



VOPMÖ Kongress 2025

Strategische Konzepte

Vision auf dem Papier, Illusionen in der Praxis?

Von der Unmöglichkeit strategische Konzepte umzusetzen zur Möglichkeit einer nachhaltigen Planung im Gesundheitswesen.

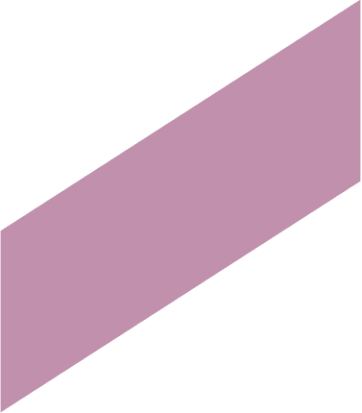
Mag. Dr. Hannes Moser





Welche Vision haben Sie für Ihr Arbeitsumfeld, und welchen ersten Schritt können Sie morgen gehen, um sie Realität werden zu lassen?

Vision – Illusion – Unmöglichkeit – Nachhaltigkeit



Von der Strategie zur Wirklichkeit

Was uns die Vergangenheit gelehrt hat

Die Entwicklung des Landeskrankenhauses – Universitätskliniken
Innsbruck









CHIRURGIE





Strategien im Gesundheitswesen



Die Strategieparadoxie im Gesundheitswesen

01.1



Wie viele Strategiepapiere passen in eine Schublade?

Strategische Planung im modernen Gesundheitswesen zur Lösung systemischer Herausforderungen

- Demografiewandel
- Digitalisierung
- Klimakrise



Transformation eines Sektors zwischen

- Kostendruck
- Fachkräftemangel
- Nachhaltigkeitsimperativen



Die Strategieparadoxie im Gesundheitswesen

01.2

Triebkräfte strategischer Neuausrichtungen

Ökonomische Zwänge

- Geringe Erlöse bei steigendem Kostendruck
- Demografische Belastung
- Ineffizienzen durch Parallelstrukturen



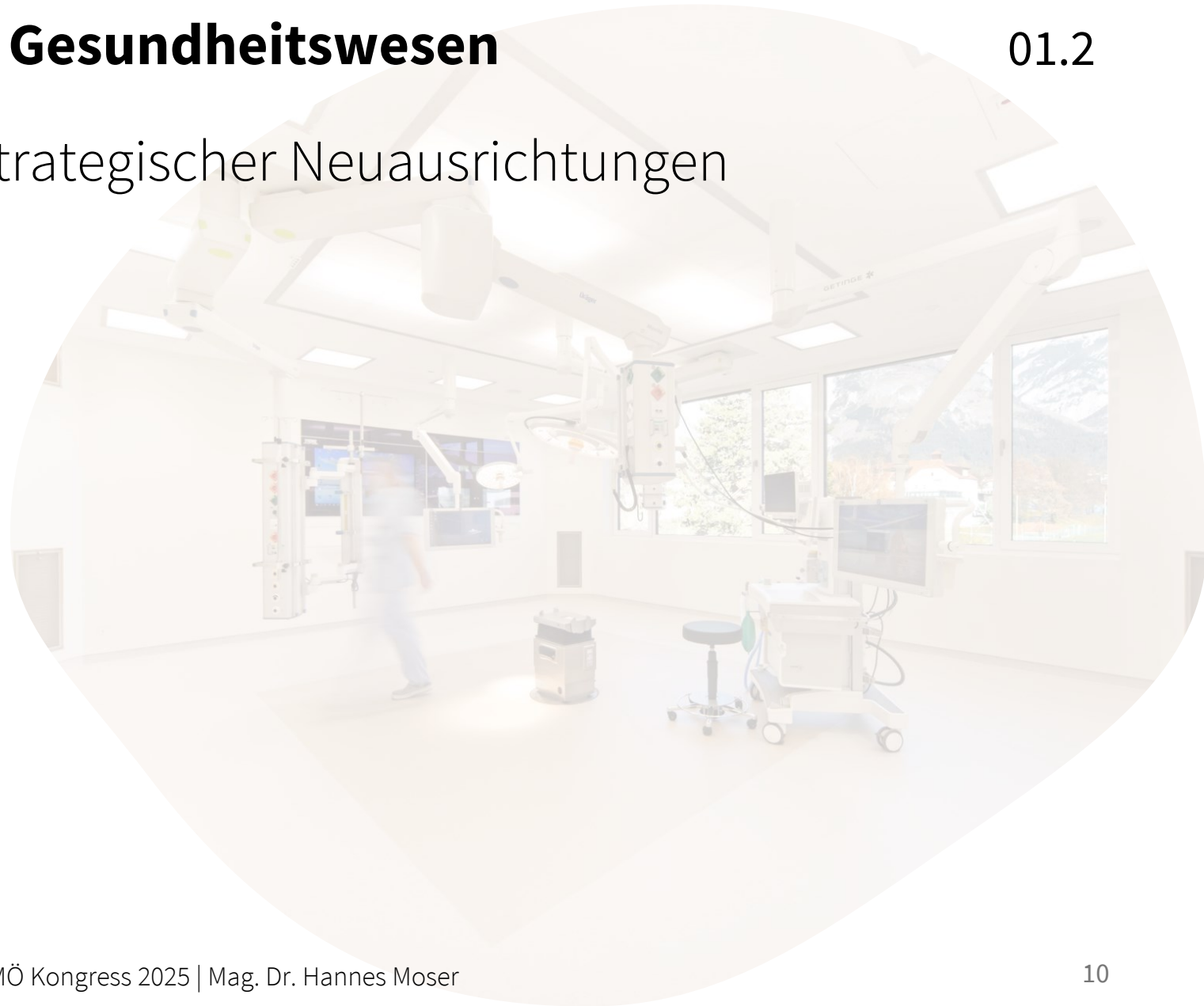
Ökologische Verpflichtungen:

- Klimaneutralitätsziel 2040
- EU-Vorgaben zur nachhaltigen Beschaffung



Soziale Herausforderungen:

- Fachkräftemangel
- Patientenerwartungen an digitale Services



Das Strategiespektrum im Gesundheitswesen

02.1

Qualitätsstrategie für das österreichische Gesundheitswesen

- Patientensicherheit
- Evidenzbasierte Versorgung
- Transparenzmechanismen
- Kompetenzentwicklung



Gesundheitsförderungsstrategie 2024

- Regionalisierte Interventionsprogramme
- Lebensphasenorientierung
- Finanzierungslogik
- Verzahnung mit dem Bildungswesen



Das Strategiespektrum im Gesundheitswesen

02.2

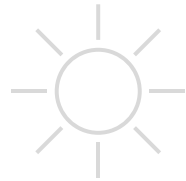
Strategien für Nachhaltigkeit und Resilienz

- Infrastrukturanpassung
- Risikokommunikation
- Kreislaufwirtschaft



Klimaneutrales Gesundheitswesen

- Energieeffizienz
- Grüne Beschaffung
- Mobilitätswende



Digitalisierungsstrategie Gesundheitswesen und Pflege

- Interoperabilität
- KI-Governance
- Telemedizin



Das Strategiespektrum im Gesundheitswesen

02.3

Die Strategiefutur als systemische Herausforderung

4 zentrale Konfliktfelder

- Ressourcenkonkurrenz
- Zielinterferenzen
- Implementierungsfragmentierung
- Monitoring-Dissonanzen



Das Strategiespektrum im Gesundheitswesen

02.4

Strategie-Inflation vs. Implementierungsdefizite

- Realisierungsquote
- Haupthemmnisse
 - Personalmangel
 - Bürokratiekosten
 - Zielkonflikte



Lösungsansätze für eine strategische Kohärenz

- Integriertes Strategiemonitoring
- Ressourcenpooling
- Governance-Reform



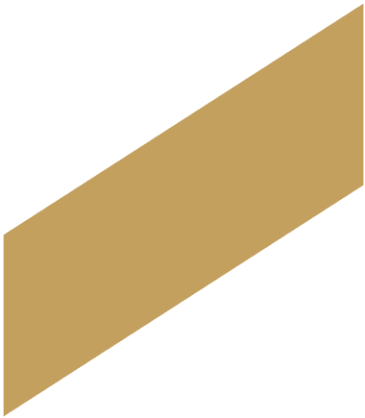
Die Theorie-Praxis-Kluft

03.1

Identifikation von Umsetzungsbarrieren

- Unzureichende Berücksichtigung der angespannten Arbeitsmarktsituation
- Mangelnde Kenntnis über Best-Practise-Beispiele und Kooperationspartner
- Fehlende Integration in organisatorische Abläufe und Alltagsroutinen
- Ungenügende finanzielle und personelle Ressourcen
- Systemische Wechselwirkungen





Planung 4.0

Ein Modell für nachhaltige Strategiemsetzung

Das Ganze im Blick behalten

Strategieentwicklung neu denken

04.1

Methodischer Ansatz für erfolgreiche Strategieprozesse

1. Die richtige Arbeitsgruppe zusammenstellen
2. Sorgfältige Analyse der Ausgangssituation
3. Strategie- und Szenarienkonzeption
4. Nutzen von strukturierten Methoden, um Trends und Unsicherheiten zu berücksichtigen
5. Formulierung von visionären, aber realistischen Zielen
6. Simulation verschiedener Szenarien und Setzung von Prioritäten
7. Gemeinsame Diskussion und Empfehlungsentwicklung



Partizipation als Erfolgsfaktor

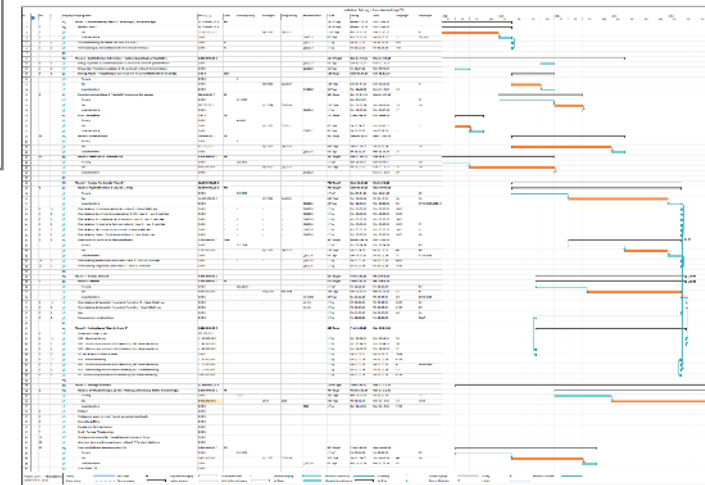
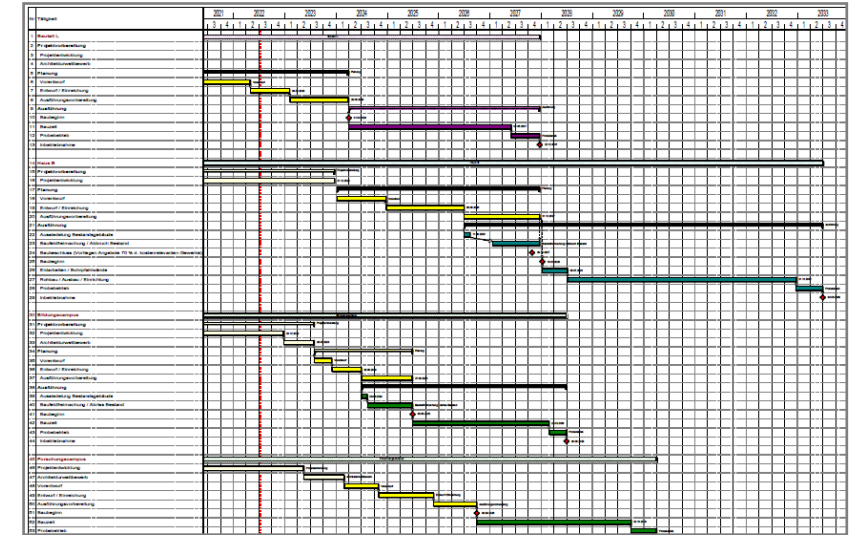
Ein strukturierter, partizipativer Strategieprozess schafft die Voraussetzung, dass strategische Konzepte nicht nur auf dem Papier überzeugen, sondern auch in der Praxis Wirkung entfalten. Die Integration aller relevanten Akteure, eine fundierte Analyse und die gemeinsame Entwicklung und Priorisierung von Maßnahmen sind dabei der Schlüssel zum Erfolg



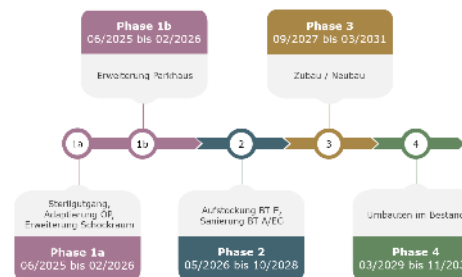
Strategieentwicklung

nachhaltig und umsetzbar gestalten

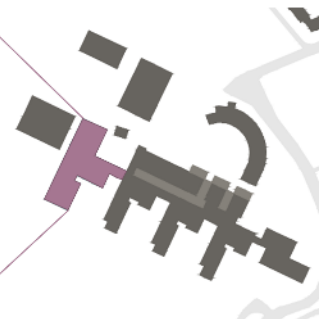
Beispiele (Auszug)



Masterplanung



U2	Technikzentrale Personalgarderoben Zentral-/Materiallager
U1	Personalgarderoben Gebäudezentrale Ver- und Entsorgung Zentral-/Materiallager Betriebs- und Gebäudetechnik / Technikzentrale Wirtschaftshof Notfallvorfahrt Psychiatrie
G0	Offener Stationsbereich Psychiatrie [28 B] UbG Bereich Psychiatrie [7 B] Psychiatrie Notfall Anästhesie/Schmerz Ambulanz NEF-Zentrale

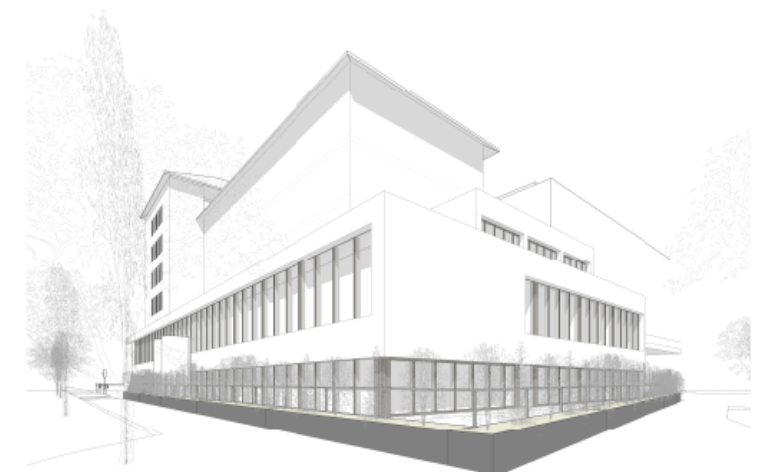
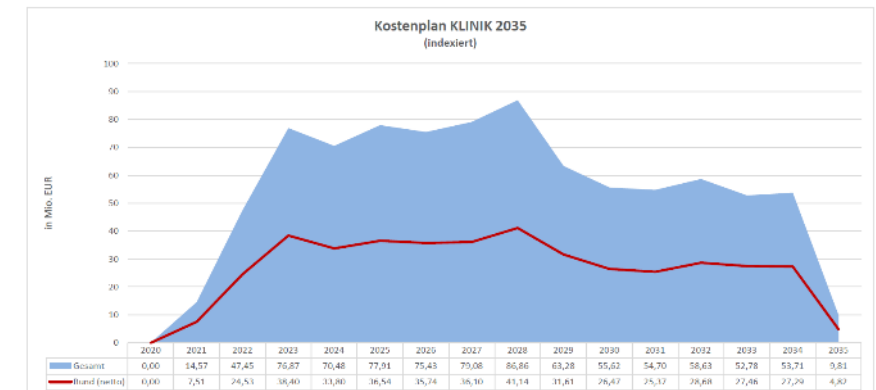
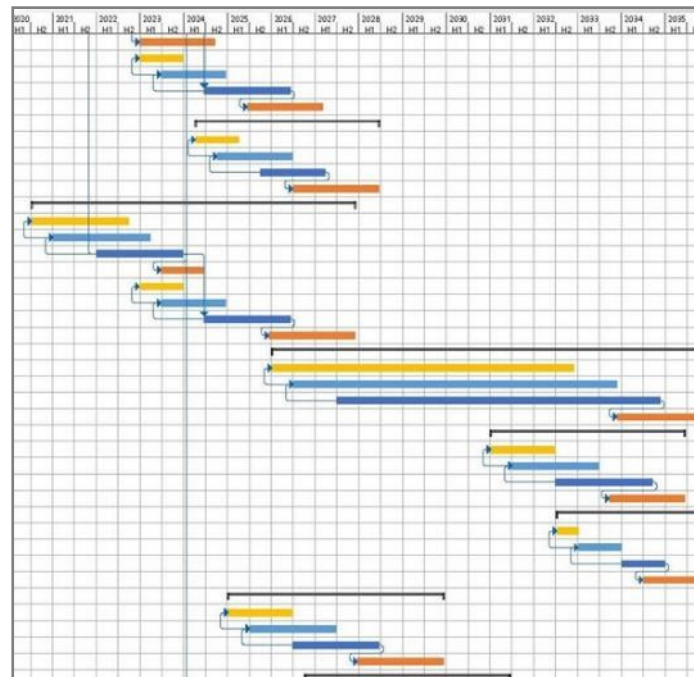
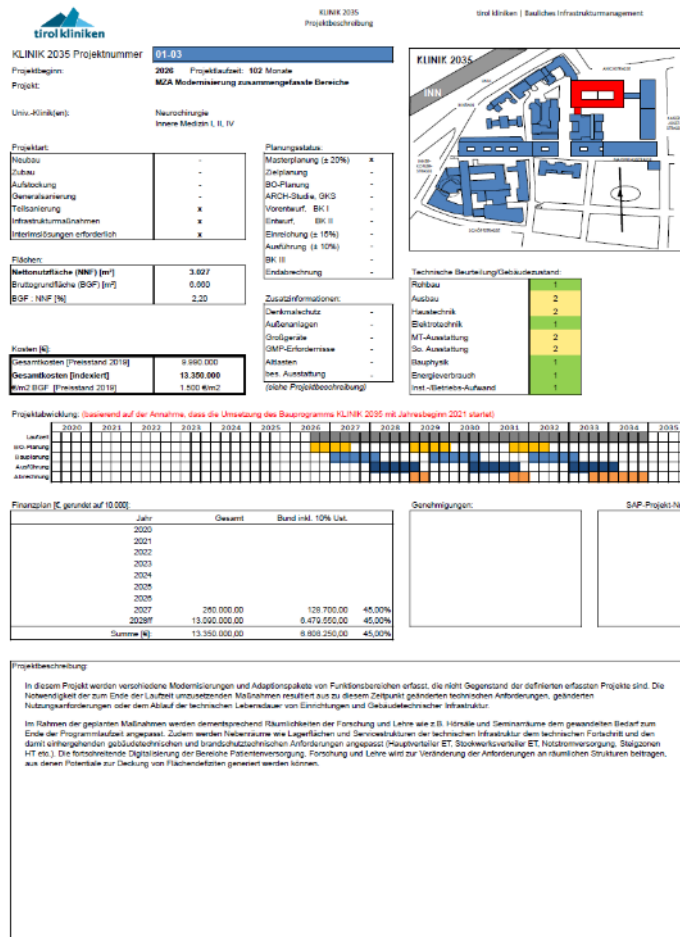


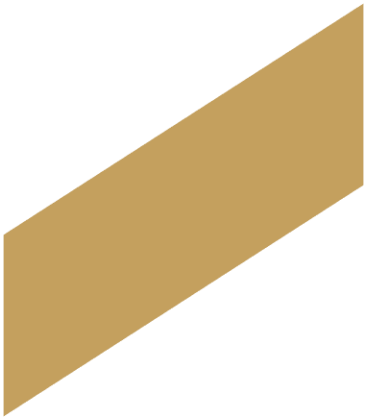
Bau- und Investitionsprogramm „KLINIK 2035“



Bau- und Investitionsprogramm KLINIK 2035 - Phase I (883,11 Mio. EUR)																						Bau- und Investitionsprogramm KLINIK 2036 - Phase I (Budget OFFEN)	
Nr.	Projekt	PS 2021 Mio. EUR	BP Industriell Mio. EUR	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	PS 2021 Mio. EUR	BP Industriell Mio. EUR	Nr.	Projekt
01-01	MZA - Reorganisation u. Erweiterung OP-Bereich HNO (Theater nach 01-10)	8,40	9,10																			01-01	MZA - Reorganisation u. Erweiterung OP-Bereich NC
01-02	MZA - Modernisierung Stationsbereiche	18,62	22,22																			01-02	MZA - Modernisierung Stationsbereiche
01-03	MZA - Modernisierung zusammengefasste Bereiche - Phase I	9,85	11,12																			01-03	MZA - Modernisierung zusammengefasste Bereiche - Phase II
02-01	IM Nordstr. - Errichtung Intensivklinik-Station mit 80-Betten	10,24	10,89																				
02-02	IM Nord - Modern U1 & U2 (u.a. 100 Betten) (Theater nach 02-01)	3,97	4,34																				
03-01	FKK - Neuerrichtung Brudgerundheilzentrum	4,86	6,48																				
03-02	FKK - Neuerrichtung OP-Zone OZA - Bauphase I - OST	24,87	28,19																				
03-03	FKK - Modernisierung Stationsbereiche 04-07 - Phase I	28,76	37,46																				
03-04	FKK - Revitalisierung 04 Stationen	6,25	7,52																				
03-05	FKK - Modernisierung 02 - Gyn Ambulanz, Lefterzone, Labore	6,47	6,68																				
03-06	FKK - Modernisierung 01 - MGO Ambulanz OP	4,66	6,72																				
03-07	FKK - Modernisierung 01 - Augen Ambulanz OP	4,66	6,14																				
03-08	FKK - Modernisierung 01 - Uro Ambulanz OP	6,89	6,73																				
03-09	FKK - Modernisierung 0301 (Neurologische Ambulanz) - Bauphase I	3,82	4,88																				
03-10	FKK - Modernisierung U1/U2/U3 (Theater)	7,88	9,81																				
03-11	FKK - Aufstockung Flachbau (u.a. 100 Betten) (Theater)	28,08	38,46																				
03-12	FKK - Modernisierung zusammengefasste Bereiche - Phase I	7,24	9,30																				
04-01	Häufelklinik - Zephalung/Neurologie	4,68	6,56																				
05-01	Psychiatrie - Modernisierung U1 und zusammengefasste Bereiche	3,02	3,23																				
05-02	Psychiatrie - Modernisierung Nordtrakt	4,02	4,98																				
07-01	ZVG - Neuerrichtung Anästhesie	17,84	20,24																				
07-02	ZVG - Modernisierung Technische Funktionsbereiche	6,62	6,62																				
08-01	Chirurgie - Modernisierung 00, 01 - Phase I	22,68	27,77																				
08-02	Chirurgie - Neuerrichtung Intensiv- und Aufwachenbereiche - Phase I	28,81	33,17																				
08-03	Chirurgie - Reorganisation OP-Zonen - Phase I	36,30	46,83																				
08-04	Chirurgie - Errichtung Sonder-OP-Bereich (Hybrid-OP)	3,38	3,68																				
08-05	Chirurgie - Modernisierung Ambulanz - Phase I	23,73	23,73																				
08-06	Chirurgie - Erneuerung Hüftkatheder-Landesplatz	0,62	2,63																				
08-07	Chirurgie - Modernisierung zusammengefasste Bereiche - Phase I	33,81	27,01																				
08-01	Neubau West	150,84	154,06																				
08-01	Modernisierung Bräunle	10,22	12,22																				
13-01	HNO-OP - Errichtung des Gebäudes	4,89	6,61																				
13-01	Wissenschaftsbau - Errichtung des Gebäudes	2,38	0,00																				
99-01	MUI - Schaffung Trainings- & Perfektionierungsmöglichkeiten - Phase I	16,10	18,88																				
99-02	MUI - Adaptierung von Flächen für die Zahnmedizin	3,60	3,86																				
99-03	MUI - IT-Ausbau - Phase I	9,24	11,08																				
99-04	MUI - Zentrale Infrastruktur Biobank - Phase I	6,30	7,08																				
99-05	MUI - Infrastruktur Klinische Studien	1,50	1,68																				
99-06	MUI - Zyklotron	4,60	4,86																				
99-01	Erneuerung medizinische Großgeräte - Phase I	16,11	22,88																				
99-02	Unterstützende Dinge - Phase I	3,30	3,86																				
99-03	Rohrpost	1,44	1,84																				
99-04	Übergeordnetes technisches Rückgrat U1 - Phase I	7,87	24,10																				
99-05	Energie-Konzept - Phase I	8,89	11,43																				
99-06	Informations-Technologie - Phase I	88,89	112,84																				
99-07	Übergeordnete Planungen / Machbarkeitsstudien - Phase I	1,00	1,21																				
99-08	Begleitende Kontrolle - Phase I	2,13	2,68																				
99-09	Modernisierung Innrain 88 / Adaptierung Innrain 88a	4,78	6,44																				
00-01	Reserve für Forschung, Lehre, Ausbildung	0,00	2,84																				
00-02	Reserve für zukünftige Projekte	0,00	2,84																				
00-03	Reserve aus Kostenunterschreitungen	0,00	0,00																				
00-04	Reserve aus Kostenunterschreitungen MUI	0,00	0,00																				
Bau- und Investitionsprogramm KLINIK 2035 - Phase I (883,11 Mio. EUR)		882,19	883,11																				

Bau- und Investitionsprogramm „KLINIK 2035“



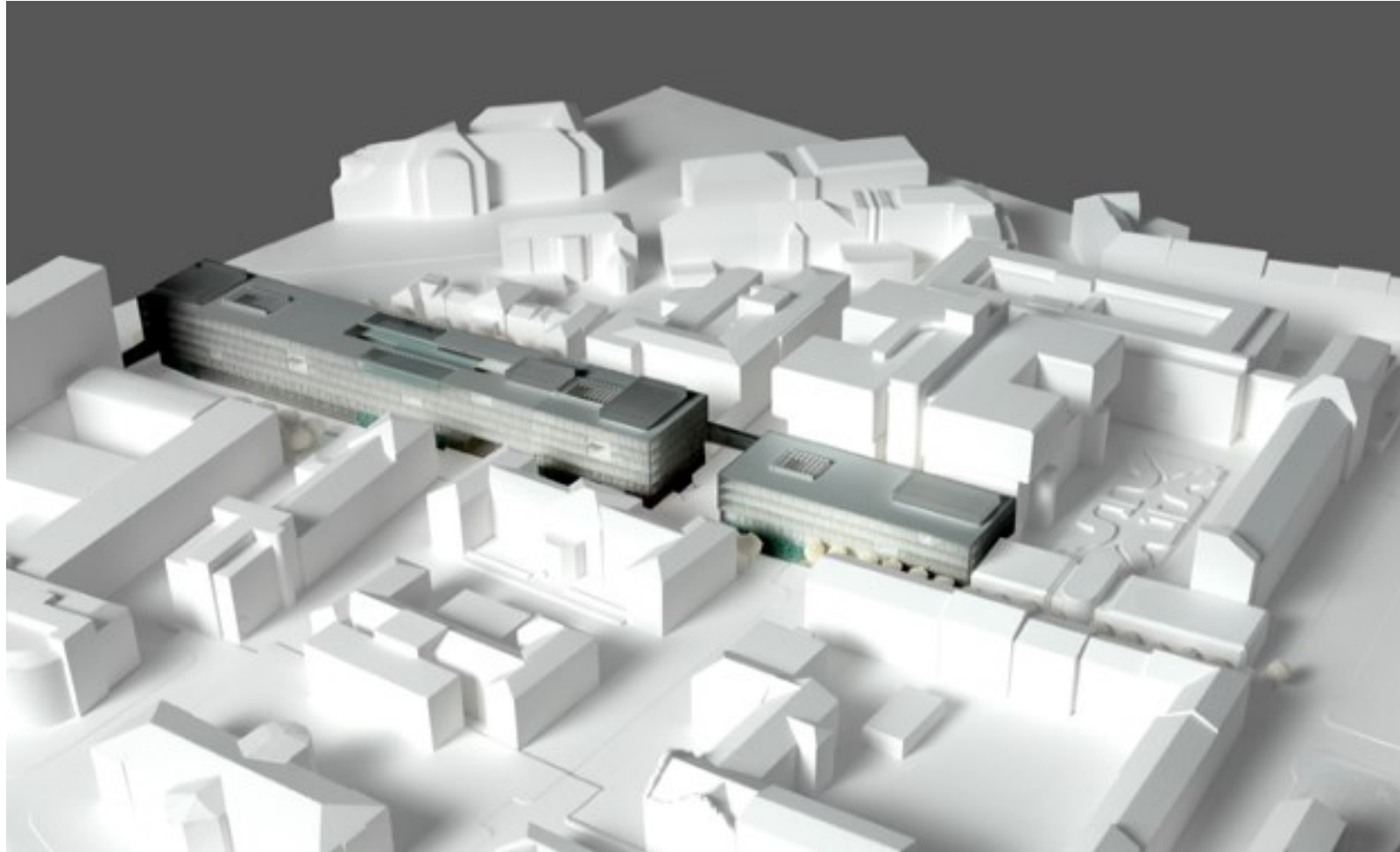


Best Practise Ansätze

Strategien in die Umsetzung bringen

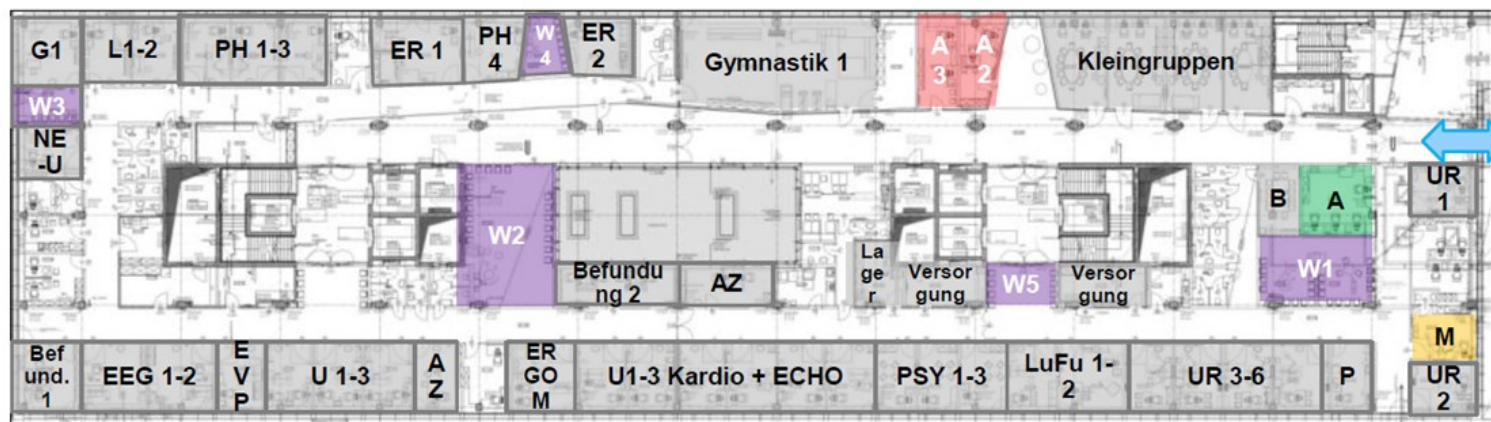
tirol kliniken – Kinder- und Herzzentrum

Kinder- und Herzzentrum | Architekturmodell

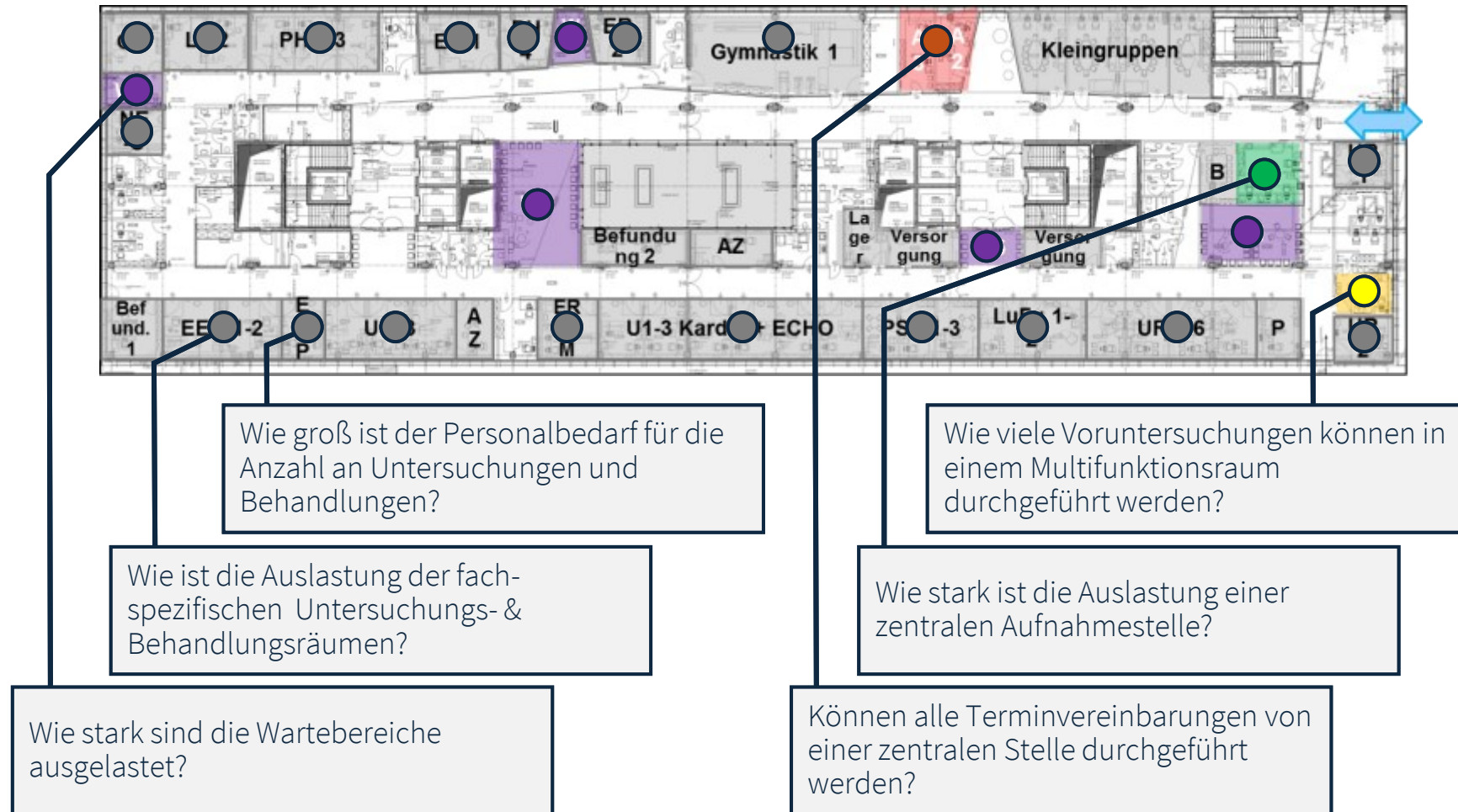


Kinder- und Herzzentrum | RFP und Grundriss

Nr.	Kinderzentrum - KHZ	Aktualisiertes R+F NNF SOLL in m²					Hygiene	Elektro	IT-APL	Bemerkungen	Flüchtende Personen		
		Anzahl Einheiten	m²/Einheit	m²	Summe m²/Bereich	m² TOTAL					Patienten	Personal	Sonstige
1.1.2	Pädiatrisch Allgem. Ambulanz				661				38	BA 2 - G0/G1	43	37	54
1.1.4	Pädiatrische-Kardiologische Sprechstunde/EKG				242				20	BA 2 - G1	17	14	17
1.1.5	Neuropädiatrische Sprechstunde (EEG)				217				17	BA 2 - G1	7	13	7
1.1.6	CF-Sprechstunde				72				3	BA 2 - G0, mit eigenem Eingang	2	3	4
1.1.7	Sprechstunde für Entwicklungs- und Bewegungsstörungen				505				15	BA 2 - G1	27	16	17
1.1.9	Psychiatrischer Liaisondienst				48				4		3	3	3
1.4	Tagesklinik				278				6	BA 2, 8 Plätze - G0	11	8	11
	Summe				2023				103		110	94	113

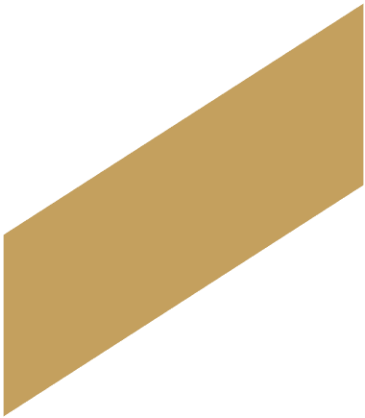


Kinder- und Herzzentrum | zentrale Fragestellungen



Kinder- und Herzzentrum | Bauliche Umsetzung

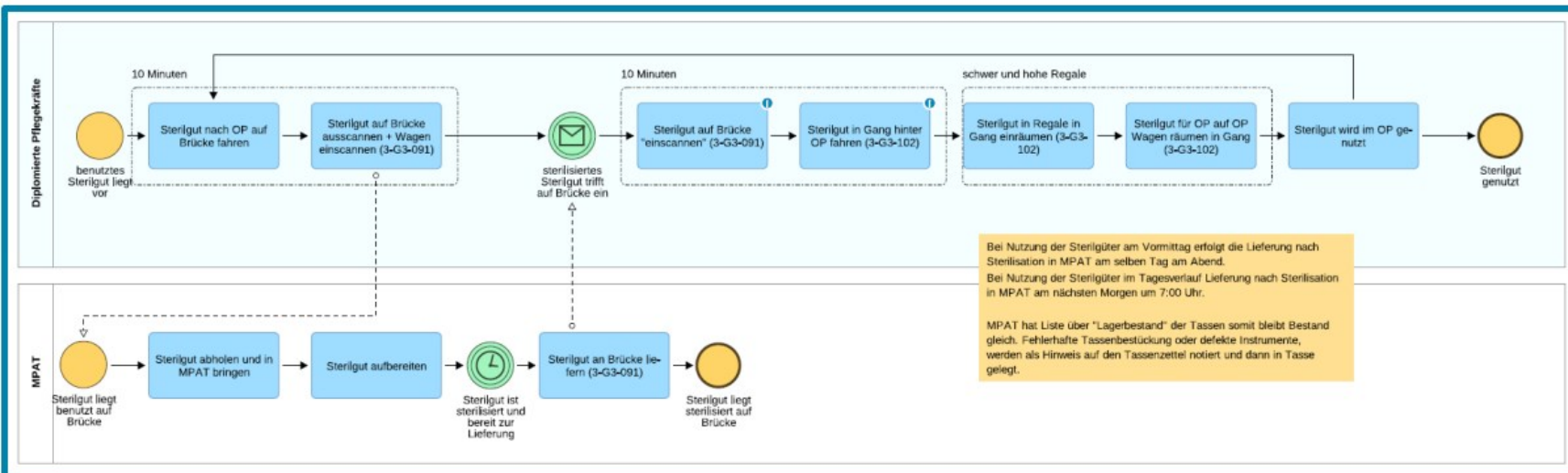




Best Practise Ansätze

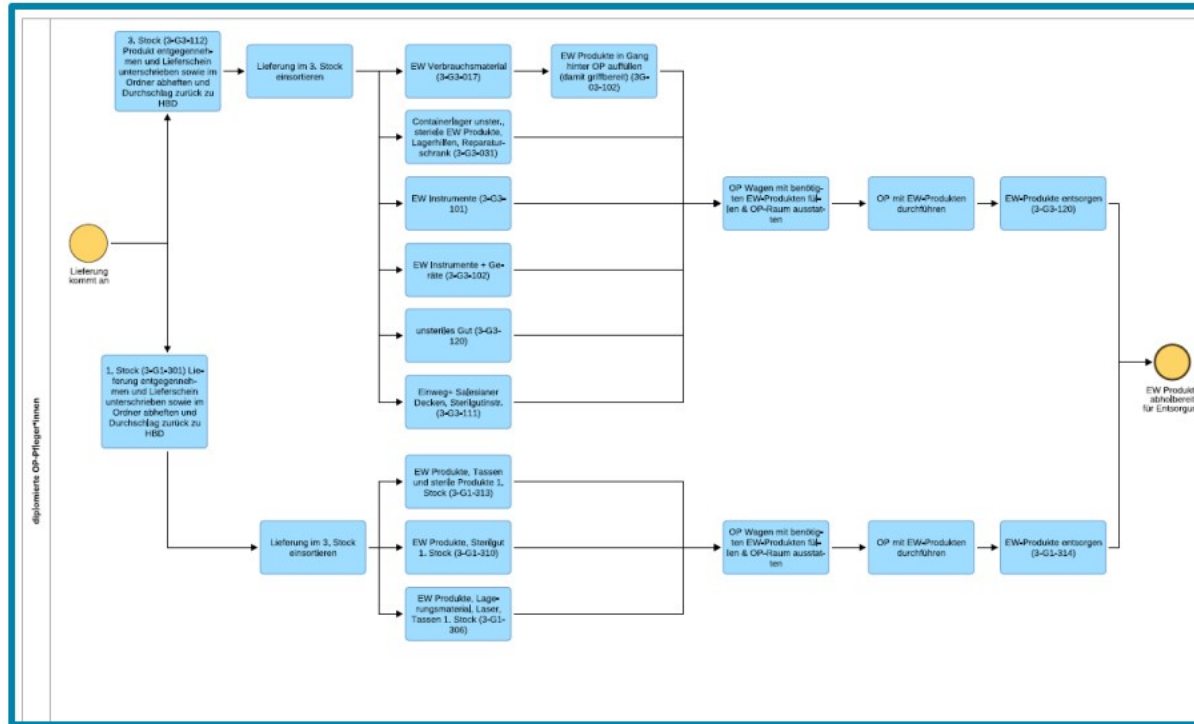
Strategien in die Umsetzung bringen

tirol kliniken – Der Weg zu einer Logistik-Masterplanung



Materiallagerung EW – durch dipl. OP-Pflegekraft

Warenlagerhaltung Ist -Situation Anästhesie und Pflege



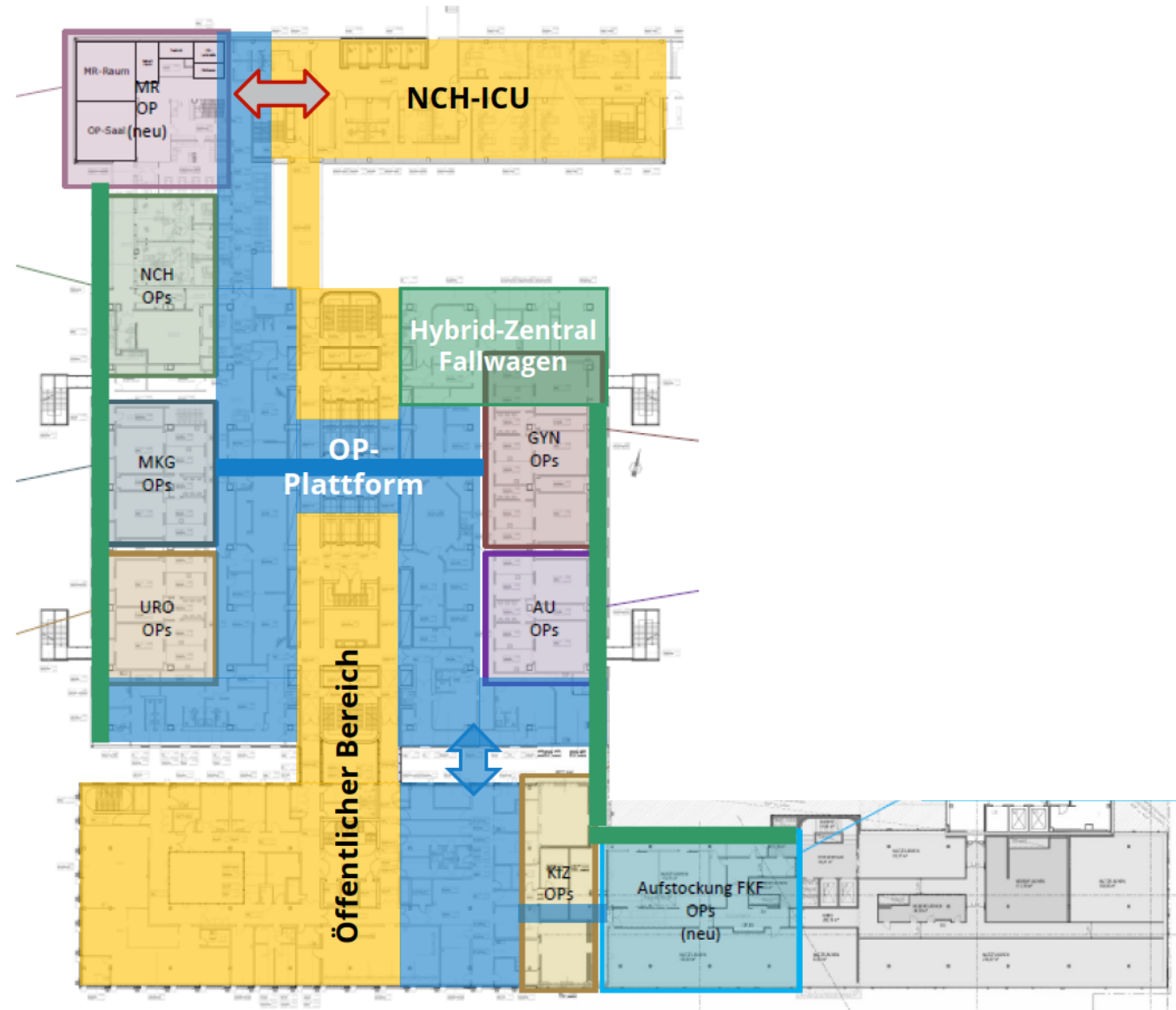
Variante 1b: Hybrid-Kommissionierfläche auf der OP-Plattform

Planungsannahme:

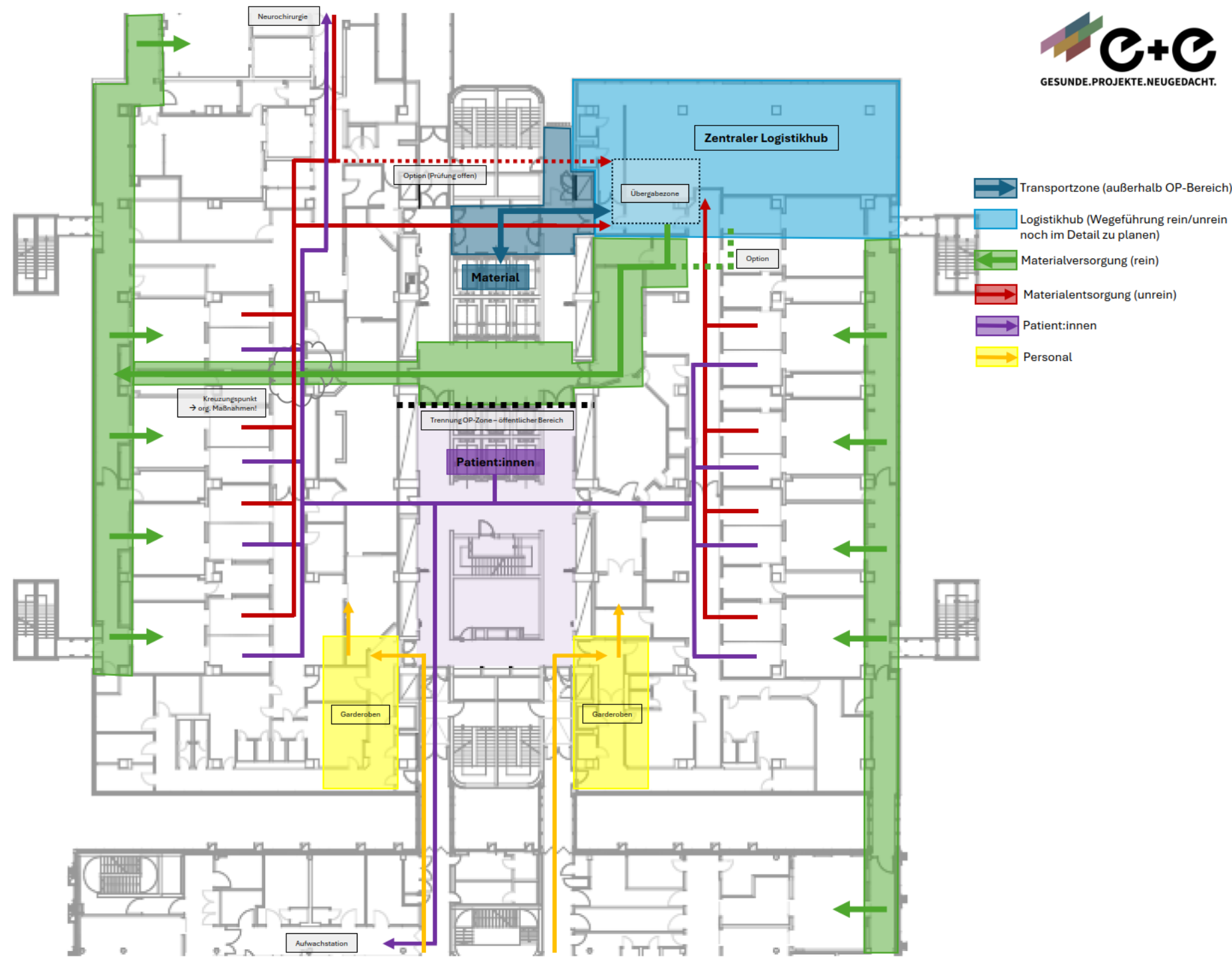
- › Kombinierte, zentrale Kommissionierfläche für Fallwagen
- › Erstellung aller Fallwagen für den gesamten Operationsbereich OZA
- › Die heutigen Versorgungskonzepte können weiter genutzt werden.

Fragen

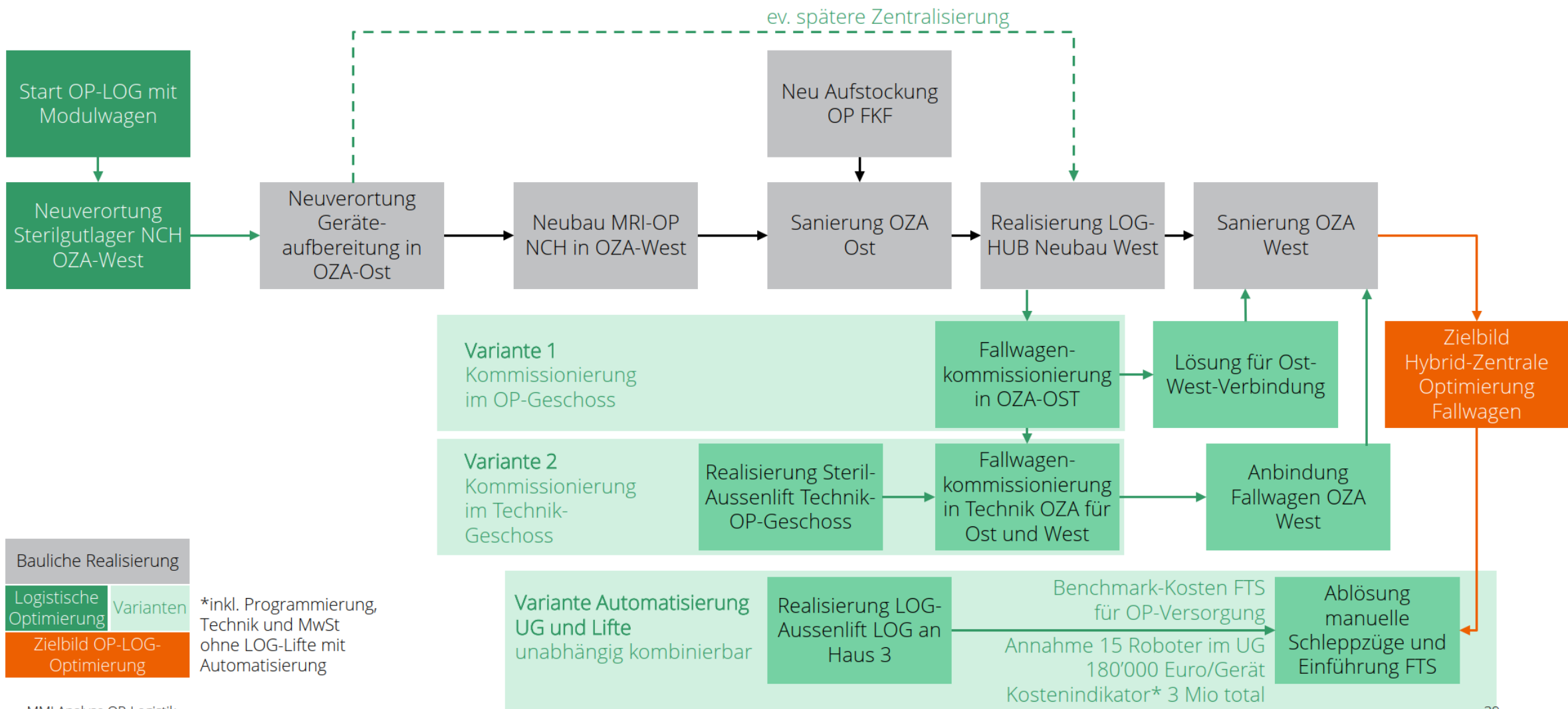
- › Könnte die OP-Plattform auch neu gedacht werden?
- › Die Anbindung der ICU ist aus dem NCH-Cluster relevant. Diese Verbindung könnte im Norden umgesetzt werden.
- › Mit dieser funktionalen Zuordnung könnte eine zusammenhängende OP-Plattform OST-WEST ermöglicht werden (Transfer der Fallwagen von Ost nach West einfach möglich)



Transformation in ein umsetzungsfähiges Konzept



Gegenseitige Befähigung und Abhängigkeit von LOG und Bau



Zusammenfassung und Ausblick

Kernbotschaften

- Strategische Konzepte sind unverzichtbar
- Die eigentliche Kunst ist deren Umsetzung
- Partizipation und realistische Planung als Schlüssel zum Erfolg
- Nachhaltige Veränderungen sind möglich, wenn Strategien auf die Realität vor Ort zugeschnitten sind und kontinuierlich weiterentwickelt werden

Welche Vision haben Sie für Ihr Arbeitsumfeld, und welchen ersten Schritt können Sie morgen gehen, um sie Realität werden zu lassen?



GESUNDE.PROJEKTE.NEUGEDACHT.

E&E Unternehmensberatung und EDV GmbH
Anichstraße 35
6020 Innsbruck
Österreich

Tel +43 512 584856
Mail office@egle.at
Web www.egle.at



www.egle.at