

Luzern, 9. Dezember 2025

ANTWORT AUF ANFRAGE**A 569**

Nummer: A 569
Protokoll-Nr.: 1419
Eröffnet: 20.10.2025 / Gesundheits- und Sozialdepartement i.V. mit Finanzdepartement

Anfrage Ursprung Jasmin und Mit. über Reputationsschäden beim Luzerner Kantonsspital und bei der Luzerner Psychiatrie – welche Massnahmen ergreift der Kanton Luzern als Eigentümer?

1. Zu Frage 1: Wie beurteilt der Regierungsrat die aktuelle Reputationslage des LUKS und der Lups?

Der Regierungsrat beurteilt die Reputation der beiden kantonalen Spitalunternehmen Luzerner Kantonsspital (LUKS) und Luzerner Psychiatrie (lups) aktuell als grundsätzlich gut. Beide Unternehmen geniessen bei der Bevölkerung, bei den Patientinnen und Patienten als auch bei den Mitarbeitenden nach wie vor einen guten Ruf. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass beide Unternehmen trotz Spital- und Arztwahlfreiheit sowohl im stationären als auch im ambulanten Bereich steigende Behandlungszahlen aufweisen – dies gilt im LUKS auch für den Zusatzversichertenbereich (halbprivat/privat) – und auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden und Vakanzen trotz Fachkräftemangel (wieder)besetzen können. Weiter hat das LUKS dank seiner starken Positionierung 2024 erfolgreich einen Green Bond (grüne Anleihe) über CHF 150 Mio. am Kapitalmarkt platziert – dies im reputationssensiblen Umfeld des Finanzmarktes. Bestünden bei den Anspruchsgruppen Zweifel an der Qualität der Leistungserbringung der beiden Unternehmen und am grundsätzlichen Unternehmens- bzw. Führungsklima, wäre dies alles nicht der Fall. Herausforderungen identifiziert der Regierungsrat demnach weniger in der Qualität der Versorgung, der Arbeitgeberattraktivität oder generell bei der Reputation der Unternehmen, sondern in der transparenten Vermittlung von Entscheidungen gegenüber der Öffentlichkeit und insbesondere gegenüber der Politik. LUKS und lups befinden sich aktuell in einer Phase strategischer, organisatorischer und personeller Erneuerung. Solche Transformationsprozesse – insbesondere bei grossen Unternehmen im Gesundheitswesen – können naturgemäss vorübergehende Unsicherheiten auslösen. Der Regierungsrat hat diese Erneuerung bewusst gefordert und unterstützt diese, da sie notwendig ist, um die Unternehmen auch weiterhin und langfristig robust, wirtschaftlich und zukunftsfähig aufzustellen. Entscheidend ist für den Regierungsrat dabei, dass die neuen Leitungen diese Phase aktiv gestalten und transparent kommunizieren sowie dass die

Mitarbeitenden eng eingebunden werden. Gerade in Veränderungsphasen ist die Art und Weise der Kommunikation zentral für das Vertrauen der Anspruchsgruppen.

2. Zu Frage 2: Welche konkreten Schritte wurden in den letzten Monaten unternommen, um das Vertrauen der Bevölkerung, der Mitarbeitenden und der Partnerinstitutionen wieder zu stärken?

Im 2025 wurden beim LUKS das Präsidium und mehrere Positionen im Verwaltungsrat erneuert und ein neuer CEOeingestellt; bei der lups hat ebenfalls ein neuer Verwaltungsratspräsident sein Amt angetreten. Der Regierungsrat hat grosses Vertrauen in die erneuerten Leitungen von LUKS und lups und ist überzeugt, dass diese die notwendigen Massnahmen zur Stärkung des Vertrauens der Bevölkerung, der Mitarbeitenden, der Politik und der Partnerinstitutionen treffen werden. Der Regierungsrat erachtet dabei eine fokussierte interne und externe Kommunikation als zentralen Erfolgsfaktor. So konnte das LUKS mit der internen Klärung der Details des im Neubau des Spitals Wolhusen zu erbringenden Angebots und dem veranlassenen personellen Neuanfang in der Führung des Standortes eine grundsätzliche Beruhigung der Situation am Standort Wolhusen bewirken. Darüber hinaus hat die neue LUKS-Führung den offenen Dialog in den ersten Monaten nach Amtsantritt intensiviert – intern wie extern. Zudem wurde eine klarere und einfachere Organisation der Geschäftsleitung auf den Weg gebracht. Mit der Zusammenführung aller Spitalbetriebe unter einer neuen COO-Rolle sowie weitere Anpassungen der Unternehmensstruktur wird Klarheit bezüglich Rollen und Zuständigkeiten geschaffen und ein Ungleichgewicht in der Vertretung der einzelnen Standorte auf Geschäftsleitungsebene beseitigt. Ebenso hat die lups im medialen Fall «Psychiatrische Klinik Luzern» laufend nach dem Grundsatz «intern vor extern» informiert. Die Mitteilung wurde in den regionalen Medien aufgenommen. Die Zuweisenden wurden zusätzlich separat informiert. Der Regierungsrat misst dem in der Antwort zur Frage 1 erwähnten Transformationsprozessen bei LUKS und lups grosse Bedeutung bei und begleitet diese im Rahmen von regelmässigen Aussprachen mit den strategischen und operativen Führungsstufen. Wichtig ist für den Regierungsrat, dass die neue Führungsstruktur nach ihrer Etablierung die Kommunikation im Unternehmen weiter stärkt, Orientierung gibt und Verunsicherungen früh aufnimmt. Transformationen verlangen von allen Beteiligten eine hohe «Change-Kompetenz»; der Regierungsrat erwartet, dass LUKS und lups diese Prozesse sorgfältig führen und gleichzeitig die hohe Qualität der Versorgung weiterhin sicherstellen.

3. Zu Frage 3: Welche Rolle nimmt der Kanton Luzern als Eigentümer bei der strategischen Führung und Aufsicht dieser Institutionen wahr – insbesondere in Bezug auf die Kommunikation, die Unternehmenskultur und das Krisenmanagement?

Mit der rechtlichen Verselbständigung von LUKS und lups im Jahr 2008 wurde eine bewusste Trennung zwischen politischer und unternehmerischer Verantwortung geschaffen. Diese wurde mit der Rechtsformänderung zu gemeinnützigen Aktiengesellschaften 2021 bzw. 2022 bewusst noch verstärkt. Die Oberleitung der Gesellschaft und damit die Verantwortung für die Bereiche Kommunikation, Unternehmenskultur und Krisenmanagement ist unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des Verwaltungsrats des jeweiligen Spitalunternehmens. Der Regierungsrat übt für den Kanton Luzern als Alleinaktionär des LUKS die Aktionärsrechte aus und ist damit nicht in diese operativen Bereiche eingebunden. Das Gesundheits- und So-

zialdepartement (GSD) (und teilweise auch das Finanzdepartement [FD]) stehen jedoch in regelmässigem Austausch mit dem Verwaltungsrat zu den genannten Themen und bringen die Haltung des Regierungsrates dazu ein, sofern dazu Anlass besteht.

4. Zu Frage 4: Gibt es seitens des Kantons verbindliche Vorgaben oder Erwartungen bezüglich Kommunikationsstandards, Transparenz und ethischer Unternehmensführung für die Spitalgesellschaften?

Die Eignerstrategien des Regierungsrates für die beiden Unternehmen enthalten Erwartungen zu unternehmerischen, wirtschaftlichen, politischen, ökologischen und sozialen Zielen sowie zur Unternehmensführung, Kontrolle, Effizienz und Transparenz. Erwartet wird so insbesondere, dass die Unternehmen eine fortschrittliche, sozial verantwortliche, transparente und ethischen Grundsätzen verpflichtete Personalpolitik verfolgen, die insbesondere das Gleichstellungsgesetz und die Lohngleichheit einhält. Dazu zählt gemäss Erwartung unseres Rates auch eine transparente und qualitativ hochstehende interne und externe Unternehmenskommunikation. Darüber hinaus enthalten die Leistungsaufträge des Regierungsrates bzw. die diese konkretisierenden Leistungsvereinbarungen mit dem GSD auch Vorgaben zur Information über das Beschwerdemanagement der beiden Unternehmen.

5. Zu Frage 5: Wie stellt der Regierungsrat sicher, dass Kritik oder Missstände innerhalb der Betriebe frühzeitig erkannt und intern adressiert werden können, bevor sie an die Öffentlichkeit gelangen?

LUKS und lups informieren den Regierungsrat anlässlich der Präsentation der Jahresrechnung über die grundsätzliche Situation ihrer Unternehmen. Eine detaillierte Information über die Entwicklung der Unternehmen entlang der in der Antwort zu Frage 4 genannten Zielen der Eignerstrategien erfolgt an das GSD und das FD an den Quartalsgesprächen. Darüber hinaus informieren die beiden Spitalunternehmen das GSD im Sinn des Kommunikationsgrundsatzes «intern vor extern» stets zeitnah über kritische oder ausserordentliche Situationen. Das GSD informiert, soweit angezeigt, den Regierungsrat darüber. Diese Prozesse zwischen der obersten Führung der beiden Spitalunternehmen und dem GSD sind «kurz» und die Zusammenarbeit und die Prozesse gut etabliert. Der Regierungsrat erachtet es zudem als wichtig, dass die Spitalunternehmen die Abläufe und Kommunikationswege richtig ausgestalten, damit Beschwerden bzw. Konflikte stufengerecht unternehmensintern gelöst werden können. Es ist grundsätzlich Auftrag und im Interesse der beiden Unternehmen, dass Kritik und Missstände frühzeitig erkannt und adressiert werden. Mit etablierten Compliance-Systemen kann dies sichergestellt werden (z.B. externes Whistleblowing-System auf Seiten LUKS). Mit Blick auf die öffentliche Reputation der beiden Spitalunternehmen bedingt dies aber auch, dass sich Regierungsrat und Kantonsrat bei der Auseinandersetzung mit solchen Fällen in einer dem aktienrechtlichen Rollenverständnis entsprechenden Zurückhaltung üben und keine zusätzliche Plattform für eine nicht stufengerechte öffentliche Diskussion bieten.

6. Zu Frage 6: Plant der Regierungsrat eine externe Überprüfung (z. B. Governance-Audit, Organisationsanalyse oder Kulturentwicklung) zur Verbesserung der Führungsstrukturen und der Zusammenarbeit zwischen dem Kanton, dem LUKS und der Lups?

Der Regierungsrat hat in den vergangenen Monaten gegenüber den Verwaltungsräten von LUKS und lups klare Erwartungen hinsichtlich Organisation, Führungsstrukturen und Rollenverständnis formuliert. Diese Erwartungen wurden aufgenommen; beide Unternehmen befinden sich – wie bereits erwähnt – in laufenden Organisations- und Kulturentwicklungsprozessen. In diesem Zusammenhang wurden unternehmensintern Organisationsanalysen durchgeführt oder bereits initiiert. Vor diesem Hintergrund sieht der Regierungsrat derzeit keine Veranlassung, selber zusätzliche externe Audits oder Untersuchungen in Auftrag zu geben. Sollte sich jedoch zeigen, dass die zuständigen strategischen Gremien ihren Aufgaben nicht nachkommen oder notwendige Massnahmen ausbleiben, würde der Regierungsrat im Rahmen seiner Eigentümerverantwortung die erforderlichen Schritte prüfen. Aktuell stellen wir fest, dass die Verwaltungsräte ihrer Verantwortung nachkommen und die entsprechenden Analyse- und Entwicklungsprozesse aktiv steuern.

7. Zu Frage 7: Welche Lehren zieht der Regierungsrat aus den jüngsten medialen Vorkommnissen, um ähnliche Situationen in Zukunft zu vermeiden?

Mit mehr als 8'000 Mitarbeitenden bzw. mehr als 1'500 Mitarbeitenden sind das LUKS der grösste bzw. gehört die lups zu den grössten Arbeitgebern im Kanton Luzern. Bei Unternehmen dieser Grösse ist es nicht ungewöhnlich und letztlich nicht vermeidbar, dass einzelne Patientinnen und Patienten unzufrieden mit ihrer Behandlung sind oder es bei Mitarbeitenden zu Konflikten mit Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitenden kommt. Für den Regierungsrat ist zentral, dass diese Patientinnen und Patienten bzw. die Mitarbeitenden im Unternehmen «Gehör finden» und ihren Anliegen nachgegangen wird und, sofern angezeigt, die notwendigen Massnahmen zur Behebung allfälliger Missstände getroffen werden. Die jüngsten Entwicklungen haben zudem gezeigt, wie wichtig nachvollziehbare Entscheide und ein aktiver Dialog mit allen Anspruchsgruppen sind. Veränderungsprozesse bedürfen einer konsequenten, transparenten und gut abgestimmten Kommunikation. Der Regierungsrat erachtet es deshalb als wichtig, dass LUKS und lups ihre Mitarbeitenden und die Öffentlichkeit in solchen Phasen eng begleiten und Orientierung bieten. Gerade vor dem Hintergrund der grossen strukturellen Herausforderungen im Gesundheitswesen – etwa bei den Tarifen, beim Fachkräftemangel oder aufgrund gesteigerten wirtschaftlichen Drucks – ist eine klare und verlässliche Führung entscheidend, um Vertrauen nachhaltig zu sichern.

8. Zu Frage 8: Inwiefern sieht der Regierungsrat eine Notwendigkeit, die Eigentümerstrategie gegenüber dem LUKS und der Lups zu überarbeiten oder zu schärfen?

Der Regierungsrat hat seine Eignerstrategien für die beiden Unternehmen gerade erst im Frühling 2025 überarbeitet und sieht deshalb aktuell keinen Bedarf für eine Anpassung. Die nächste Überprüfung der Eignerstrategien der beiden Spitalunternehmen ist (wie bei den Eignerstrategien aller kantonalen Beteiligungen) für 2029 vorgesehen.

9. Zu Frage 9: Welche Massnahmen werden geprüft, um die interne und externe Kommunikation dieser Institutionen professioneller und vertrauensbildender zu gestalten?

Die beiden kantonalen Spitalunternehmen bewegen sich in einem wirtschaftlich, politisch und medial anspruchsvollen Umfeld. Die Anforderungen an eine klare, zeitgerechte und adressatengerechte interne und externe Kommunikation haben in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen – gerade in einem Transformationsprozess, wie ihn LUKS und lups derzeit

durchlaufen. Der Regierungsrat sieht die strategische und operative Verantwortung für die Unternehmenskommunikation bei den Spitalunternehmen. Gleichzeitig nimmt der Kanton seine strategische Rolle als Eigentümer der Unternehmen aktiv wahr: Das GSD hat deshalb die neuen Leitungen LUKS und lups auf die zentrale Bedeutung einer professionellen internen und externen Kommunikation hingewiesen. Diese haben diese Hinweise ausdrücklich anerkannt und aufgenommen. Der Regierungsrat erachtet die Kommunikationsfunktion im Transformationsprozess als wichtigen Bestandteil einer vertrauensbildenden Führungskultur. Für die externe Kommunikation besteht zudem weiterhin die etablierte Praxis der Vorinformation des GSD, die in diesem Zusammenhang beibehalten und weiter gefestigt wird.

10. Zu Frage 10: Wie wird sichergestellt, dass die Reputation des Kantons Luzern als verllässlicher Gesundheitsstandort langfristig gewahrt und gestärkt wird?

Der Regierungsrat beurteilt die Reputation des Kantons Luzern als Gesundheitsstandort derzeit ebenfalls als grundsätzlich gut. Die beiden kantonalen Spitalunternehmen sind die zentralen Akteure in der akutsomatischen, psychiatrischen und rehabilitativen Versorgung des Kantons Luzern und der Zentralschweiz. Aus Sicht des Regierungsrates kann die Reputation des Kantons Luzern als verllässlicher Gesundheitsstandort dann langfristig gewahrt und gestärkt werden, wenn das mit der Verselbständigung der beiden Spitalunternehmen und der Rechtformänderung in Aktiengesellschaften angestrebte Rollenverständnis zwischen Kanton als Eigner und den Spitalunternehmen als Leistungserbringer respektiert und aktiv gelebt wird. Der Kanton gibt den Unternehmen als ihrem Eigner sowie als Gewährleister für die Gesundheitsversorgung im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben, der Leistungsaufträge (Spitalliste) und der Erwartungen der Eignerstrategie vor, welche Leistungen die beiden Unternehmen erbringen sollen. Die Unternehmen erbringen diese Leistungen qualitativ hochstehend, effizient und wirtschaftlich im Rahmen ihrer verfügbaren Mittel. Dort, wo der Kanton Leistungen bestellt, die über die ordentlichen Tarife nicht vollständig oder gar nicht gedeckt sind, leistet der Kanton die erforderliche subsidiäre Finanzierung mittels Abgeltung von gemeinwirtschaftlichen Leistungen (GWL). Unabdingbare Voraussetzung, um dieses Rollenverständnis zu leben, ist, dass zwischen Kanton und Unternehmen die erforderliche Vertrauensbasis besteht, die wiederum ihrerseits eine transparente und vollständige Information der Unternehmen an den Eigner bedingt.