

Wie Baumbergerli der Beste wurde

Gesundheit Ursprünglich hat er Mechaniker gelernt, heute ist er der beste Spitalmanager im deutschsprachigen Raum: Urs Baumberger führt das Kantonsspital Nidwalden mit neuen Methoden und trotz den schwierigen Umständen seiner Branche.

Christian Zürcher

Manchmal blickt Urs Baumberger der Welt von unten in die Augen. Der Spitaldirektor des Kantonsspitals Nidwalden legt sich ins Spitalbett und schaut. Er sieht dann meist Fehler und Möglichkeiten. Wie damals im Vorraum des Operationssaals. Das Licht blendete Baumberger im Bett, er fühlte sich unwohl. Heute läuft im Saal ein Landschaftsfilm an der Decke, das Licht ist gedimmt und nicht mehr auf das Gesicht des Patienten gerichtet. Der Anästhesist schwärmt davon, wie die Patienten mit einem Lächeln wegtreten – und erst noch weniger Narkosemittel bräuchten. «Gefällt mir», sagt Baumberger, «ist auch finanziell interessant.»

Im Oktober wird Baumberger in Berlin zum Spitalmanager des Jahres gekürt, von der PR-Agentur Rotthaus, durchgesetzt hat er sich gegen Direktoren aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sein Spital hat sich gar im Ausland einen Namen gemacht, es bekommt regelmässig Mitarbeiterawards und Lobeshymnen zur Architektur des Hauses. Spitalchefs und Gesundheitspolitiker reisen nach Stans und wollen sehen, wie die Nidwaldner arbeiten. Und Baumberger wird zu Konferenzen eingeladen, um zu erzählen, wie er das vollbracht hat, den Wandel von einem normalen zu einem preisgekrönten Spital.

Wie kürzlich in Pontresina. Baumberger ist mit seinem Mercedes ins Engadin gefahren, dreieinhalb Stunden lang – macht er gratis. «Tu Gutes und sprich darüber», steht in seiner Präsentation. Baumberger betritt die Bühne, und es wird rasch klar, weshalb die Nidwaldner ihn einen «guten Verkäufer» und «starken Kommunikator» nennen. Der 54-Jährige erklärt den 150 Zuhörern das Spitalgeschäft. «Das Spital ist wie Spaghetti carbonara. Alle Zutaten müssen aufeinander abgestimmt sein. Wir nehmen von allem nur das Beste.» Baumberger mag Metaphern. Das sei sinnvoll, sagt er, denn Gesundheitsthemen bräuchten eine Vereinfachung, sonst kapiere das niemand.

So trat er vor zehn Jahren bei seinem Amtsantritt vor die versammelte Nidwaldner Belegschaft und erzählte vom Wettbewerbslöwen: Zwei Touristen treffen in Südafrika während einer Safari auf einen Löwen. Der eine Tourist bindet sich die Turnschuhe, worauf der andere fragt: «Meinst du wirklich, dass du schneller als der Löwe bist?» – «Nein, ich muss nur schneller sein als du.» Die Mitarbeiter begriffen. Besser sein als die Konkurrenz, sonst gibts Probleme. «Heute tobt der Wettbewerbslöwe in den Spitälern – manche haben gar zwei oder drei im Haus», sagt Baumberger nun in seinem Büro in Stans.

Die Schweizer Spitäler klönen

Tatsächlich klönt die Branche. Beinahe jedes Spital kämpft mit der Profitabilität. In St. Gallen diskutiert man über Schliessungen, in Biel schreibt man seit Jahren Verluste, in Bern und Basel spricht man von schwierigen Situationen. So erreichen nur wenige Spitäler in der Schweiz eine nachhaltige Ebitda-Marge von 10 Prozent. Je geringer diese Gewinnmarge, desto weniger Geld bleibt für neue Investitionen. Nidwalden kommt 2018 auf 10,9, der Schweizer Durchschnitt liegt bei 5,5 Prozent. Ein Grund für die tiefen Renditen liegt laut dem Spitalexperten Philip Sommer von der Beratungsfirma PWC an veralteten Strukturen. Zudem habe der Bund 2012 die freie Spitalwahl und Fallpauschalen eingeführt. Jeder Patient kann seither sein Spital selbst wählen. Spitäler können nicht mehr beliebig Tage für Fälle wie eine Hüftoperation abrechnen, son-



Er weiss, wie man den Wettbewerbslöwen überlistet: Urs Baumberger, hier in der Businesssuite des Kantonsspitals Nidwalden. Foto: Herbert Zimmermann

Ein Oberst sagte zu ihm: «Baumbergerli, als Offizier könntest du mehr sein als Mechaniker.»

dern erhalten eine Pauschale. Leistung zählt plötzlich. Die Folge: Wettbewerb.

Baumberger hat das vorausgesehen und sein Spital aufgerüstet. Erstens renovierte er. Der Eingang sieht heute aus wie eine Hotelloobby, der Boden besteht aus Parkett, helle Farben und Licht dominieren. «Das fördert den Heilungsprozess», sagt er. Zweitens baute er im Spital 50 Quadratmeter grosse Businesssuiten ein, um die Zusatzversicherten (und ihr Geld) abzuholen. Baumberger nennt seine Klinik ein öffentliches Privatspital. Die «Bilanz» spricht von «Luxus-Spital im Gold-Standard» – heute ahmen andere Spitäler die Suiten nach. Drittens schickte er die Pflegefachleute in Servierausbildungen und Englischkurse (das mochten nicht alle). Viertens schuf er ein wohlgesinntes Umfeld. Er lud spitalkritische Politiker in sein Büro und sprach so lange mit ihnen, bis sie überzeugt nach Hause gingen. Er besuchte alle Hausärzte des Kantons (seine Zulieferer) und erfuhr von deren Zwängen und Wünschen (Telefone schneller abnehmen, deutsche Ärzte sollen langsamer sprechen, ein neues MRI wäre schön). Fünftens zog er den Wandel knallhart durch und riet einer Handvoll Mitarbeitern zum Abgang.

Baumberger ist wohl das, was Sommer von PWC einen Spital-Chef mit breitem Portfolio nennt: «Heute muss der Direktor wie ein Aussenminister denken und Politiker überzeugen, gleichzeitig im Innern Verbündete für einen Wandel suchen und zusätzlich auch noch ein unternehmerischer Manager sein.» Das sei noch nicht überall der Fall in der Schweiz. Es gibt Geschichten von reformfreundigen Direktoren, die sich plötzlich mit rebellierenden Chefarzten konfrontiert sahen – und verloren.

So zielstrebig wie Baumberger sein Spital veränderte, so zufällig spickte es ihn in die Gesundheitsbranche. Er lernte Mechaniker und machte danach im Militär die Offiziersschule. Ein Oberst sagte ihm: «Baumbergerli, als Offizier könntest du mehr sein als Mechaniker.» Baumberger verstand, er machte ein Abendtechnikum und wurde Ingenieur (und später Oberstleutnant). In einer Weiterbildung riet man ihm, für Bewerbungsgespräche zu trainieren. Erstes Training: bei der Gruppe Hirslanden. Baumberger verkaufte sich so gut, dass er schliesslich in der Spitalbranche landete. Seit 2009 arbeitet er in Nidwalden.

Als Autor Hürlimann Gast war

Dort fand sich kürzlich auch der an Krebs erkrankte Schriftsteller Thomas Hürlimann ein. Dieser staunte erst über die prächtige Panoramaaussicht in der Intensivstation. Weil seine Krankheit ihn einer Odyssee gleich durch die Schweizer Spitäler trieb, rezensierte er für die NZZ seine Klinikaufenthalte – inklusive Nidwalden. Baumberger, der alle Zeitungsartikel über sich fein säuberlich in drei A3-Ordern ablegt, fragte Hürlimann vorsichtig und verklausuliert, ob er den Text vorher lesen könne. Er konnte nicht. Also wachte der Spitalmanager am Veröffentlichungstermin morgens um vier auf. Er war nervös – und kurz darauf zufrieden. Wieder Lob. Wieder positive Nachrichten.

Doch Kritik gibt es auch. Etwa, dass Baumberger manchmal Mühe habe mit anderen Meinungen, weil er seine Strategie wie eine komplexe technische Maschine angehe, bei der man die richtigen Knöpfe drehen muss. Diese Erfahrung hat der grüne Nidwaldner Landrat Thomas Wallimann gemacht. Er fürcht-

et, dass der wachsende Wettbewerb das Arbeitsklima in den Schweizer Spitälern verschlechtert. So hat er sich im Frühling bei Baumberger ins Büro eingeladen, weil ihm Mitarbeiter erzählten, dass sie immer mehr Stress spürten und weniger Zeit für Patienten hätten. Es ist eine Folge von Effizienzsteigerungen, die in der Praxis Sparprogramme und weniger Stellen bedeuten. «Das stimmt, das spüren wir», sagt Baumberger, «verhältnismässig geht es aber unseren Mitarbeitern gut.» Er weist darauf hin, dass künftig die Digitalisierung helfen könne, den Personalbedarf noch besser auf die Patientenströme abzustimmen.

In Nidwalden steht nun die Spitalfusion mit Luzern bevor, bei der das Spital zur AG wird. Noch mehr Leistungsdruck, findet Kritiker Wallimann, noch mehr Stress für die Angestellten. Vor zehn Jahren wurde die überkantonale Fusion angedacht – als erste in der Schweiz. Strategie Baumberger hat schon damals gespürt, dass es ein kleines Spital wie Nidwalden nicht alleine schaffen kann und einen grossen Partner braucht. Ein unausweichlicher Weg auch für andere kleine Spitäler, sagt Spitalexperte Philip Sommer. Doch so leicht ist dieser nicht, das zeigte jüngst die geplante Spitalfusion in Basel.

Auch die Nidwaldner Politiker warteten auf Probleme und Futter für Kampagnen – umsonst. Baumberger vermittelte versiert zwischen den Parteien und konnte an öffentlichen Diskussionen die Zuhörer auf seine Seite ziehen. Das zeigte er zuletzt am Montagabend in Stans. Für einmal erzählte er nicht vom Wettbewerbslöwen, dafür verkaufte er den Anwesenden die eigentliche Übernahme durch die Luzerner als Hochzeit. Das begreifen die Menschen.

In Zahlen

281

Spitäler gibt es laut Bundesamt für Statistik in der Schweiz (Stand: 2017). 36 Prozent davon sind Spitäler für allgemeine Pflege, beim Rest handelt es sich um Spezialkliniken und Geburtshäuser.

400 Millionen

Franken beträgt gemäss einer neuen Studie von KPMG das Einsparpotenzial, wenn sich kleine Spitäler grösseren anschliessen und sich in ein teilstationäres Gesundheitszentrum umwandeln, das gewohnte ambulante, aber minimale stationäre Versorgung bietet.

20

von 100 Schweizer Kleinspitälern haben laut der KPMG-Studie das Potenzial, solche teilstationären Gesundheitszentren zu werden.