

Ein stringentes Führungskonzept und eine konsequente Umsetzung – die Basis für den erfolgreichen Wandel

Die Ausgangslage eines Spitals ist geprägt von vielschichtigen Aufgabenstellungen sowie vielseitigen Verantwortungen. Der Kostendruck auf die Spitäler steigt, der Wettbewerb verschärft sich. Das Umfeld mit seinen unterschiedlichen Stakeholdern wie Zuweisern, Patienten oder Kanton ist komplex.

«Uns war klar», stellt Urs Baumberger, Direktor des Kantonsspitals Nidwalden und Stv. CEO des Luzerner Kantonsspitals, fest, «dass sich die Spitallandschaft spürbar verändern würde.» Massgebend dafür sind relevante Umfeldveränderungen wie beispielsweise die Ambulantisierung, die Festlegung von Mindestfallzahlen, die Spezialisierung, die Digitalisierung, der Fachkräftemangel, die neue Spitalfinanzierung und die freie Spitalwahl. Ein Führungskonzept musste her – oder in Urs Baumbergers Worten: «Eine Art Kochbuch für den erfolgreichen Wandel» (siehe Seite 11). Ambitiös ist die Vision: «Wir werden als eines der erfolgreichsten Schweizer Spitäler wahrgenommen.» Eine Vision, die ihren Niederschlag in den strategischen Zielen findet, die auf die Kunden, die Finanzen, die Qualität und den Erhalt der Innovationsfähigkeit ausgerichtet sind.

Von der Analyse zur Vision

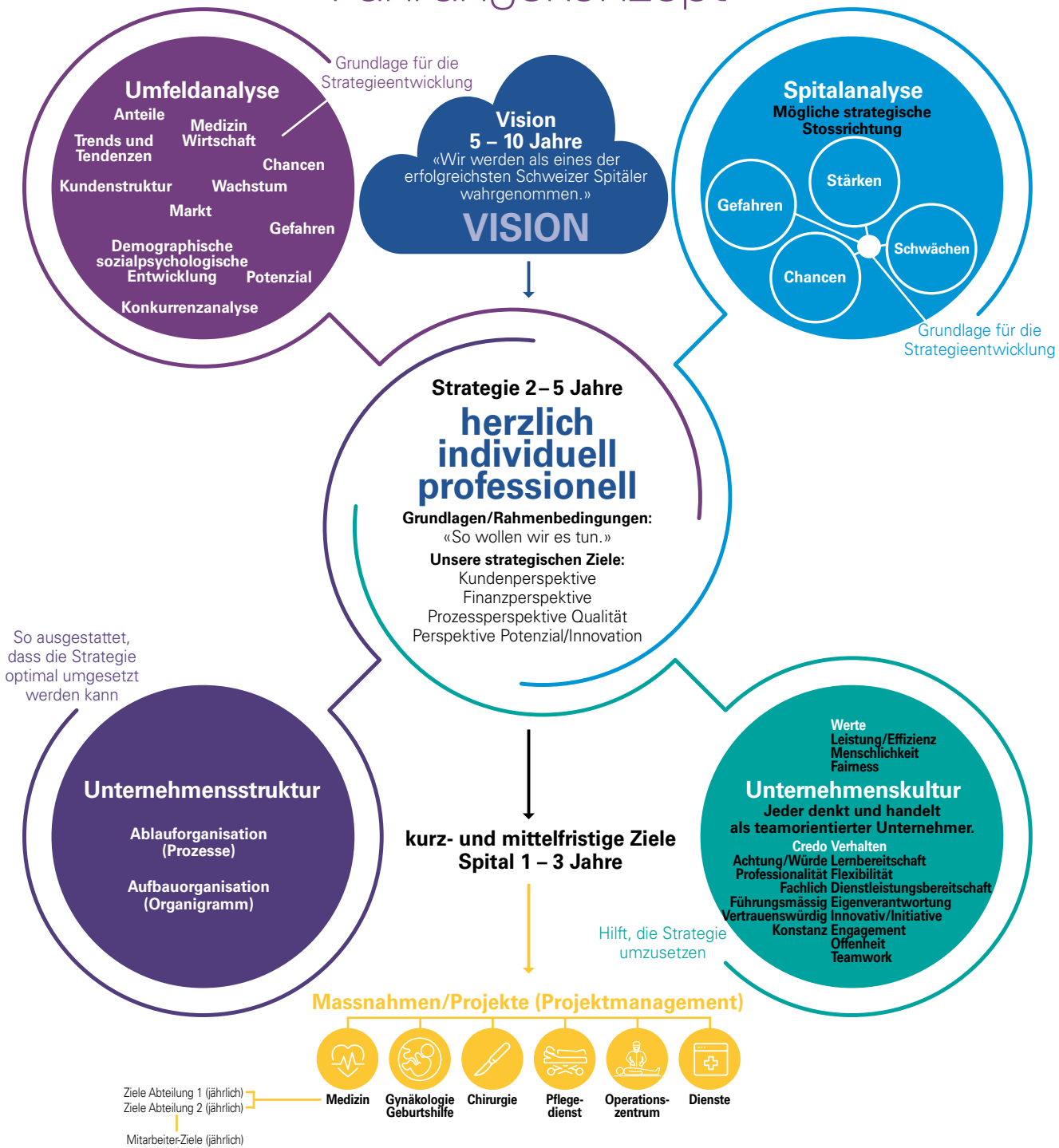
Hinter jeder seriösen Strategieentwicklung stehen fundierte Analysen. Das KSNW geht hier höchst strukturiert vor. Auf der einen Seite die **Analyse des Umfelds**: Wie entwickelt sich der Markt? Wie die Wirtschaft und der medizinische Fortschritt? Welche Ziele verfolgen die Konkurrenten und

wie entwickeln sich die Patientenströme und die Demographie? Auf der anderen Seite gilt es auch, regelmässig eine **Spitalanalyse** zu vollziehen und die eigene Institution kritisch zu durchleuchten: Welches sind ihre Stärken und Schwächen? Wo liegen intern die Chancen und Gefahren?

Umfeld- und Spitalanalyse bilden die solide Grundlage für die **Strategieentwicklung** und die Formulierung der strategischen Zielsetzungen. Zielsetzungen, die auf zwei bis fünf Jahre ausgerichtet sind und jährlich überprüft werden. Aus ihnen abgeleitet werden schliesslich **kurz- und mittelfristige Ziele** für das Spital mit einem Zeithorizont von ein bis drei Jahren. Folgende Bereiche werden separat behandelt: die Medizin, die Gynäkologie und Geburtshilfe, die Chirurgie, die Pflege, das Operationszentrum und die Dienste, zu denen beispielsweise die Finanzen, das Personal, die Ökonomie und die IT gehören.

Regelmässig gilt es auch, die Ablauf- und die Aufbauorganisation zu überprüfen: Stimmen die bestehenden Prozesse, um die Strategie erfolgreich umzusetzen? Passt das Organigramm? Hier gilt in Nidwalden: Zuerst müssen die Abläufe

Führungskonzept



Grundlagen für langfristigen Erfolg

Führung	Attraktiver Arbeitgeber	Effektivität und Effizienz («das Richtige richtig tun»), Flexibilität	Aktives Netzwerk-Management inkl. Lunis	Qualitätsmanagement	Innovation	Information und Kommunikation • intern • extern PR und Marketing	Regelkreis • Vorgaben • Messkriterien/ Kennzahlen • Bewertung • Korrektur
----------------	--------------------------------	--	--	----------------------------	-------------------	---	--

Unsere Vision: Als eines der erfolgreichsten Schweizer Spitäler wahrgenommen zu werden.



definiert sein und es gilt, sich vom Groben ins Detail vorzuarbeiten, was auch heisst: Es muss nicht alles bis ins letzte Detail formuliert sein. Und beim daraus abgeleiteten Organigramm ist für Baumberger klar: «Allfällige Anpassungen dürfen höchstens moderat erfolgen, müssen nachvollziehbar sein und – vor allem – wohlüberlegt.»

Und nicht zu unterschätzen ist die Relevanz der Unternehmenskultur: Sie hilft, die Strategie umzusetzen. Von Werten wie Leistung, Fairness und Menschlichkeit möchte man sich am Kantonsspital Nidwalden leiten lassen. Aber auch Lernbereitschaft, Eigenverantwortung, Dienstleistungsbereitschaft und Teamwork sollen die Kultur prägen. «Jeder denkt und handelt als teamorientierter Unternehmer», so das Ziel.



Marc-André Giger
Director
Government &
Healthcare



Mansur Alacam
Consultant
Healthcare

«Alle erwähnten Aspekte sind wichtig und stehen in gegenseitiger Abhängigkeit. Die Unternehmenskultur ist das eigentliche *pièce de résistance*», betont Urs Baumberger. «Als Dienstleistungsunternehmen können wir nur mit guten und zufriedenen Mitarbeitenden die entsprechenden Dienstleistungen für unsere Patienten und Zuweiser erbringen.» Mit der Auszeichnung am 18. Swiss Arbeitgeber Award schaffte es das Kantonsspital Nidwalden erneut als einziges Schweizer Akutspital unter die Top Ten der mittelgrossen Schweizer Unternehmen.

Wie das Konzept in der Realität gelebt wird, zeigt sich am Beispiel der engen Kommunikation mit den Zuweisern. In regelmässigen Abständen besucht Urs Baumberger alle rund 60 Praxisärzte der Region. In strukturierten Interviews

werden Befindlichkeit, Bedürfnisse und die Zusammenarbeit untersucht. Dies hat zu einem massgeschneiderten Angebot geführt. «Mit der gebildeten Spitalregion Luzern/Nidwalden können wir einerseits patientenorientiert die Vorteile des kleinen Spitals mit den Vorteilen des grossen Spitals ideal kombinieren. Andererseits haben wir die Vorteile des öffentlichen und des Privatspitals optimal miteinander kombiniert. Dabei müssen diese Vorteile einfach dargestellt werden; so kann jeder Mitarbeiter die Strategie des Unternehmens verstehen und verinnerlichen.»

Urs Baumberger fasst zusammen: «Wer in dieser Branche überleben will, braucht einen gesamtheitlichen, systemorientierten und konzeptionellen Ansatz – ein verständliches Führungskonzept eben.»



Urs Baumberger und das Kantonsspital Nidwalden

Urs Baumberger ist seit 2009 Direktor des Kantonsspitals Nidwalden (KSNW) und seit 2012 Stv. CEO des Luzerner Kantonsspitals (LUKS). Gemeinsam bilden die beiden Spitäler die Spitalregion Luzern/Nidwalden (LUNIS). Die beiden Häuser sollen 2020/21 fusionieren, um die 2009 gestartete Kooperation sowie den gegenseitigen Ressourcen- und Know-how-Austausch zu vertiefen.

Bewährtes Spital-Führungskonzept: Auszeichnung «Manager des Jahres»

Urs Baumberger ist von der international besetzten Jury des deutschen KlinikAward Ende Juni 2019 zum «Manager des Jahres» gekürt worden. Die Auszeichnung würdigt das einzigartige, patientenfokussierte Spitalführungskonzept und die weitsichtige strategische Ausrichtung des Kantonsspitals Nidwalden sowie die konsequente Umsetzung der Strategie, die Urs Baumberger mit hohen persönlichen Führungsqualitäten vorantreibt.

Der KlinikAward zeichnet vorbildliche Leistungen im Klinikmarketing aus. Weitere Informationen: www.klinikaward.de

