

Facility Management Strategien in Spitälern - eine aktuelle Übersicht

Franziska C. Honegger, Nicol Kosik, Prof. Dr. Susanne Hofer

*Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Facility Management,
Wädenswil, Schweiz*

Abstract

The meaning and benefit of a corporate strategy is undisputed. Literature offers a lot of material. In practice, varieties of strategy formulations are in place, in hospitals. There has been no earlier overview of FM strategies followed by Swiss hospitals. This paper is about the research being applied to describe the current use of FM-strategies in Swiss acute hospitals. Based on theory about corporate strategy, health care and facility management, a quantitative online survey addressed to FM leaders (C-level) was compiled. One third of the hospitals do not have a clearly defined FM-strategy. With regard to the total number of Swiss hospitals, it can be assumed that this number is much larger. Additionally, it was determined for which FM areas strategies were formulated and which contents they cover. The research led to an initial systematic overview of how Swiss hospitals use FM-strategies. This overview should encourage hospitals to develop their own FM strategies and refine them. Although this research relates to Switzerland, it can be assumed that numerous results also apply to other countries.

Keywords: Facility Management, Krankenhaus, Strategie, Health Care, Gesundheitswesen

1. Einleitung

Spitäler (Krankenhäuser) stehen heute vor grossen und vielfältigen Herausforderungen. Die Lebenserwartung der Bevölkerung steigt weiterhin an und die Anzahl der chronischen Krankheiten nimmt zu (Oggier, 2015). Diese Entwicklung stellt nicht nur für die Menschen, sondern auch für das Gesundheitswesen eine wachsende Belastung dar. Neben dem Hauptauftrag, die Gesundheit der Menschen zu erhalten, wiederherzustellen oder zu bessern, müssen die Spitäler diverse wirtschaftliche Ziele verfolgen und erreichen (Tecklenburg, 2013). Berger et al. (2015) erläutern, dass das Spitalwesen in der Zwischenzeit stark in Bewegung geraten ist. So werden mittlerweile immer mehr öffentliche Spitäler rechtlich selbständig. Aus diesem Grund steigt auch die Bedeutung der unternehmerischen Flexibilität im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit und die damit verbundene strategische Ausrichtung. Zum Thema Unternehmensstrategie gibt es viel wissenschaftliche und populärwissenschaftliche Literatur. In der Praxis trifft man verschiedenste Arten von Strategieformulierungen an, welche nur selten öffentlich publiziert sind.

Dieser Artikel basiert auf einer Bachelorarbeit. Vor dieser Arbeit existierte keine Übersicht über angewendete Strategien des Facility Managements (FM) in Schweizer Spitälern. Diese Lücke griff die Arbeit auf und mittels Beantwortung der gestellten Fragestellung wurde eine kommentierte Übersicht zum Thema FM-Strategien in Deutschschweizer Allgemeinspitälern erstellt.

Hauptfragestellung: Verfügen Spitäler über eine eindeutig definierte FM-Strategie?

Unterfragen zwecks Operationalisierung der Hauptfrage:

- Für welche FM-Bereiche werden Strategien formuliert?
- Welche Inhalte decken die FM-Strategien ab?
- Ist eine Kongruenz mit der übergreifenden Unternehmensstrategie erkennbar?

2. Hintergrund

Für diese Arbeit sind zwei Hintergrundthemen wichtig: Unternehmensstrategie und dessen Implikationen auf Facility Management Strategien, sowie Herausforderungen von Schweizer Spitäler als Teil des Gesundheitswesens. Nachfolgend sind die Kernelemente daraus erläutert.

2.1. Unternehmensstrategie - Allgemein

In der Managementliteratur gehört der Begriff *Strategie* zu den beliebtesten Wörtern (Tecklenburg, 2013). Lombriser & Abplanalp, 2010 bezeichnen ihn gar als *modisch*. Oft werden Dinge, die als wichtig oder langfristig erachtet werden, als strategisch bezeichnet

(Lombriser & Abplanalp, 2010). Dieselben Autoren halten auch fest, dass sich eine einheitliche Definition des Begriffes Strategie bis heute weder in der Theorie, noch in der Praxis durchsetzen konnte. So definiert Chandler, als ein Repräsentant von reichhaltiger Literatur zum Thema Unternehmensstrategie, (1962, S. 5) die Strategie als eine Festlegung von langfristigen Zielen einer Unternehmung. Für Rasche und Wolfrum (1994, S. 15) legt eine Strategie die Entwicklungsrichtung einer Unternehmung fest; sie trägt zur Integration von Geschäfts- und Funktionsbereichen bei und ordnet die Ressourcen zu. Diese beiden Aspekte gehören zum traditionellen Ansatz der Strategie, lassen sich auch in den meisten neuen Strategie-Definitionen finden (Lombriser & Abplanalp, 2010). Trotz dieser fehlenden Definition lässt sich mit dem traditionellen Ansatz der Theorie arbeiten. Dieser besagt, dass die Strategie eine langfristige, bewusst geplante Entwicklung der Organisation ermöglicht (Probst & Wiedemann, 2013). Sie gibt eine allgemeine Stossrichtung an und setzt Leitplanken für den Handlungsspielraum (Lombriser & Abplanalp, 2010). Um die gesteckten Ziele des Unternehmens zu erreichen, wird die Strategie anhand von Aktivitäten konkretisiert (Probst & Wiedemann, 2013). Im Vordergrund des traditionellen Ansatzes steht nicht der Inhalt der Strategie, sondern die Frage, wie man zur Strategie kommt (Lombriser & Abplanalp, 2010). Der traditionelle Ansatz ist folglich mit der Definition im St. Galler Management-Modell vergleichbar.

Trotz der Breite des Strategiebegriffs lassen sich gemäss Corsten & Corsten (2012) in den unterschiedlichen Definitionen drei Gemeinsamkeiten in Bezug auf die Bedeutung der Strategie finden: „Relevanz (inhaltliche Betonung des Wichtigen)“ (S. 3); „Vereinfachung (methodische Beschränkung auf das Wesentliche)“ (S. 3); „Proaktivität (Streben nach Frühzeitigkeit in Plan und Aktion)“ (S. 3). Die verschiedenen Ansätze und Definitionen erscheinen in der Praxis meist nicht in Reinform, sondern ergänzen sich gegenseitig (Probst & Wiedemann, 2013). Zentral für das Strategieverständnis ist jedoch das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt (Corsten & Corsten, 2012).

Damit ein Unternehmen langfristig ökonomisch lebensfähig ist und den Anspruchsgruppen effizient einen Nutzen erbringen kann, sind gemäss Rüegg-Stürm (2002) drei Leistungen des Unternehmens notwendig. Neben den Strukturen des Unternehmens, die sich mit dem WIE und dem „Dinge richtig tun“ (S. 37) beschäftigen und dem gemeinsamen Sinnhorizont und der Kultur, die sich mit dem WARUM und WOZU des Unternehmens beschäftigen, steht die Strategie. Das Unternehmen muss zunächst ein strategisches Orientierungswissen erarbeiten, damit es seine Aktivitäten auf die erfolgsentscheidenden Aspekte ausrichten kann. Einfach

gesagt geht es um das WAS und darum, „die richtigen Dinge zu tun“ (Rüegg-Stürm, 2002, S. 37). Die Strategie fungiert als Ausrichtungsfunktion und bildet die Grundlage des tragfähigen Orientierungswissen des Unternehmens (Rüegg-Stürm, 2002). Diese drei Leistungen eines Unternehmens werden im neuen St. Galler Management-Modell auch als die Ordnungsmomente eines Unternehmens zusammengefasst (Rüegg-Stürm, 2002).

Es geht bei der Erarbeitung der Strategie um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens (Rüegg-Stürm, 2002). Dabei steht der Erfolg in drei, fünf oder zehn Jahren im Fokus (Rüegg-Stürm, 2002). Unter Berücksichtigung sämtlicher Bedürfnisse und Interessen der betroffenen und beteiligten Anspruchsgruppen wird die Strategie in einem komplexen Aushandlungs- und Entscheidungsprozess erarbeitet (Rüegg-Stürm, 2002). Dabei sollte die Strategie mindestens zu den fünf Themenfeldern Auskunft geben, die in der nachfolgenden Abbildung 1 ersichtlich sind (Rüegg-Stürm, 2002).

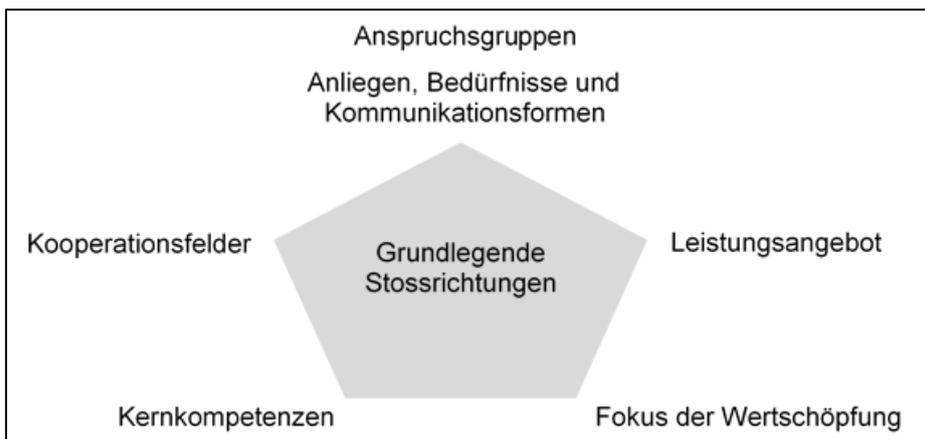


Abbildung 1: Inhaltliche Fragestellungen einer Strategie (in Anlehnung an Rüegg-Stürm, 2002)

Aus der Bearbeitung dieser fünf Themenfelder und der daraus abgeleiteten Festlegung von Zielen ergibt sich die angestrebte strategische Erfolgsposition, die es dem Unternehmen ermöglicht, langfristige Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu den anderen Wettbewerbern zu erzielen (Rüegg-Stürm, 2002).

2.2. Strategien im Facility Management

Gemäss der ISO Norm 41011:2018 für Facility Management (ISO, 2018) erreicht ein Unternehmen seine strategischen Ziele durch seine Hauptaktivitäten, welche durch verschiedene äussere Einflüsse beeinflusst werden. Die Unterstützungsprozesse haben dabei direkten Einfluss auf die Hauptaktivitäten des Unternehmens und dessen Effizienz und Effektivität (ISO, 2018). Damit das Facility Management die vereinbarten Unterstützungsleistungen koordinieren kann, ist ein ganzheitliches Management mit einer

strategischen, taktischen und operativen Ebene notwendig. Dabei dient die strategische Ebene zur langfristigen Erreichung der Unternehmensziele, die taktische Ebene zur mittelfristigen Umsetzung der strategischen Ziele und die operative Ebene zur Schaffung des erforderlichen Umfelds für die Nutzer. Das Facility Management führt auf zwei Ebenen (IFMA Schweiz, ohne Datum): Einerseits sind es die Mitarbeitenden und die Dienstleister, andererseits beeinflussen Facility Manager die Entscheidungen und Haltungen der Anspruchsgruppen des Kerngeschäfts. Um die Führung auf beiden Ebenen erfolgreich zu meistern, ist die Entwicklung und Umsetzung von Strategien notwendig (IFMA Schweiz, ohne Datum). Braun (2013) erläutert, dass die meisten Unternehmen die strategische Ausrichtung des Facility Managements vernachlässigen, obwohl diese eine wesentliche Rolle spielt. Denn das Facility Management formuliert Strategien und Massnahmen, die in erster Linie zur Unternehmenssteuerung und Kostensenkung führen. Aufgrund der Dynamik und der Vielseitigkeit im Facility Management sei es gemäss Braun (2013) jedoch schwierig, Strategien zu formulieren. Entscheidend für die Strategieformulierung sieht Braun (2013) das Kerngeschäft und die Ermittlung der für das Kerngeschäft relevanten FM-Leistungen. Solche Leistungen können beispielsweise die Reinigung oder der Unterhalt der technischen Anlagen sein. Für diese Leistungen wird anschliessend entschieden, ob sie intern oder extern erbracht werden und eine entsprechende Strategie formuliert.

Als Grundlage der FM-Strategien beschreibt Hellerforth (2006) die Immobilienstrategie, die jeweils im Kontext zur Unternehmensstrategie formuliert werden sollte. Denn ein auf das Unternehmen abgestimmtes Immobilienmanagement erkennt die Unterstützungsfunktion und beeinflusst die Umsetzung der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien positiv. Zuerst muss aber die Frage beantwortet werden, für welche Gebäude und welche FM-Leistungen sich das Facility Management anbietet (Hellerforth, 2006). Denn unabhängig vom Zweck und Eigentümer der Immobilie, haben alle Immobilien gemeinsam, dass sie ein breites Spektrum von Leistungen in und um die Immobilie sowie für ihre Nutzer anbieten (Hellerforth, 2006). Hellerforth (2006) führt weiter aus, dass die Unternehmen sich zum Ziel setzen sollten, das Leistungsspektrum in Bezug auf den Lebenszyklus der Immobilie auszurichten und intelligente Lösungen für die FM-Leistungen zu entwickeln. Dabei muss das Unternehmen bei jeder Strategieplanung die bisherigen Leistungen analysieren. Zusätzlich muss der aktuelle Stand betrachtet und die zukünftigen Schritte geplant werden. Anschliessend gilt es zu definieren, welche Leistungen intern erbracht und welche Leistungen outgesourct werden. Diese Entscheidungen sind jeweils von diversen Faktoren wie beispielsweise dem unternehmensinternen Know-how oder den verfügbaren Ressourcen abhängig. Neben der

Immobilien- und In- / Outsourcing-Strategie, kann sich das Facility Management auch mit Instandhaltungsstrategien beschäftigen, diese sind vor allem im Lebenszyklus der Immobilie entscheidend (Hellerforth, 2006). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unternehmens- und Immobilienstrategie als Grundlage für die FM-Strategien dienen. Die FM-Strategien sollen sich sowohl am Kerngeschäft als auch am Lebenszyklus der Immobilie orientieren und einen entsprechenden Nutzen in Bezug auf die Unternehmenssteuerung und die Kosten liefern.

2.3. Herausforderungen des Schweizer Spitäler

Spitäler spielen in der Schweiz als Teil des Gesundheitswesens volkswirtschaftlich eine wesentliche Rolle (Berger et al., 2015). Nicht nur, dass die Spitäler rund 4 % der Erwerbstätigen in der Schweiz beschäftigen, sie generieren auch eine Wertschöpfung von 14.9 Mrd. Franken (Berger et al., 2015, S. 393). Dank dem benötigten Bedarf an Waren und Dienstleistungen werden durch die Spitäler weitere etwa 43'000 Arbeitsplätze sichergestellt (Berger et al., 2015, S. 393). Das Gesundheitswesen ist einem stetigen Wandel ausgesetzt (Berger et al., 2015). Während sich die Anzahl der Spitäler zwischen 1970 und 1982 auf eine Zahl von 460 Spitäler fast verdoppelte, nahm die Anzahl seit 1982 wieder ab und liegt heute bei ca. 288 (Berger et al., 2015, S. 393). Eine Ursache dafür liegt im medizinisch-technischen Fortschritt (H+, 2012). Dieser führt zum einen zu kürzeren Spitalaufenthalten und damit zu überflüssigen Kapazitäten und zum anderen zu höheren Investitionskosten für die Anschaffung der entsprechenden Technik. Folglich haben sich in den letzten Jahren Spitäler zusammengeschlossen, wurden zu Langzeitpflegeinstitutionen umfunktioniert oder gar ganz geschlossen (Berger, et al., 2015). Die öffentlichen Spitäler sind von diesen andauernden Veränderungen stärker betroffen als die Privaten Institutionen (Berger et al., 2015).

3. Methodik

Die Fragestellung wurde mittels quantitativem Erhebungsdesign beantwortet, mit der Methode einer onlinebasierten Umfrage. Die Entwicklung des Erhebungsinstruments (Items des Fragebogens), basiert auf dem theoretischen Hintergrund. Die Stichprobenziehung erfolgte mit Hilfe der Kennzahlenliste der Schweizer Spitäler vom Bundesamt für Gesundheit (BAG, 2017). Es wurden alle Deutschschweizer Allgemeinspitäler ausgewählt. Es handelte sich somit um eine bewusste Stichprobenziehung. Innerhalb dieses Segments wurde eine Vollerhebung gemacht, indem personalisierte Emails zur Umfrageteilnahme an FM Verantwortliche von 73 Spitälern (C-Level) gesendet wurden. Mit 35 Antworten betrug die Rücklaufquote zufriedenstellende 48%. Die Datenauswertung erfolgte deskriptivstatistisch. Freitextantworten wurden thematisch codiert.

4. Resultate & Diskussion

Nachfolgend werden die Kernresultate dieser Arbeit dargestellt und zugleich diskutiert. Dies immer bezogen auf die Rücklaufquote der Umfrage. Abbildung 2 zeigt, dass zwei Drittel der Spitäler über eine schriftliche festgehaltene FM-Strategie verfügen und lediglich ein Drittel keine FM-Strategie formuliert hat.

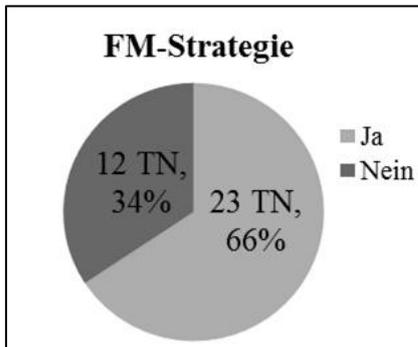


Abbildung 2: Antwort auf die Frage «Verfügen Sie über eine schriftlich definierte FM –Strategie?»

Die angegebenen Gründe, weshalb keine FM-Strategie formuliert ist beinhalten: Wird den Bedürfnissen entsprechend geplant (1x), andere Themen hatten bisher Vorrang (1x), es besteht eine Strategie, die das FM einschliesst (1x), Teilstrategien werden aus der Unternehmensvision und -strategie abgeleitet (1x). Ob das Vorhandensein einer FM-Strategie mit der Spitalgrösse zusammenhängt, lässt sich aus den Resultaten der Abbildung 3 nicht abschliessend beurteilen. So sind die Resultate bei Spitälern mit weniger als 250 Betten verfügen nicht ausschlagend.

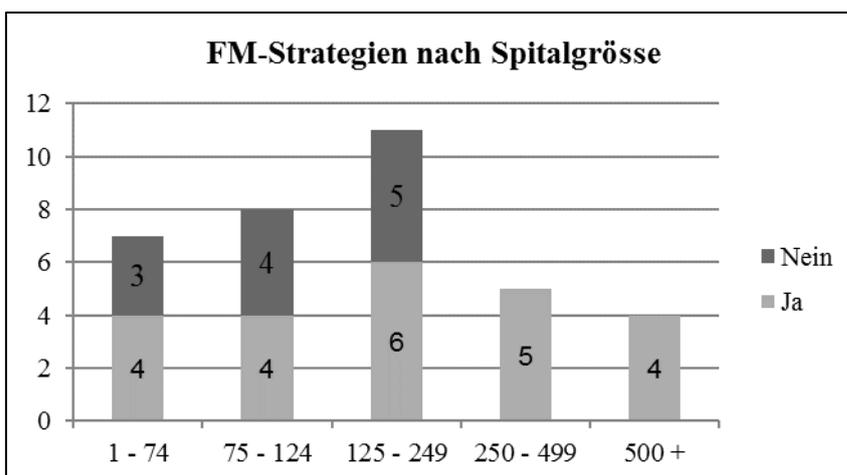


Abbildung 3: FM-Strategien nach Spitalgrösse

Die Spitäler, die angegeben haben, dass sie keine FM-Strategie haben, wurden gefragt, ob sie in der übergreifenden Unternehmensstrategie etwas zum Thema Facility Management festgehalten haben. Das Ergebnis zeigt Abbildung 4. Daraus lässt sich ableiten, dass sich lediglich drei weitere Spitäler mit dem Facility Management auf strategischer Ebene befassen.

Daraus folgt, dass neun Spitäler keine FM-Strategie und auch keine strategischen Leitsätze in der Unternehmensstrategie formuliert haben. Dies entspricht fast 26% aller teilnehmenden Spitäler.

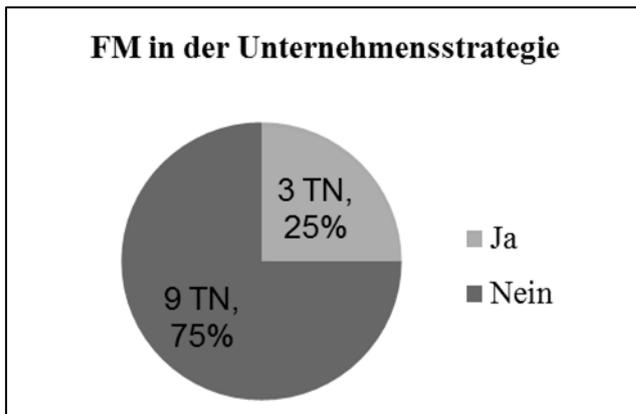


Abbildung 4: FM in der Unternehmensstrategie

Die folgenden Resultate beziehen sich nur noch auf 23 Spitäler, die angegeben haben, eine FM-Strategie zu besitzen. Aus der Abbildung 5 geht hervor, dass die meisten Spitäler einzelne Strategien für die FM-Teilbereiche formuliert. Bei näherer Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass drei der sechs Spitäler, die angegeben haben, eine übergreifende Strategie zu haben, aus der grössten Spitalklasse mit 500 und mehr Betten stammen. Zwei Spitäler mit einer übergreifenden Strategie finden sich in der Kategorie mit 125 – 249 Betten und das letzte Spital in der Kategorie mit 75 – 124 Betten.

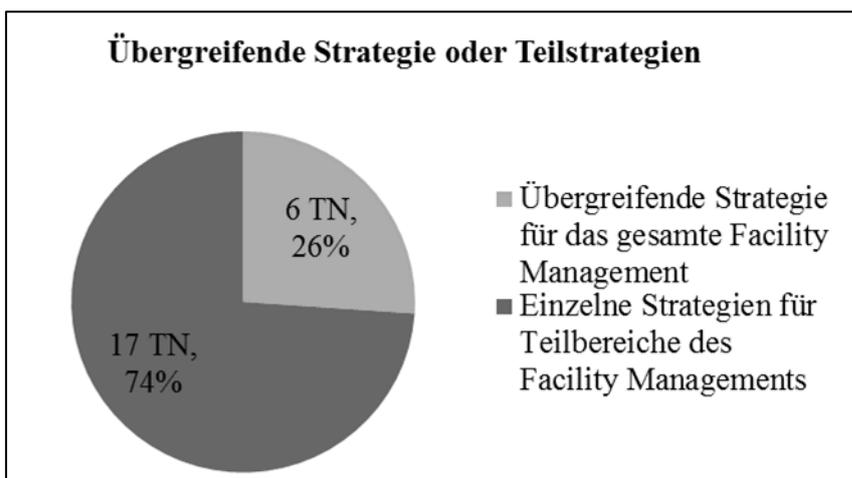


Abbildung 5: Übergreifende Strategie oder Teilstrategie

Für welche Teilbereiche des Facility Managements die Strategien formuliert werden, ist aus der Abbildung 6 ersichtlich.

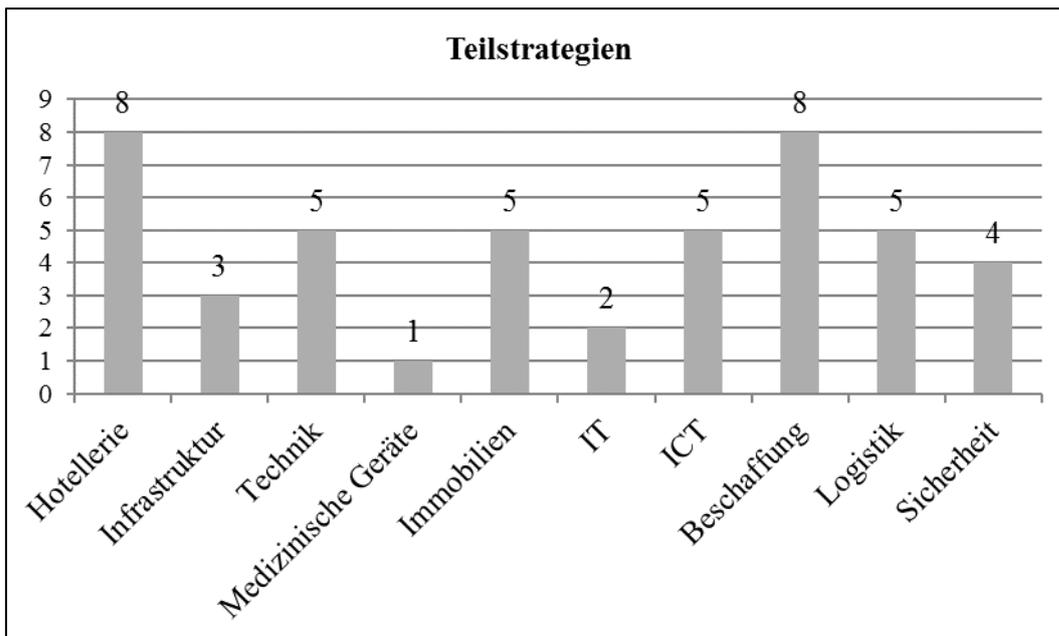


Abbildung 6: Überblick Teilstrategien

Am häufigsten formuliert werden Teilstrategien für die Hotellerie und die Beschaffung, gefolgt von Teilstrategien für die Technik, die Immobilien, die ICT und die Logistik. Dazu muss erwähnt werden, dass viele eine gemeinsame Teilstrategie für die Infrastruktur und Technik oder die Beschaffung und Logistik haben. Zu berücksichtigen ist, dass die FM Aufbauorganisation in jedem Spital anders ist. Deshalb ist nicht zwingend gegeben, dass unter diesen Begrifflichkeiten auch alle Spitäler das Gleiche verstehen oder in jedem Spital die gleichen Leistungen durch diese Bereiche erbracht werden. Mit welchen Themen sich FM Strategien befassen zeigt Abbildung 7. Wie aus dieser hervorgeht, stehen bei 19 von 23 Spitälern die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse, die Unterstützung des Kerngeschäftes und Prozessoptimierungen in den FM-Strategien. Die Kosten sind bei 18 Spitälern ein Bestandteil der Strategie. Ebenfalls haben über die Hälfte der Spitäler angegeben, dass sie sich mit der Steigerung der Effizienz und mit der Standardisierung beschäftigen. Dieses Resultat widerspiegelt die aktuellen Trends im Gesundheitswesen. Gemäss Sommer et al. (2017) stehen Effizienzgewinne, Einsparungen und Optimierungen von Betriebsabläufen zurzeit im Vordergrund der Spitäler. Ebenfalls möchten sich die Spitäler gemäss denselben Autoren noch stärker auf die Kundenbedürfnisse ausrichten und überlegen sich, wie sie das mit Hilfe der Unterstützungsprozesse erreichen können.

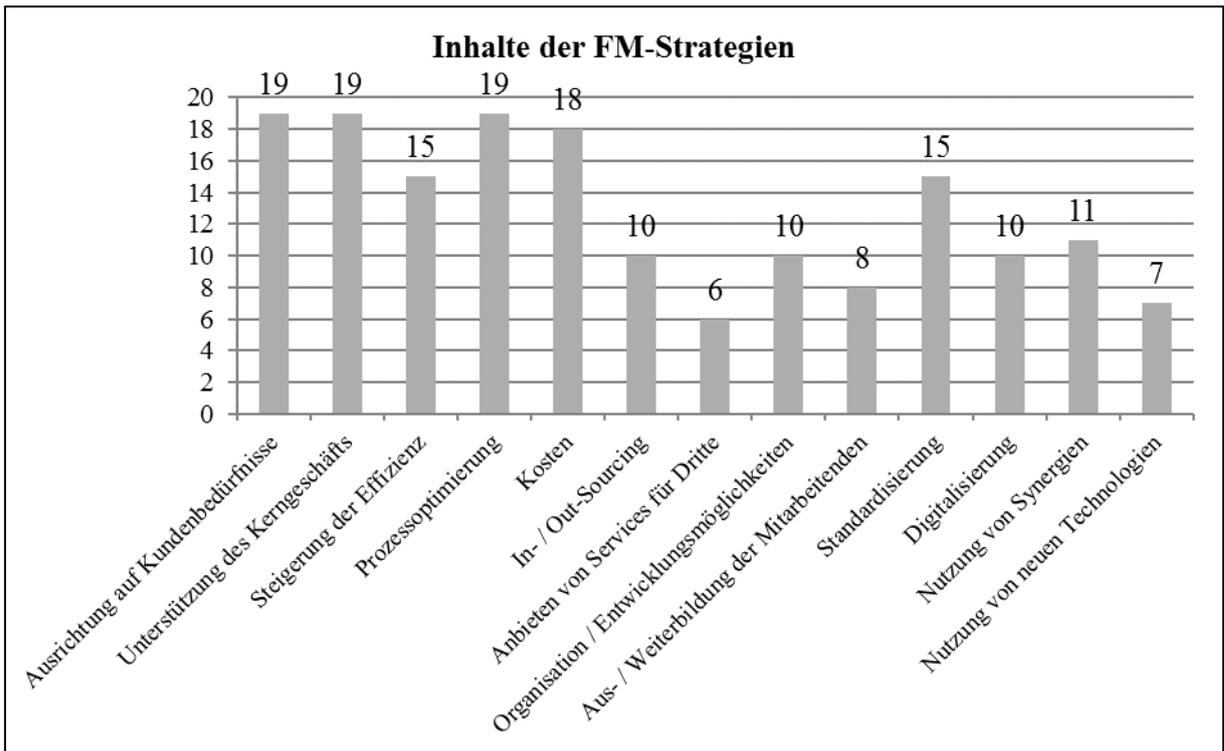


Abbildung 7: Inhalte / Themen der FM-Strategien

Es fällt auf, dass Sourcing Themen (In- und Outsourcing) zumindest bei dieser Umfrage keine sehr hohe Priorität aufweisen. Und entgegen den derzeitigen Trends beschäftigen sich nur wenige Spitäler auf strategischer FM Ebene mit neuen Technologien oder Digitalisierung.

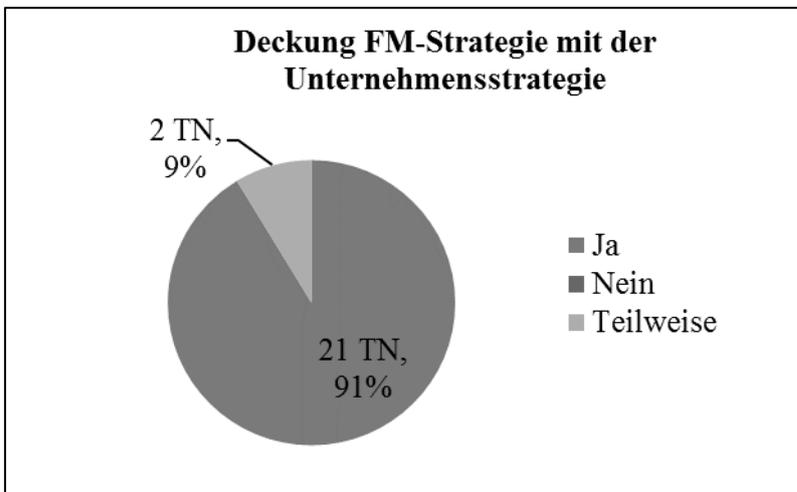


Abbildung 8: Deckung FM-Strategie mit der Unternehmensstrategie

Abbildung 8 zeigt die Antwort auf die Frage, ob die FM-Strategie jeweils aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist und beide Strategien in die gleiche Richtung weisen, so wie es auch die Theorie vorsieht. Dies bestätigen 21 Spitälern. Lediglich zwei Spitäler gaben an, dass sich die FM-Strategie nur teilweise mit der Unternehmensstrategie deckt. Beispiele,

bei denen die FM-Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wurde, lauten: Investitionsplanung Immobilien (1x), Flexible Nutzung der Immobilien (1x), Nutzenbeitrag der Informatik zum „Produkt“ muss auf das Leistungsversprechen gegenüber den Patienten ausgerichtet sein. (1x) Aus den beiden ersten Beispielen der Spitäler zeigt sich, dass die Leitsätze für die Immobilien offensichtlich aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden, so wie Hellerforth (2006) empfiehlt. Aus dem dritten Beispiel geht hervor, dass sich das Spital Gedanken darübergemacht hat, wie es mit dem Facility Management das Kerngeschäft unterstützen kann. Auch dieses Vorgehen ist sehr erfreulich, denn gemäss Braun (2013) sollten sich die Unternehmen bei der Strategieformulierung genau damit beschäftigen.

5. Schlussfolgerungen

Hier werden die Fragestellungen der Arbeit nochmals aufgenommen und summarisch beantwortet.

Verfügen Spitäler über eine eindeutig definierte FM-Strategie? Ja, zwei Drittel der Spitäler verfügen über eine eindeutig definierte FM-Strategie. Zudem ist aus der Umfrage hervorgegangen, dass drei Spitäler, die keine eindeutige FM-Strategie haben, das Facility Management in der Unternehmensstrategie untergebracht haben. Dies bedeutet jedoch, dass sich insgesamt neun aller an der Umfrage teilgenommenen Spitäler nicht mit FM-Strategien beschäftigen, was einem Viertel entspricht und doch eine relativ grosse Zahl ist.

Für welche FM-Bereiche werden Strategien formuliert? Am häufigsten werden Strategien für die Bereiche Hotellerie und Beschaffung formuliert. Weitere Bereiche, die ebenfalls mehrfach genannt wurden, sind Technik, Immobilien, ICT und Logistik. Für die Sicherheit, die Infrastruktur und die IT werden von wenigen Spitalern ebenfalls Strategien formuliert.

Welche Inhalte decken die FM-Strategien ab? Die FM-Strategien beschäftigen sich im Wesentlichen mit der Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse, der Unterstützung des Kerngeschäftes, Prozessoptimierungen sowie den Kosten. Weitere, häufig genannte Inhalte sind die Steigerung der Effizienz, die Standardisierung sowie die Nutzung von Synergien. Die Analyse der Homepages und Aussagen in den Visionen und Leitbildern bestätigen, dass Effizienz und Wirtschaftlichkeit sowie die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse wichtige Bestandteile im Spitalbetrieb sind. Diese Inhalte widerspiegeln die meisten der aktuellen Trends im Gesundheitswesen und zeigen, dass sich die Spitäler mit ihrer Umwelt auseinandersetzen.

Ist eine Kongruenz mit der übergreifenden Unternehmensstrategie erkennbar?

Diese Frage lässt sich nicht abschliessend beantworten, da keine Strategiedokumente zur Verfügung stehen. Die Antworten der Umfrage deuten auf eine positive Kongruenz hin.

6. Fazit & Ausblick

Die Bearbeitung der diesem Artikel zugrundeliegenden Bachelorarbeit hatte zum Ziel einen ersten Überblick über die angewandten FM-Strategien in Schweizer Spitälern zu geben. Die Ergebnisse liefern erste Einblicke, sind jedoch begrenzt, da sie sich nur auf der Oberfläche dieses wichtigen Themas bewegen. Weiterführende Forschung hat zum Ziel, die Inhalte von FM-Strategien detaillierter zu untersuchen. Motivation dafür ist, dass mittels angewandter Forschung und Entwicklung evidenzbasierte und anwendbare Werkzeuge für FM-Führungskräfte entstehen, die sie bei ihren anspruchsvollen Arbeitsaufgaben unterstützen. Bezogen auf das Thema FM Strategien in Spitälern, soll eine Art Rahmenwerk entstehen, das Führungskräfte bei der Formulierung guter FM-Strategien unterstützt.

References

- BAG. (2017). Kennzahlen der Schweizer Spitäler 2015. Bern: Bundesamt für Gesundheit.
- Berger, S., Bienlein, M., Schürch, D., & Wegmüller, D. (2015). Spitäler (S. 393-411). In W. Oggier (Hrsg.), Gesundheitswesen Schweiz 2015 - 2017. Bern: Hogrefe Verlag
- Braun, H.-P. (2013). Facility Management - Erfolg in der Immobilienwirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Chandler, A.D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press, Boston.
- Corsten, H., & Corsten, M. (2012). Einführung in das Strategische Management. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Hellerforth, M. (2006). Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- H+ Die Spitäler der Schweiz. (2012). Abgerufen am 21. September 2017 von http://www.hplus.ch/de/zahlen_fakten/h_spital_und_klinik_monitor
- IFMA Schweiz. (ohne Datum). FM-Kompetenzanalyse. Abgerufen am 4. Dezember 2017 von <http://www.ifma.ch/de/karriere-und-bildung/fm-kompetenzanalyse>

- International Organization for Standardization. (2018). Facility management -- Management systems -- Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 41001:2018).
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. (2010). Strategisches Management. Zürich: Versus Verlag AG.
- Oggier, Willy. (2015). Gesundheitswesen Schweiz 2015-2017: Eine aktuelle Übersicht. Bern: Hogrefe Verlag.
- Probst, G., & Wiedemann, C. (2013). Strategie-Leitfaden für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Rasche, C., B. Wolfrum, Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg. (1994), S. 501-517.
- Rüegg-Stürm, J. (2002). Das neue St. Galler Management-Modell. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Sommer, P., Bieri, B., Schulthess, M., & Schwendener, P. (2017). CEO Survey Spitalmarkt Schweiz 2017. PricewaterhouseCoopers AG.
- Tecklenburg, A. (2013). Strategische Ausrichtung im Krankenhaus (S. 97-104). In J.F. Debatin, A. Ekkernkamp, B. Schulte, A. Tecklenburg (Hrsg.), Krankenhausmanagement - Strategien, Konzepte, Methoden. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.