

## «Allein konnte ich nichts bewirken»

Direktor Urs Baumberger verlässt Ende Oktober nach 13 Jahren das Spital Nidwalden. In seine Zeit fiel die Entwicklung vom Regionalspital zum Spital im Verbund der Luks-Gruppe. Eine Strategie, die sich bewährt habe, sagt er im Interview.

Interview: Martin Uebelhart

### Was haben Sie bei Ihrem Start im Jahr 2009 für ein Spital angetroffen?

**Urs Baumberger:** Es war damals ein Regionalspital mit motiviertem und erwartungsvollem Personal, sowie einer soliden und guten medizinischen und pflegerischen Leistung. Ich sah Potenzial bei der Hotellerie, dem Ambiente, dem Dienstleistungsverständnis und insbesondere bei der Attraktivitätssteigerung für Zusatzversicherte Patienten.

### Warum braucht es ein Ambiente, wie es das Spital Nidwalden heute bietet, das die Attraktivität steigert?

Selbstverständlich muss primär die medizinische und pflegerische Leistung top sein. Die Patientinnen und Patienten können nur eingeschränkt nachvollziehen, was medizinisch alles mit ihnen geschieht. Doch sie können die Dienstleistungen, die Hotellerie und die Atmosphäre besser beurteilen. Es ist ein offenes Geheimnis, dass die Spitäler mit Zusatzversicherten mehr Geld verdienen und dadurch die Defizite etwa im ambulanten Bereich decken können. Der Gewinn wird dann in erster Linie ins Personal, aber auch in die Infrastruktur investiert, so werden aktuell Mammografie und Ultraschall auf den neuesten Stand gebracht. Davon profitieren unter dem Strich eben auch die Grundversicherten und die Allgemeinheit. Heute sind wir in diesen Bereichen sehr gut aufgestellt.

### In Ihre Zeit am Spital Nidwalden, dem früheren Kantonsspital, fällt die Umsetzung des Projekts Lunis, das letztlich zur Fusion zu einem Spitalverbund mit dem Luzerner Kantonsspital führte. Rückblickend eine Erfolgsstory?

Wir konnten dieses Projekt aus einer Position der Stärke angehen. Es war möglich, sich die nötige Zeit zu nehmen, um alle Hierarchiestufen einzubinden. So konnten alle Beteiligten die Pläne Schritt für Schritt umsetzen. Die Stufen «verliebt, verlobt, verheiratet» haben sich bewährt.

### Wo liegen die Vorteile eines Verbundes?

Im Schweizer Gesundheitswesen gibt es zunehmend grössere Herausforderungen. Zum Beispiel den Fachkräftemangel, den Kosten- und Preisdruck, die Digitalisierung, die verstärkte Entwicklung hin zu ambulanten Behandlungen, zu erreichenden Mindestfallzahlen, die Spezialisierung oder auch die zunehmende Regulierung. Alle diese Herausforderungen können besser in einer Spitalgruppe gelöst werden. Davon war ich schon immer überzeugt und habe mich daher mit grossem Engagement für die Zusammenarbeit eingesetzt.



Urs Baumberger wird künftig als selbstständiger Unternehmer und Berater im Gesundheitswesen tätig sein.

Bild: Pius Amrein (Stans, 12. Oktober 2022)

### Was macht Nidwalden besser als andere Kantone?

Zunächst braucht es immer Vordenker und Macher, welche die Vision, die Strategie und Konzepte professionell und mit grossem Engagement umsetzen. In Nidwalden wie Luzern waren auf allen Ebenen, den Gesundheitsdirektionen, den Verwaltungsräten, den Spitaldirektionen oder den Spitalleitungen eben diese Leader gut abgestimmt am Wirken. Damit das Projekt erfolgreich war, brauchte es weiter ein gutes Projektma-

nagement, eine geeignete Aufbau- und Ablauforganisation, eine gut abgestimmte strategische und operative Führung, die Einbindung der Schlüsselpersonen sowie die richtige Projektschwindigkeit.

### Welches waren die grössten Hürden bei der Umsetzung von Lunis?

Wenn man etwas Neues und Unbekanntes umsetzen will, gibt es meistens Ängste, Widerstände und Fragen. Daher war ein Schlüsselfaktor mit aktiver, offener und verständlicher Information und Kommunikation die Mitarbeitenden, die Politik, die Bevölkerung und weitere Anspruchsgruppen miteinzubeziehen. Wirklichen Widerstand gab es im Verlauf des Projekts nicht. Das ist eine Ausnahme in der Schweiz. Andernorts im Land sind vergleichbare Pläne gescheitert.

### Wo wäre das Spital Nidwalden heute ohne Lunis?

Es wäre wohl auch erfolgreich, könnte aber die Synergien, welche es in der Luks-Gruppe gibt, weniger oder nicht nutzen. Zudem hätten wir ein weniger gutes Fundament für die erwähnten und zukünftigen Herausforderungen im Gesundheitswesen.

### Gibt es einen nächsten grossen Schritt, den der Spitalverbund plant?

Ein grosses Thema ist die Digitalisierung. Ab dem 1. Januar 2024 nutzt das Spital Nidwalden die gleiche Software wie das Luzerner Kantonsspital. Das

braucht umfassende Vorbereitung und entsprechende Kommunikation und Schulungen.

### Hat die heutige Rechtsform als Tochter der Luks-Gruppe für das Spital Nidwalden ausschliesslich Vorteile oder stösst das System auch an Grenzen?

Das Spital Nidwalden wie auch das Luzerner Kantonsspital sind gemeinnützige Aktiengesellschaften. Die beiden AGs sind in der Luks-Gruppe zusammenschlossen. Dieses Modell hat sich in anderen Branchen schon unzählige Male bewährt und setzt sich immer mehr auch im Gesundheitswesen durch. Die Kunst in solchen Organisationen ist, dass man die richtige Balance zwischen «Zentralismus» und «Föderalismus» findet, also unter den Spitalern die Ressourcen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung so verteilt, dass man die wirklichen Synergien in der Gruppe zu Gunsten der Patientinnen und Patienten und der Zuweiser optimal nutzen kann.

### Letztlich eine Strategie, die aufgeht?

Ja, die Strategie eines öffentlichen Privatspitals, welches konsequent die Synergien im Spitalverbund nutzt, hat sich bisher sehr bewährt. Wir dürfen eine hohe Zufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Patientinnen und Patienten sowie den Zuweisern vorweisen. Dafür braucht es nicht nur die richtige Strategie, sondern auch

tagtäglich sehr gute Arbeit aller im Spital.

### In welchen Bereichen kann das Spital Nidwalden heute vor allem seine Kompetenzen ausspielen?

Die Geburtsklinik, die Orthopädie, die Traumatologie, die Wirbelsäulenchirurgie, die Allgemeine- und Viszeralchirurgie, das Adipositaszentrum, die Gynäkologie, die Innere Medizin, die Physiotherapie und weitere Dienstleistungen geniessen einen ausgezeichneten Ruf weit über die Kantons Grenzen hinaus.

### Wie schwierig ist es für ein Spital von der Grösse von Stans den Anschluss zu behalten?

Dies gelingt uns sehr gut, indem wir dank des guten Image gute Mitarbeitende und Kader rekrutieren können und die Vorteile des kleinen und die Vorteile des grossen Spitals optimal miteinander kombinieren.

### Was für ein Spital verlassen Sie nach 13 Jahren?

Ein Spital, welches von den rund 600 sehr engagierten Mitarbeitenden getragen und in der ganzen Schweiz wahrgenommen wird als eines der erfolgreichsten in dieser Grössenordnung. Allein konnte ich nichts bewirken. Ich ziehe gerne den Vergleich zu einem Dirigenten. Er sucht das richtige Stück, also die Strategie, aus. Dann ist seine Aufgabe, die richtigen Musiker für sein Orchester zu finden. Musiker, die gut aufeinander abgestimmt

sind. Denn sie machen die Musik, nicht der Dirigent. Dafür danke ich allen herzlich.

### Was wünschen Sie dem Spital Nidwalden und seinen Mitarbeitenden für die Zukunft?

Weiterhin viel Erfolg und Zufriedenheit bei der Arbeit, sodass die Patientinnen und Patienten optimal betreut werden können und auch die Zuweiser mit dem Spital zufrieden sind.

### Was werden Sie in Zukunft machen?

Ich werde als selbstständiger Unternehmer und Berater im Gesundheitswesen tätig sein. Dies ist ein lang gehegter Wunsch, das in vielen Jahren erarbeitete Know-how auch anderen Leistungsanbietern im Gesundheitswesen zur Verfügung zu stellen.

### Zur Person

Urs Baumberger (58) war vor seiner Anstellung in Nidwalden Direktor der Hirslanden Privatklinik in Schaffhausen. Zuvor war er im Managementbereich und in der Geschäftsleitung der Zürcher Kliniken sowie als Stabschef der Region Ost der Hirslanden-Gruppe tätig. Er lebt mit seiner langjährigen Partnerin in der Gemeinde Stansstad. Zu seinen Hobbys zählt er «Holzen», Wandern und Töffahren, bis vor einigen Jahren flog er auch Helikopter.

**Urs Baumberger**  
Direktor Spital Nidwalden