenden Totalunternehmen hatten ein bewilligungsfähiges Projekt mit Termin-, Kosten- und Qualitätsgarantien vorzulegen. Die Realisierung hatte

zudem unter jederzeitigem Aufrechterhalten des laufenden Betriebs zu erfolgen.

Im Anschluss an die Wettbewerbsphase folgte eine mehrmonatige Optimierungsphase, mit dem Ziel, ein funktionales Spital in hoher Qualität und in einem strikt vorgegebenen Kosten- und Terminrahmen zu planen. Im Rahmen von Workshops mit der Betreiberin, externen Fachplanern und über 70 spitalinternen Mitarbeitenden wurde das Siegerprojekt von Losinger Marazzi überarbeitet und den unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen der künftigen Nutzer angepasst. Die Mitarbeitenden haben dabei mit grossem Engagement und Interesse auf das Projekt und damit ihr Spital Einfluss genommen. Die Totalunternehmerin wiederum hatte den Auftrag, alle Ideen zu sammeln und in wirtschaftliche und effiziente Strukturen überzuführen. «Wir hatten die Weichen eindeutig Richtung günstigerer Betrieb und höchste Funktionalität gestellt», betont Thomas Brack, «das heutige Ergebnis gibt uns recht.»

Der erste Spitalbau im Gesamtleistungsmodell

Der Neubau des Spitals Limmattal ist der erste und bisher einzige Spitalbau, welcher in einem Gesamtleistungsmodell als funktionale Bestellung mit einem Design-to-Cost-Ansatz (Investitionskostengrenze aus Businessplan hergeleitet)



Herzliche Gratulation zum Real Estate Award (v.l.n.r.): Stephan Lüthi (Jury), Claudia Bossard und Thomas Brack (beide Spital Limmattal), Sélène Bouyssi (Losinger Marazzi), Caroline Feldmann (Spital Limmattal) und Stefan Winkler (Losinger Marazzi)

realisiert wurde – und daher als eines von wenigen Projekten innerhalb der Kosten- und Terminvorgaben sowie in der entsprechenden Qualität umgesetzt werden konnte.

Um die Chancen neuer wirtschaftlicher und effizienter Prozesse nutzen zu können, mussten die Mitarbeitenden des Spitals frühzeitig in die Prozessarchitektur des Neubaus miteinbezogen werden. Das Change Management wurde gemeinsam mit dem Kunden mehr als 12 Monate vor Fertigstellung kontinuierlich umgesetzt.

Betriebswirtschaftliche Zielsetzungen

Für den Projekterfolg entscheidend war die frühzeitige Verpflichtung aller Beteiligten auf die übergeordneten Projektziele – und damit einhergehend die Beschränkung der individuellen Zielsetzungen. Um dies nachhaltig zu verankern, wurden zu Projektbeginn gemeinsame Teambuildings-Events mit allen Projektbeteiligten der Bauherrschaft und der Totalunternehmerin über alle Hierarchiestufen durchgeführt – bis hin zum Bezug des gemeinsamen Baubüros. Das Engagement aller Beteiligten reichte in der Folge weit über die vereinbarten Vertrags- und Termingrenzen hinaus – ein gemeinsamer Wille zum Erfolg war geboren. «Das hat uns echt begeistert», untermauert Thomas Brack dieses Miteinander, «das hat uns alle sehr motiviert und hat viel zum guten Gelingen beigetragen.»

Das gesamte Projekt wurde von Beginn an mit allen Planern und Subunternehmern wie auch

der Bauherrschaft selbst mittels BIM geplant, realisiert und wird heute auch mit BIM betrieben.

Kollaborative und partizipative Zusammenarbeit

Die kollaborative Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten auf Basis der BIM-Plattform führte von Beginn weg zu einer lösungsorientierten Mentalität und Arbeitsmethodologie, die durch ein aktives Mitdenken der Bauherrschaft geprägt wurde. Die räumliche Nähe im gemeinsamen Baubüro hat eine agile und dynamische Organisation des Teams möglich gemacht.

Stefan Winkler: «BIM hat in Schlieren/Urdorf einen echten Härtestest bestanden. Neben den jeweiligen Modellen wurden alle Daten in einer zentralen Datenbank erfasst und für alle Projektbeteiligten zugänglich gemacht. Ein Syntheszyklus ermöglichte es, alle Anmerkungen und Änderungen in digitaler Form anzubringen. Dadurch konnte die Entwicklung des Projekts laufend nachverfolgt werden. Anhand der 3-D-Synthese konnten während der Koordinationssitzungen Unstimmigkeiten zwischen den Projektpartnern ausgemacht und eliminiert werden. Der Kunde hatte zu jeder Zeit Zugriff auf die Datenbank und konnte in Transparenz darin eingreifen. Insgesamt wurde ein kontinuierlicher Informationsfluss ermöglicht. Das heisst, alle sprachen stets dieselbe Sprache.

Im September 2015 fand übrigens in Paris die Preisverleihung des Wettbewerbs «BIM d'Or

2015» der renommierten Fachzeitschrift «Le Moniteur» für die beste Verwendung der Gebäudedatenmodellierung BIM und des digitalen Modells statt. Der Neubau Spital Limmattal wurde dabei in der Kategorie internationale Projekte zum Sieger gekürt.

Nutzergruppen geschickt eingebaut

In der Optimierungsphase folgten zur Maximierung des Kundennutzens umfangreiche Nutzerbesprechungen, aus welchen rund 2000 digitale und dreidimensionale Raumstudien ausgearbeitet und verabschiedet wurden. Die Raumstudien bildeten einerseits die aktuellen Bedürfnisse ab und hatten den Anspruch, die zukünftige Entwicklung der Gesundheitsbranche bestmöglich zu antizipieren.

Nutzerorientierte Architektur

Durch die aktive Unterstützung des Bauherrn bei der Ausarbeitung des Betriebskonzeptes, konnte frühzeitig ein gemeinsames Verständnis von Prozessen, Anforderungen und Abläufen entwickelt werden.

Um die Wirtschaftlichkeit und damit den nachhaltigen Erfolg des Spitals als Unternehmen sicherzustellen, mussten alle Räume, Achsen und Wege nach funktionalen und effizienten Gesichtspunkten geplant und überprüft werden. Durch die flexible Grundstruktur des Baus (Stützenraster, Fensterraster, vertikale und horizontale Erschliessungsachsen) konnten Änderungen und Anpassungen während der Planungs- und Realisationsphase problemlos berücksichtigt werden und sind auch weiterhin möglich.

Mit dem Erweiterungsbau des Pflegezentrums folgte bereits bei Fertigstellung des Spitals die erste modulare Erweiterung. Der Neubau erreicht Minergie-Standard und vermag gleichzeitig die hohen betrieblichen Anforderungen und Hygienevorschriften des Spitals zu erfüllen. Die Energieversorgung wird über ein umfangreiches Netz von Erdwärmesonden sichergestellt, was nachhaltig tiefe Immobilienbetriebskosten garantiert.

Plausibilität der Marketing-/Verkaufsstrategie

Der Projektierung lag stets der genehmigte Businessplan zu Grunde, womit die verfügbare Investitionssumme und das damit zu erzielende Leistungsangebot abschliessend definiert waren – Design to Cost. Um flexibel auf Projektanpassungen reagieren zu können, wurden frühzeitig gemeinsam Optimierungsmöglich-



keiten identifiziert und bei Bedarf umgesetzt, um notwendige Nachträge kostenneutral aufzufangen. «Wer neue Wünsche einbrachte, musste stets auch daran mitarbeiten, dass allfällige Mehrkosten andernorts wieder aufgefangen werden konnten», fasst Spitaldirektor Brack zusammen, «trotz rund 100 Nachträgen ist dies gelungen. Projektführung und Projektentscheide erfolgten stets in dem durch den Businessplan gesteckten Rahmen.»

Fazit: Verlässlichkeit und Vertrauen

«Die Rezeptur für die sehr erfolgreiche Umsetzung dieses komplexen Projekts ist denkbar einfach», bringt es Stefan Winkler auf den Punkt: «Es ist die sehr persönliche Beziehung und das aussergewöhnliche Engagement jedes Einzelnen zum gemeinsam definierten Projekterfolg. Dies wiederum führte zu einem hohen gegenseitigen Anspruch an Verlässlichkeit und Vertrauen in den Menschen, wobei die fundierte Branchenkenntnis und Fachkompetenz zwingende Voraussetzungen waren – kurz: Die Projekt-DNA aus den Firmenkulturen und der persönlichen Einstellung jedes Einzelnen war wertvoll, und das Einbringen von Know-how und Teamgeist matchentscheidend.»

Daher konnte das Bauprojekt haargenau so realisiert werden wie vorgesehen – kein Rapen Budgetüberschreitung, kein Tag Zeitverzögerung. Dies obwohl sich beispielsweise beim Aushub herausgestellt hatte, dass erst etliche Schadstoffe entsorgt werden mussten, was zu einer anfänglichen Zeitverzögerung führte. Weil jedoch Losinger Marazzi anschliessend fünf statt der geplanten drei Kräne auf-

stellte, konnte die verlorenen Tage wieder wettgemacht werden.

Nun galt es noch, zügig zu «zügeln», was bei über 2500 medizintechnischen Geräten, den Betten und allem andern Mobiliar sowie der ganzen IT eine Wissenschaft für sich sein kann. «Deshalb bildeten wir kurze Wege zwischen Projektorganisation (LimmiViva) und Betrieb und definierten alle Entscheidungsprozesse», erläutert Claudia Bossart.

Fünf Phasen für den Umzug

«Das reichlich vorhandene betriebliche Know-how – übergreifende Spitalprozesse, interdisziplinäre Betriebsabläufe, Gebäude- und Medizintechnik usw. – erwies sich dabei als hilfreich. Zuerst erfolgten Organisations- und Prozessanpassungen im Altbau, vereinzelt war eine externe Projektbegleitung für die Prozessgestaltung zur Stelle. Ganz wesentlich war anschliessend die Einführung in die neue Immobilie: vom Rohbau bis zur betrieblichen Schulungseinheit kurz vor dem Umzug. Eine Umzugsorganisation und Leitstelle sowie ein internes Change-Portal sorgten für eine offene Kommunikation, teilweise Feriensperren für ein zügiges Umziehen ganzer Abteilungen. Teilweise erhielten diese eine neue Erstausrüstung, die wir zentral steuerten. Als sinnvoll erwiesen haben sich klare Definitionen der einzelnen fünf Phasen: Vorumzug, Hauptumzug, Doppelbetrieb, Interimbetrieb sowie Nachzug. Bewährt hat sich auch das Einführen eines Ticketings aller Beteiligten über das Spitalsystem.»

Die Fakten sprechen für sich: In nur sechs Wochen waren alle und alles am neuen Platz.

Das Pünktchen auf dem i bildeten zum Schluss Wegführung, Signaletik und Zutrittsregelungen.

Der Preis für den Fleiss

Der Lohn für die grossen Anstrengungen war die Verleihung des Real Estate Awards 2019 für das Spital Limmattal am 24. Juni 2019. In den vier Kategorien Bewirtschaftung, Vermarktung, Projektentwicklung und Umbau/Umnutzung wurden Projekte ausgezeichnet, welche hinsichtlich Vision, Strategie und ihrer Umsetzung, Pioniergeist, Originalität und Qualität der Dienstleistung einzigartig sind. Das innovative Spitalprojekt überzeugte Jury und Publikum in der Kategorie Projektentwicklung.

Mit dem jährlich verliehenen Real Estate Award werden Schlüsselprojekte und Brancheninnovationen ausgezeichnet, die den Markt verändern und der Schweizer Immobilienwelt Impulse geben. Mit dem am 15. September 2018 eröffneten Neubau Spital Limmattal haben die Bauherrschaft und das mit der Planung und Realisierung beauftragte Unternehmen Losinger Marazzi bewiesen, dass mit einer engen und kooperativen Zusammenarbeit komplexe Projekte erfolgreich realisiert werden können. Die anspruchsvollen Vorgaben zu Kosten, Terminen und Qualität konnten 100%ig eingehalten werden. Die Nutzer freuen sich jeden Tag auf ihre Arbeit in ihrem modernen, zukunftsfähigen Akutspital.

Weitere Informationen

www.spital-limmattal.ch
www.losinger-marazzi.ch