

## **Working Paper des Instituts für Facility Management**

### **LemoS 3.0 – Leistungszuordnungsmodell für nicht- medizinische Supportleistungen in Spitälern angepasst an neue Erkenntnisse**

Nicole Gerber  
nicole.gerber@zhaw.ch

Mai 2016

Keywords:

FM im Gesundheitswesen, FM in Healthcare, FM in HC, LemoS, LekaS

IFM – Institut für Facility Management  
Departement Life Sciences und Facility Management  
ZHAW - Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Campus Grüental  
CH-8820 Wädenswil  
Schweiz

ISSN Number: 1662-985X

Online abrufbar auf <https://www.zhaw.ch/de/lsfm/forschung/facility-management/working-papers/>

## Das Institut für Facility Management

Das Institut für Facility Management (IFM) ist die führende Adresse auf dem Gebiet des Facility Managements. Das IFM hat als einziges Hochschulinstitut in der Schweiz einen umfassenden Leistungsauftrag im Facility Management: Lehre auf Bachelor- und Masterstufe, Weiterbildung (MAS), Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen. Das Institut für Facility Management arbeitet intensiv mit der Wirtschaft und öffentlichen Institutionen zusammen. Durch seine Aktivitäten in anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung trägt das Institut zur Entwicklung und Innovation in Prozessen, Organisation, Methoden und Produkten des Facility Managements bei. Sowohl in der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung wie in der Beratung werden neue Lösungen entwickelt und die Optimierung von Facility Management-Prozessen unterstützt.

## Die Autorin

Die Autorin leitet als Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Institutes für Facility Management (IFM) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) unterschiedliche Forschungs- und Entwicklungsprojekte hauptsächlich im Bereich Healthcare (HC). Schwerpunktthemen sind dabei die konzeptionellen Zusammenhänge der nicht-medizinischen Supportleistungen im strategisch-taktisch-operativen Gesamtkontext und die Schnittstellen zwischen FM und IT in HC. In diesem Kontext hat die Autorin diverse Beiträge publiziert, u. a. auch die Version 1.0 des Leistungskatalogs für nicht-medizinische Supportleistungen (LekaS) und des Leistungsmodells für nicht-medizinische Supportleistungen (LemoS). Bei beiden letztgenannten Themen ist die Autorin aktiv in der Weiterentwicklung involviert.

## Abstract

2014 wurde das Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern (LemoS) erstmals präsentiert. Durch den Einsatz des Modells in der Wissenschaft und der Praxis im Sinne der Konsortialforschung hat sich gezeigt, dass gewisse Anpassungen notwendig werden. Der Bereich der nicht-medizinischen Supportleistungen resp. Facility Management in Healthcare (FM in HC) wird daher neu in die vier Hauptbereiche Logistik, Infrastruktur, FM Services und Hotellerie unterteilt. Das Taktische Ressourcenmanagement wird weiterhin als wichtige Koordination zwischen einzelnen Bereichen beschrieben. IT-Services wurden zudem neben den Bereichen Marketing und Finanzen & Controlling als Schlüsselschnittstellen zwischen dem FM in HC und den Managementsupportbereichen der Spitäler identifiziert und entsprechend dargestellt. In diesem Working Paper werden die Erkenntnisse visuell neu umgesetzt und als aktualisierte Grundlage für die weitere Entwicklung präsentiert.

### Keywords:

FM im Gesundheitswesen, FM in Healthcare, FM in HC, LemoS, LekaS

### Glossar:

FM in HC	Facility Management in Healthcare (Gesundheitswesen)
IFM	Institut für Facility Management
LekaS	Leistungskatalog für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern
LemoS	Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Leistungen in Spitälern
SLA	Service Level Agreement (Dienstleistungsvereinbarung)

# 1. Einleitung

Im Rahmen des ThinkTanks „FM in Healthcare“ entstand 2013-15 unter Zusammenarbeit des Verbands fmpro, Spital- und Wirtschaftspartnern und dem Institut für Facility Management [IFM] das Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern [LemoS] (Hofer & Gerber, 2013; Gerber & Läubli, 2014a; Gerber & Läubli, 2014b; Gerber, 2015). Das Modell zeigt die Systematik des Verständnisses von FM in Spitälern mit den unterschiedlichen Leistungsebenen (vgl. Abbildung 1 und Abbildung 2).



Abbildung 1: Leistungszuordnungsmodell nicht-medizinischer Supportleistungen in Spitälern – LemoS Version 2.0 (Gerber & Läubli, 2014b, S. 70)

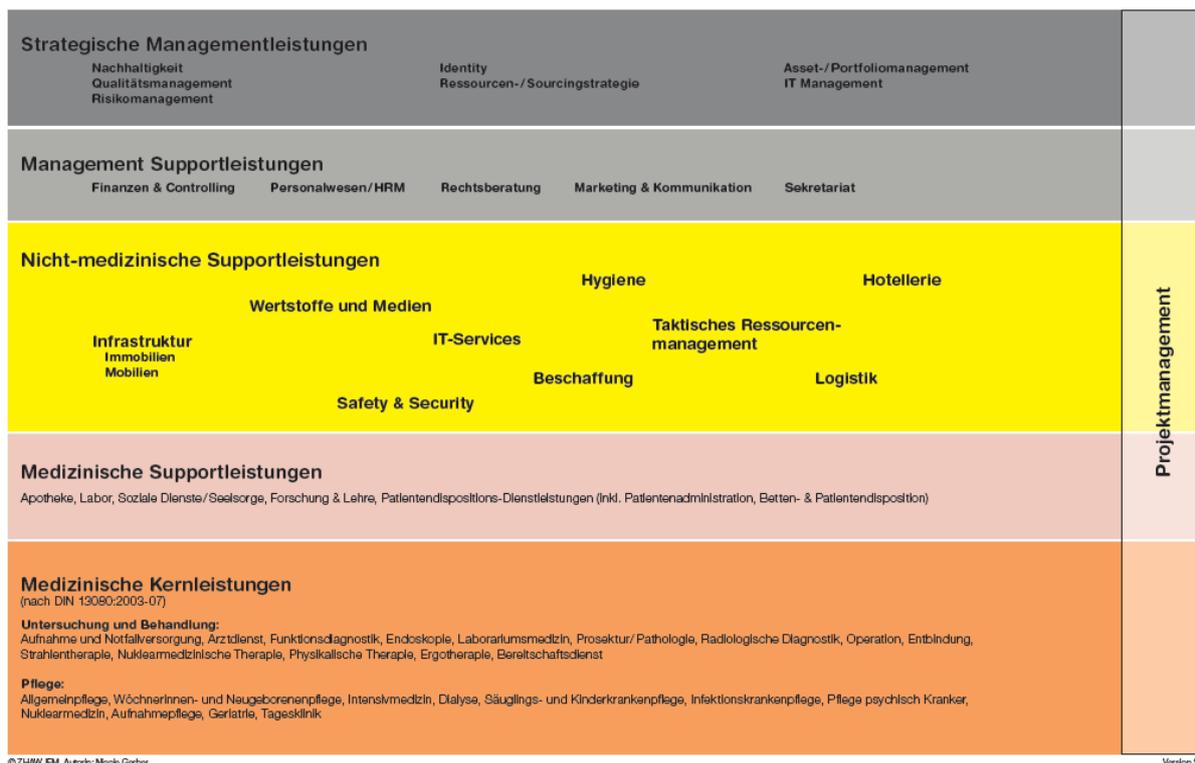


Abbildung 2: Gesamtübersicht Leistungsebenen im Spital Version 2.1 (Gerber & Läubli, 2014b, S. 69)

Im Detail wurden dann die einzelnen ergebnisorientierten Leistungen der nicht-medizinischen Leistungen auf Basis der Europäischen Norm *SN EN 15221-4 Taxonomie, Klassifikation und Strukturen im Facility Management* im „Leistungskatalog für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern“ [LekaS] ausgeführt (Gerber & Läubli, 2015a, 2015b, 2015c). Darin wurde erläutert, dass der Katalog resp. das Modell die Grundlage für die Weiterentwicklung von weiteren Bereichen darstellt. Mittlerweile wurden mehrere Projekte parallel zueinander auf der Basis von LemoS resp. LekaS durchgeführt und es konnten diverse (Zwischen)Erkenntnisse gewonnen werden. Ebendiese Erkenntnisse tragen nun dazu bei, dass LemoS im Hinblick auf die Weiterentwicklungen angepasst und somit weitere Klarheit und Systematik in den Kontext von FM in Healthcare [FM in HC] gebracht werden können.

## 2. Vorgehen / Methode

Die Erkenntnisse wurden im Rahmen von mehreren parallel laufenden Projekten im Bereich FM in HC gewonnen. Einerseits wurden bei der Entwicklung eines Referenzmodells für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern, zu welchem auch Kennzahlen- und Prozessmodelle für FM in HC gehören, Zusammenhänge klarer. Andererseits entstanden während der Erarbeitung der Abbildung der FM in HC-Kosten und -Konten das Bewusstsein für Strukturanpassungen. Auch die Entwicklung eines Good Practice Ansatzes für Service Level Agreements [SLA] und Arbeiten zum Thema der strategisch-

taktisch-operativen Zusammenhänge von FM in Spitälern (Läuppi, 2016) hat zu konzeptuellen Erkenntnissen beigetragen.

Bei allen Projekten kam der Ansatz der Konsortialforschung gemäss Otto und Österle (2009; 2010a, 2010b, 2010c) zum Einsatz. Die Methode der Konsortialforschung beschreibt das Entstehen von neuem Wissen durch den iterativen Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft. Der Ansatz ist in Abbildung 3 visualisiert.

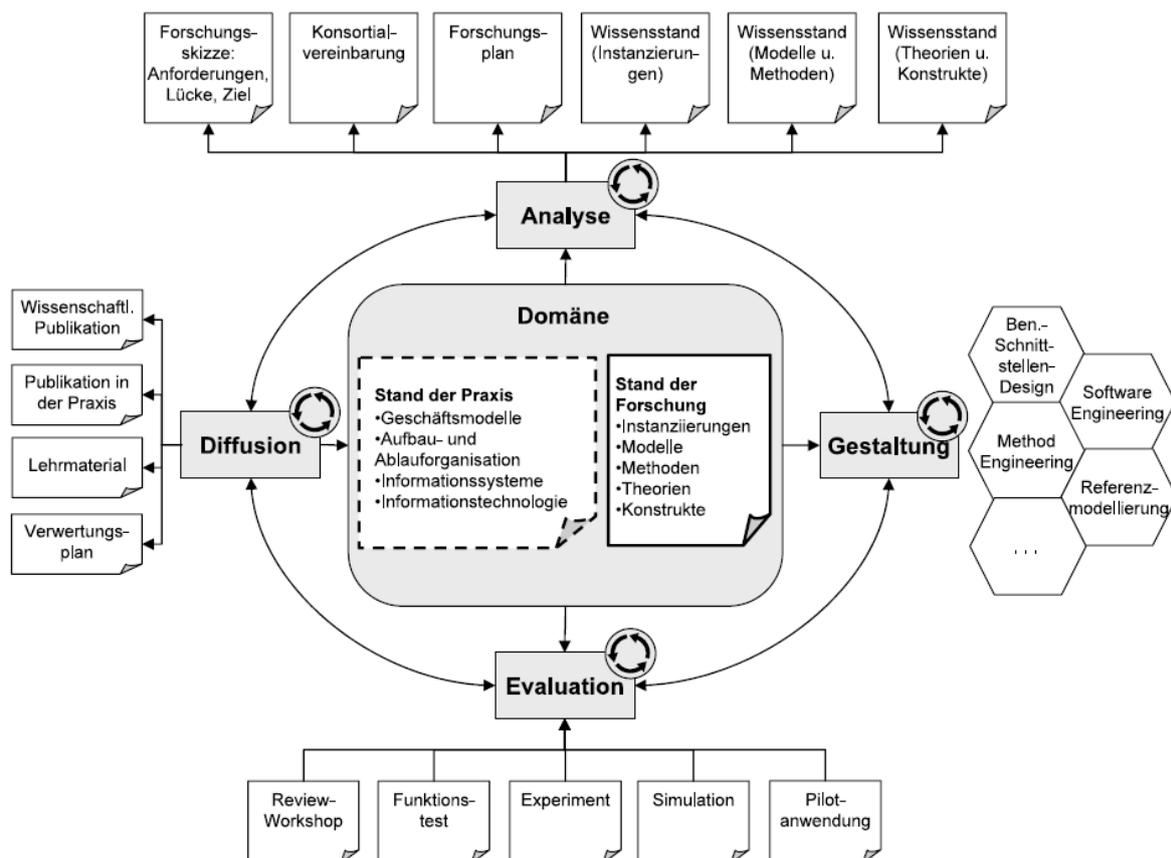


Abbildung 3: Konsortialforschung im Überblick (Österle & Otto, 2010c, S. 278)

### 3. Erkenntnisse in Bezug auf LemoS

Durch die oben beschriebenen Entwicklungen wurde deutlich, dass FM in HC erstens in vier Hauptbereiche eingeteilt werden kann resp. soll, dass zweitens ein Taktisches Ressourcenmanagement innerhalb der nicht-medizinischen Supportleistungen wichtig ist und dass es drittens mindestens drei Schlüssel-Schnittstellen zu den Management Supportleistungen gibt.

## 3.1 FM in HC – vier Hauptbereiche

Im Hinblick auf die Handhabbarkeit, organisatorische und finanzielle Zuordnungsüberlegungen hat sich gezeigt, dass eine Unterteilung des sehr umfangreichen Gebietes von FM in HC in vier Hauptbereiche sinnvoll ist:

- Logistik
- Infrastruktur
- Facility Services
- Hotellerie

### **3.1.1 Logistik**

Die Logistik beinhaltet die Themen:

- Beschaffung
- Lagerbewirtschaftung
- Transportleistungen & Bereitstellung
- Entsorgung & Recycling

### **3.1.2 Infrastruktur**

Infrastruktur schliesst ein:

- Instandhaltung
- Flächenmanagement
- Energieversorgung

### **3.1.3 Facility Services**

Der Bereich Facility Services umfasst:

- Safety
- Security
- Reinigung
- Sterilisation

### **3.1.4 Hotellerie**

Unter dem Bereich Hotellerie werden zusammengefasst:

- Verpflegung
- Textilien
- Unterkunftsverwaltung und Betrieb Liegenschaften

- Hotellerie Divers

## 3.2 Taktisches Ressourcenmanagement

Um die Abstimmung zwischen allen genannten Bereichen vorzunehmen und systematische Massnahmen im Sinne von Prozessverbesserungen und Ressourcenoptimierungen durchführen zu können, wird zudem nach wie vor die Funktion des Taktischen Ressourcenmanagements propagiert (vgl. Gerber, 2014). Die genauere Definition dieses Bereichs wird aktuell in anderem Kontext untersucht und die Erkenntnisse später separat publiziert.

## 3.3 Schlüssel-Schnittstellen zu den Management Supportleistungen

In LemoS 2.0 wurde IT-Services im nicht-medizinischen Supportleistungsbereich dargestellt. Es wurde jedoch klar, dass IT-Services analog zu den bereits bestehenden und etablierten Einzeldisziplinen wie Marketing oder Human Resources bei den Management Supportleistungen anzusiedeln ist – insb. auch im Hinblick auf organisatorische Gesichtspunkte. Daraus zu schliessen, dass IT für FM in HC dadurch weniger wichtig ist, wäre allerdings falsch. Läubli (2016) zeigt auf, dass aktuell die Schnittstelle IT und FM grosses Potenzial an Verbesserung aufweist, ebenso wie die Zusammenarbeit zwischen Marketing und FM im Sinne von Identity Management. Im Kontext mit der Entwicklung von FM in HC in Konten und -Kostenstellen-Systematiken hat sich zudem erwiesen, dass das FM insbesondere auch mit Finanzen & Controlling dringend enger zusammenarbeiten sollte. Es zeigt sich also, dass im Spital insbesondere die Schnittstellen zwischen FM und den Management Supportleistungen

- IT
- Finanzen & Controlling
- Marketing

weiter untersucht und dafür geeignete, systematisch entwickelte Massnahmen erarbeitet werden sollten.

## LemoS 3.0

Aufgrund der obigen Ausführungen wird also eine Anpassung in der Visualisierung von LemoS resp. der Leistungsebenen-Darstellung deutlich:

- Gruppierung der vier Bereiche Logistik, Infrastruktur, FM Services und Hotellerie und dem Taktischen Ressourcenmanagement
- Verschiebung IT-Services zu der Leistungsebene Management Supportleistungen

Diese Anpassungen werden in Abbildung 4 und Abbildung 5 entsprechend umgesetzt.

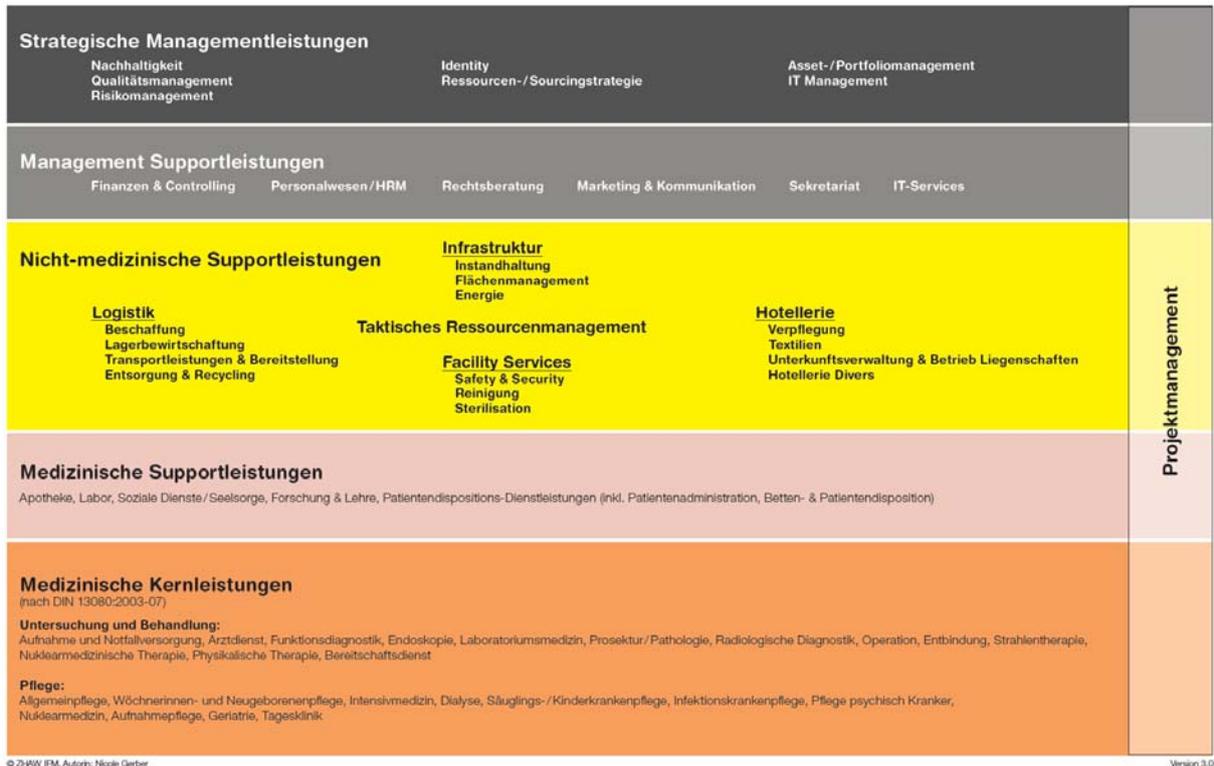


Abbildung 4: Gesamtübersicht Leistungsebenen im Spital Version 3.0



Abbildung 5: Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen LemoS Version 3.0

Mit diesen neuen Darstellungen können nun in den weiteren FM in HC-Projekten einheitlich aktualisierte Grundlagen eingesetzt und somit ein gemeinsames Wording und Verständnis sichergestellt werden.

## Ausblick

Aufgrund der (Zwischen)Resultate aus den laufenden Projekten des IFMs ist innerhalb dieses Jahres damit zu rechnen, dass – auf Basis von LemoS 3.0 - folgende Grundlagen für den ganzen FM in HC Bereich zur Verfügung stehen werden:

- Kennzahlen-Modell, Kennzahlensammlung und -kategorisierung
- Prozessmodell
- SLA Good Practice
- Konten-/Kostenstellensystematik

Mittelfristig arbeitet das IFM zusammen mit Spital-, Wirtschafts- und Wissenschaftspartnern unter anderem daran, dass

- Benchmarking übergreifend in möglichst allen FM in HC Bereichen möglich wird
- dank taktischem Ressourcenmanagement das FM in HC noch besser aufeinander abgestimmt werden kann und dadurch mehr Transparenz entsteht und Ressourcenoptimierung stattfindet
- die Kommunikation zwischen den einzelnen FM Bereichen, zwischen dem FM und dem Kerngeschäft und dem FM mit den Management Supportleistungen verbessert werden kann
- die eingesetzten FM in HC-Software-Applikationen sinnvoll und zukunftsweisend aufeinander abgestimmt werden können

## Literaturverzeichnis

- Gerber, N. (2014). *Umfang und Anforderungen eines IT-gestützten, nicht-medizinischen, operativen Ressourcenmanagements im Spital - Qualitative Vorstudie*. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI), Winterthur.
- Gerber, N. & Läubli, V. (2014a). Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Leistungen. *fmpro Service*, 2/14. S. 6-7.
- Gerber, N., & Läubli, V. (2014b). Effizienter und produktiver im Support. Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern (LemoS) Version 2.0. *clinicum* 6/14, 68-70. URL: [http://www.clinicum.ch/images/getFile?t=ausgabe\\_artikel&f=dokument&id=946](http://www.clinicum.ch/images/getFile?t=ausgabe_artikel&f=dokument&id=946)
- Gerber, N. (2015). Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern (LemoS). *Tagungsband Kongress Facility Management*, Frankfurt am Main, 24. – 26.3.15, S. 384 - 388
- Gerber, N., & Läubli, V. (2015a). *Leistungskatalog für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern LekaS - SN EN 15221-4 branchenspezifisch angepasst, erweitert und kommentiert*. Wädenswil: ZHAW Institut für Facility Management. URL: [www.zhaw.ch/ifm/fm-healthcare/lekas](http://www.zhaw.ch/ifm/fm-healthcare/lekas)
- Gerber, N., & Läubli, V. (2015b). *Service Catalogue for non-medical support services in hospitals - SN EN 15221-4 adapted, expanded and commented branchspecifically*. Wädenswil: ZHAW Institut für Facility Management. URL: [www.zhaw.ch/ifm/fm-healthcare/lekas-e](http://www.zhaw.ch/ifm/fm-healthcare/lekas-e)
- Gerber, N., & Läubli, V. (2015c). *Catalogue de prestations de support non médicales dans les hôpitaux (LekaS) SN EN 15221-4 Adapté, augmenté et commenté pour la branche*. Wädenswil: ZHAW Institut für Facility Management.
- Hofer, S. & Gerber, N. (2013). IFM Allocationmodel for Support Services in Hospitals as a Basis for FM Driven Financing of Healthcare Real Estate. *International Journal of Facility Management*, 4, 3.
- Läubli, V. (2016). *Organizational performance and strategic positioning of Facility Management - A collective case study in Swiss hospitals*. Master Thesis. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) Institut für Facility Management, Wädenswil.
- Österle, H. & Otto, B. (2009). *A Method For Consortial Research*. University of St. Gallen.
- Österle, H. & Otto, B. (2010a). Consortium Research - A Method for Research-Practitioner Collaboration in Design-Oriented IS Research. *Business and Information Systems Engineering*, 5, S. 283 - 293.
- Otto, B. & Österle, H. (2010b). Relevance through Consortium Research? A Case Study. European Conference on Information Systems. *Proceedings. 18th European Conference on Information Systems*.
- Österle, H. & Otto, B. (2010c). Konsortialforschung - Eine Methode für die Zusammenarbeit von Forschung und Praxis in der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatikforschung. *Wirtschaftsinformatik*, 5, 2010. S. 273 - 285.