

Wie steht es mit erfolgreich praktiziertem Wettbewerb unter Schweizer Spitalern?

# KS Nidwalden: Köpfchen und Ausdauer

Die Herausforderung bestand eigentlich schon immer, seit der Einführung der neuen Spitalfinanzierung erst recht: sich mit kreativen Angeboten profilieren, Patienten begeistern und damit die Marktstellung des eigenen Spitals festigen. Im Zeitalter von SwissDRG ist das Umsetzen dieser Strategie matchentscheidend. Sie liegt auch im Interesse eines wettbewerbsorientierten liberalen Gesundheitswesens. Somit ist es spannend, nach guten Beispielen in der Spitallandschaft zu suchen. In Stans wurden wir fündig.

«Uns war klar», stellt Spitaldirektor Urs Baumberger fest, der vor bald zehn Jahren ins KS Nidwalden wechselte, «dass sich die Spitallandschaft spürbar verändern wird. Ausschlaggebend dafür sind SwissDRG, die neue Spitalfinanzierung und die freie Spitalwahl. Daraus wird sich – früher oder später – eine Marktbereinigung ergeben. Wir wollten frühzeitig die Initiative ergreifen, weil wir der Überzeugung

sind, besser als Mitbewerber sein zu müssen, denn der Wandel dürfte sich aufgrund des Trends zur Ambulantisierung mit derzeit unbefriedigenden Tarifen, dem Ruf nach verstärktem Messen der Behandlungsqualität und dem Festlegen von Mindestfallzahlen für Operateure beschleunigen. Daher haben wir sehr sorgfältig ein Führungskonzept erarbeitet. Unsere Vision lautete schon damals: Wir wollen als

eines der erfolgreichsten Schweizer Spitäler wahrgenommen werden.»

## Gründliche Analysen führten zu konkreten Massnahmen und Projekten

Das Führungskonzept des KS Nidwalden gliedert sich in eine Umfeldanalyse, die alle massgebenden Trends beleuchtete, eine Spitalanalyse (im

Mitten im Grünen und mit viel Herzblut modernisiert: das Kantonsspital Nidwalden, ein kleines Spital, das sich mit einer klaren Strategie dem Wettbewerb erfolgreich stellt.





Im ganzen Haus gilt das Motto «herzlich – individuell – professionell». Das freut Patienten wie Mitarbeitende, die dem KSNW erneut so gute Noten erteilt haben, dass das Unternehmen als einziges aus dem Gesundheitswesen unter die Top Ten der Schweizer KMU-Arbeitgeber gekommen ist.

Prinzip eine SWOT-Analyse), eine Betrachtung der Unternehmensstruktur und ihrer Prozesse sowie eine Analyse der Unternehmenskultur. «Alle vier Aspekte sind sehr wichtig, aber wir haben rasch gesehen, dass die Unternehmenskultur das eigentliche pièce de résistance darstellt», erinnert sich Urs Baumberger. «Selbst wenn alle Ziele stimmen und die Prozesse optimiert sind, kommt es auf den Einsatz des ganzen

Urs Baumberger, Direktor, Kantonsspital Nidwalden



Teams an. Wir haben daher, begleitet durch externe Experten, mit vielen persönlichen Gesprächen die für uns entscheidenden Grundlagen erarbeitet: Achtung, Würde, Professionalität, Vertrauen und Konstanz. Wir freuen uns, dass unsere mehrjährige Aufbauarbeit Früchte trägt. Wir messen das am Grad der Lernbereitschaft, Flexibilität, Dienstleistungsbereitschaft, Eigenverantwortung, am Innovationsgeist, der persönlichen Initiative, des Engagements, der Offenheit und der Fähigkeit, sich in ein starkes Team einzubringen. Qualitätsmanagement, wie wir es bezüglich der Abläufe aller Bereiche im Spital sehr differenziert durchführen, beginnt und endet mit unseren Mitarbeitenden. Sie leisten erstklassige Arbeit an den Patienten. Sie sind unsere Visitenkarten. Wir fassen ihren Einsatz gerne unter dem Motto «herzlich – individuell – professionell» zusammen.»

**Einziges Akutspital mit Auszeichnung am 18. Swiss Arbeitgeber Award**

Die Mitarbeitenden sind sehr zufrieden und identifizieren sich mit dem Spital. Entsprechend gering ist denn auch die Fluktuationsziffer im Benchmark-Vergleich. Zudem wurde das KS Nidwalden neulich zum zweiten Mal nach 2016 von den eigenen Mitarbeitenden als Top-Arbeitgeber bewertet. Mit dem 10. Platz beim Swiss Arbeitgeber Award schaffte es das Spital wieder als

einziges Schweizer Akutspital unter die Top Ten der mittelgrossen Schweizer Unternehmen.

Die von dem Befragungsinstitut icommit durchgeführte Mitarbeiterbefragung fand in 140 Unternehmen in der Schweiz und in Liechtenstein statt. Befragt wurden über 46 000 Mitarbeitende. Die 560 Beschäftigten des KSNW bewerteten in ihrem Spital unter anderem Strategie, Arbeitsinhalt, Strukturen und Abläufe, Zusammenarbeit, Umgang mit Veränderungen, Führung durch die Vorgesetzten, Mitarbeiterförderung und Vergütungssysteme.

Peter Perren, Leiter Personal, freut sich über die Auszeichnung: «Das ist die schönste Anerkennung unserer Bemühungen als attraktiver Arbeitgeber, die ich mir vorstellen kann. Die Arbeit in einem Spital ist anspruchsvoll und sehr komplex. Unsere Mitarbeitenden sind daher unser höchstes Gut, denn ihre Aufgabe ist es, tagtäglich rund um die Uhr für Menschen da zu sein, ihnen zu helfen und sie herzlich zu behandeln und zu betreuen. Das kann man nur leisten, wenn man Freude am Job hat und die nötige Unterstützung durch den Arbeitgeber erhält.»

**Von der guten Unternehmenskultur zum Magnetspital**

Urs Baumberger verweist auf das Führungskonzept des KSNW, in dem die Unternehmenskultur



Die gute Unternehmenskultur hat dafür gesorgt, dass das KSNW zum Magnetspital geworden ist – mehr Bewerbungen als offene Stellen.

einen grossen Raum einnimmt. «Als Dienstleistungsunternehmen sind wir auf gutes Personal angewiesen, denn nur mit guten und zufriedenen Mitarbeitenden können wir auch die entsprechenden Dienstleistungen für unsere Patienten und Zuweiser/Hausärzte erbringen. Wir freuen uns daher sehr, dass wir uns auf dem Arbeitsmarkt einen guten Ruf erarbeitet haben. Teils haben wir sogar mehr Bewerbungen als offene Stellen. Spitäler, die mehr Mitarbeitende anziehen als sie benötigen, werden auch Magnetspitaler genannt. Unser Ziel sind zufriedene Mitarbeitende, die gerne für unsere Patienten und Zuweiser/Hausärzte da sind.»

### Regional und darüber hinaus fest verankert

Das Stichwort «Zuweiser» ist ebenfalls von grösster Bedeutung. In regelmässigen Abständen besucht daher der Spitaldirektor alle rund 60 Praxisarztinnen und -Ärzte der Region. In strukturierten Interviews werden Befindlichkeit und Wertschätzung untersucht. Es geht um ein persönliches Kennenlernen und Aufnehmen beidseitiger Anliegen. Einer detaillierten Auswertung folgen schnell Massnahmen, für die wiederum das Feedback der Gesprächspartnerinnen eingeholt wird.

Das hat zu einem massgeschneiderten Angebot geführt, mit dem sich das innovative Haus am Markt bewährt. «Wir nennen unser Konzept «Zweimal de Fufer und s'Weggli für Patienten und Zuweiser», markiert Urs Baumberger. «Mit der im Jahr 2012 gebildeten Spitalregion Luzern/Nidwalden (LUNIS) können wir zum Nutzen der Patienten die Vorteile des kleinen Spitals mit den Vorteilen des grossen Spitals (das Luzerner Kantonsspital ist das grösste Zentrumsspital der Schweiz) ideal kombinieren.

Im KSNW geht die Strategie zum Sicherstellen einer guten Spitalversorgung in Nidwalden auf. Mit LUNIS kann der Bevölkerung ein attraktives medizinisches Angebot, in Spezialgebieten teilweise über die Grundversorgung hinaus, in Stans angeboten werden. Zusätzlich zahlen sich die vielfältigen Anstrengungen der letzten Jahre aus. Die Patientenzufriedenheit mit den Ärzten und der Pflege liegt im schweizweiten Vergleich sehr hoch. Gesamt präsentiert sich das KSNW als Bijou mit hochstehender medizinischer Qualität und familiärer, herzlicher und diskreter Atmosphère in einem Ausbaustandard auf Privatklinik-Niveau.»

In Stans hat sich damit gewissermassen ein «öffentliches Privatspital» etabliert, das die Synergien im Spitalverbund konsequent nutzt. Das bedeutet, dass man das Gute vom öffentlichen und das Gute vom Privatspital sowie das

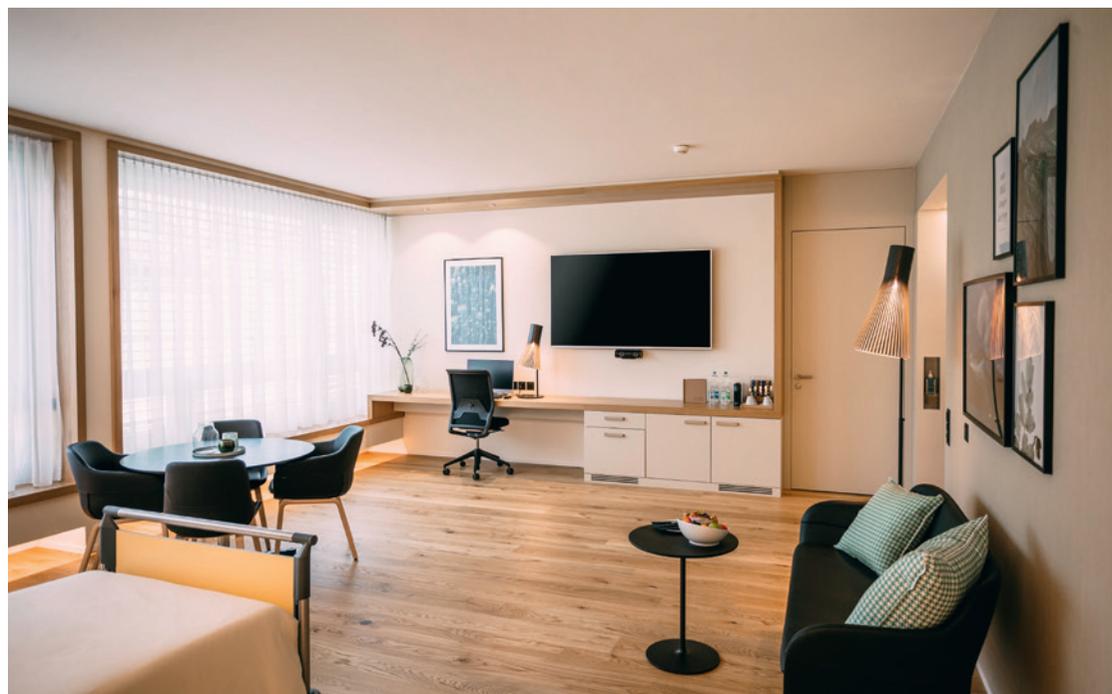
Gute vom kleinen Spital und das Gute vom Zentrumsspital ideal miteinander kombiniert – eben zweifach «de Fufer und s'Weggli» für Patienten wie Zuweiser.

### Ein sehr attraktives Dienstleistungspaket

Am 1. August brennen in der Zentralschweiz viele Hohenfeuer. Sie sind Ausdruck von hoher Eigenständigkeit. Zum gleichen Zeitpunkt präsentiert das KSNW dieses Jahr sein neues Dienstleistungspaket. Es brilliert durch einmalige Hotellerie/Zimmer-Angebote:

- So erhalten **Privatpatientinnen und -patienten** eine exklusive Suite (50 bis 55 m<sup>2</sup>) auf dem 4. Stock. Alle Suiten sind sehr grosszügig gestaltet mit eigenem Bad, Parkettboden, moderner Medieninfrastruktur (Grossbild-TV) und Mobilier. Sie verfügen wahlweise über eine separate Lounge mit elegantem Mobilier oder neu einen integrierten Businesscorner für privatversicherte Geschaftspersonen, inklusive PC/Monitor und Multifunktionsgerät (Drucker, Scanner, Kopierer). Weitere Annehmlichkeiten wie einfaches Check-in, Guest Relation Service, Nespresso-Maschine, reservierbarer Sitzungsraum oder reservierbares Esszimmer (falls zum Beispiel der runde Geburtstag in den Spitalaufenthalt fällt) sorgen neben den klassischen Hotellerie-Angeboten (Willkommensprasent, Wellness-Paket für das Bad, Tageszeitungen usw.) für einen angenehmen Aufenthalt. Privatpatienten erhalten auf Wunsch während ihrer Aufenthaltszeit einen kostenfreien Tiefgaragenstellplatz mit gratis Valet-Service und zwei Gratistickets zum Parkieren für ihre Angehörigen. Ein Angehöriger kann kostenfrei im Zimmer übernachten, inklusive Frühstück. Die äusserst

Ein Blick in eine der neusten Suiten für Privatpatienten mit integriertem Businesscorner. Die grosszügigen Suiten, jede mit einer speziellen gestalterischen Note, heissen wie die Berge rings ums Spital herum.



geschmackvoll gestalteten Suiten haben – soignez les détails – nicht einfach Zimmernummern, sondern heissen Bürgenberg, Rigi, Klewenstock, Buochserhorn, Musenalp, Brisen, Titlis, Stanserhorn und Pilatus. Sie bieten einen traumhaften Ausblick ins Grüne und in die nahen Berge.

- **Halbprivatpatientinnen und -patienten** wohnen in einem gehobenen Einzelzimmer. Die Zimmer sind mit eigenem Bad, Parkettboden und moderner Medieninfrastruktur (Grossbild-TV) ausgestattet. Ein Guest Relation Service sowie die klassischen Hotellerie-Angebote (Willkommenspräsent, Wellness-Paket für das Bad, Tageszeitung etc.) sorgen für einen angenehmen Aufenthalt. HP-Patienten erhalten ein Gratis-Parkticket für sich während der Aufenthaltszeit. Neben diesen kostenfreien Angeboten können HP-Patienten einzelne Angebote (wie zum Beispiel Sitzungsraum, Esszimmer) kostenpflichtig buchen. Angehörige können mit Aufpreis im Zimmer übernachten, inklusive Frühstück.
- **Allgemeinversicherte Patientinnen und Patienten** erhalten ein freundliches Doppelzimmer mit eigenem Bad und Medienterminal.

Angehörige können bei Kapazität mit Aufpreis im Zimmer übernachten inklusive Frühstück.

- **Extras für werdende Eltern:** Alle Familien erhalten ein Einzelzimmer ohne Kostenaufschlag, unabhängig von der Versicherungs-kategorie. Die Väter können immer im Zimmer übernachten. Für Privatversicherte ist das Angebot kostenfrei.

Das neue Dienstleistungspaket und speziell die neuen Dienstleistungen für Privat- und Halbprivatversicherte dienen der Sicherstellung der Spitalstrategie und der Wirtschaftlichkeit. «Dies ermöglicht uns, weiterhin in die medizinische Versorgung der Bevölkerung, die Mitarbeitenden und in die Infrastruktur zu investieren», macht Urs Baumberger klar. «Das ist eine Grundvoraussetzung, um auch zukünftig besondere Dienstleistungen anbieten zu können und um als Arbeitgeber in Nidwalden weiterhin für erstklassiges Personal attraktiv zu sein.»

### Kritisch bleiben und konsequent weiter optimieren

Die medizinischen Leistungsangebote wie die mit viel Energie vorangetriebene moderne Infra-

struktur mit ihren vielfältigen Services kommen sehr gut an, in der Region und auch bei Zuweisern von ausserhalb. «Darüber freuen wir uns natürlich», fasst Urs Baumberger zusammen, «wir ruhen uns aber keineswegs aus. Es gibt immer wieder etwas zu verbessern. Zur Zeit analysieren wir die Medikationsprozesse. Auch die spätere Anbindung unserer digitalen Systeme ans KIS-Grossprojekt des Luzerner Kantonsospitals (Epic) ist ein grosses Thema.»

Wettbewerbsdenken und Innovationsgeist finden in Stans deutliche Ausprägungen. Das ist ganz im Sinne des revidierten KVG. Wir werden dieses Beispiel im Auge behalten und künftig auch auf andere wegweisende Spitalkonzepte eingehen. Aus dem KS Nidwalden wird sicher wieder zu berichten sein, etwa wenn neue Spezialitäten kreiert werden. Beispielsweise solche wie die seit 2011 bestehenden Garantiescheine für Knie- und Hüftprothetik. Hier garantiert das Spital seine Qualitätsarbeit für zehn Jahre nach erfolgtem Eingriff – bisher schweizweit einzigartig.

### Weitere Informationen

[www.ksnw.ch](http://www.ksnw.ch)

Das Kantonsspital Nidwalden bietet schweizweit als erstes Spital Business-Suiten mit PC, Drucker, Scanner und weiterer Infrastruktur.

