

Die Insel ist sturmerprobt

17. März 2021

Im Gespräch mit Marianne Moll, Leiterin Kommunikation und Stab Direktion, blicken Verwaltungsratspräsident Prof. Dr. Bernhard Pulver und Direktionspräsident Dr. med. h.c. Uwe E. Jocham auf das stürmische Jahr 2020 zurück.

Marianne Moll: *Das Jahr 2020 ist zweifellos ein historisch bedeutsames. Wie ordnen Sie das Jahr in der Geschichte der Insel Gruppe ein, Bernhard Pulver?*

Bernhard Pulver: Das Jahr 2020 war in der Tat ein spezielles. Allerdings: Schon das Gründungsjahr des Inselspitals 1354 war geprägt von einer Pestepidemie. Für uns ist diese ausserordentliche Situation also keine völlig neue. Die Insel hat in ihrer Geschichte viele Herausforderungen gemeistert, und als wichtigste Gesundheitsversorgerin im Raum Bern weiss sie, wie man mit Krisen umgeht. Für unsere Mitarbeitenden war es aber ein sehr herausforderndes Jahr. Das gilt für alle Menschen in der Schweiz. Was mich besonders gefreut hat: Wie alle Mitarbeitenden, in welcher Funktion auch immer, alles gegeben haben, um die Kolleginnen und Kollegen direkt am Bett bestmöglich zu unterstützen. Wir dürfen stolz sein, dass die ganze Insel Gruppe gemeinsam die Pandemie bewältigt hat. Wir haben gezeigt, wie gut wir zusammenarbeiten können. Dieses Zusammengehörigkeitsgefühl ist für mich – und auch für viele Mitarbeitende – ein Mutmacher in dieser schwierigen Zeit.

Marianne Moll: *Die Herausforderungen im COVID-Jahr 2020 waren für die Spitäler riesig. Dies wird sich auch im wirtschaftlichen Ergebnis zeigen. Wo steht die Insel Gruppe nach dem Jahresabschluss, Uwe Jocham?*

Uwe E. Jocham: Am Ende dieses stürmischen Jahres stehen wir mit einem Verlust von CHF 72 Mio. da. Aber durch die kantonale Notverordnung erwarten wir sowohl Ertragsausfälle erstattet zu bekommen als auch Teile der Zusatzkosten. Wir erwarten etwa CHF 52 Mio. nach heutigem Stand. Das heisst, am Ende bleibt ein Verlust von etwa CHF 20 Mio. auf Stufe Spitalbetrieb. Dies entspricht einem EBITDAR von 6,8 Prozent.

Marianne Moll: *Trotz dieser herausfordernden finanziellen Situation konnten wir den Mitarbeitenden eine Sonderprämie ausbezahlen, und dieses Jahr realisieren wir Lohnmassnahmen. Wie ermöglich(t)en wir das?*

Bernhard Pulver: Finanzielle Stabilität ist ein wichtiger Kennwert für eine erfolgreiche Institution. Aber es geht nicht nur um die Verantwortung über die Finanzen. Es gibt auch die Verantwortung gegenüber der Institution und ihrer Leistungserbringung. Wir müssen unseren Leistungsauftrag erfüllen können und dafür braucht es motiviertes Personal. Uns, sprich dem Verwaltungsrat und der Direktion, ist es ganz wichtig, dass das Personal über gute Arbeitsbedingungen verfügt. Der Lohn ist ein Teil davon, aber natürlich nicht alles. Eines unserer Ziele bestand darin, auch im Jahr 2021 eine Lohnentwicklung zu haben. Wir haben diese gegenüber dem vergangenen Jahr verbessert, und wir bezahlen zum Teil mehr als andere Spitäler. Damit möchten wir ein wichtiges Zeichen für unser motiviertes Personal setzen. Die Sonderprämie, die wir ausbezahlen konnten, und die Lohnentwicklung für 2021 sind wichtige, motivierende Elemente. Wir sind froh darüber, und so etwas muss unseres Erachtens auch möglich sein.

Marianne Moll: *Lassen wir die negativen gesundheitlichen und finanziellen Aspekte der Pandemie für einmal ausser Acht. Welche positiven Effekte hatte die COVID-19-Pandemie für die Insel Gruppe?*

Uwe E. Jocham: Bei all dem Leid, das die Pandemie der Bevölkerung gebracht hat, bei all den volkswirtschaftlichen Schäden und Herausforderungen, ist für die Insel Gruppe – und für das gesamte Gesundheitswesen – viel Positives entstanden. Die Spitäler sind das Rückgrat der Gesundheitsversorgung. Sie wurden in ihrer Funktion und in ihrem Stellenwert von der ganzen Gesellschaft anerkannt und wahrgenommen, und nicht nur als Kostenfaktor. Die Solidarität der Bevölkerung mit den Mitarbeitenden in allen Spitälern, auch von innen heraus, war einzigartig. Das ist extrem positiv und hat uns in eine neue Position gebracht, auch in ein neues Selbstbewusstsein. Daneben war natürlich die Solidarität der Mitarbeitenden «an der Front» ein neues positives Erlebnis. Viele Abläufe und Prozesse konnten teilweise über Nacht neu entwickelt und umgesetzt werden. Alle haben gemeinsam auf ein Ziel hingearbeitet. Die Zusammenarbeit, einer unserer sechs Unternehmenswerte, wurde so richtig fassbar und gelebt – von allen.

Marianne Moll: *Sie erwähnen die Zusammenarbeit. Die Pandemiebewältigung erfordert auch eine enge Abstimmung und Koordination über die Insel Gruppe hinaus. Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit dem Kanton, dem Bund und anderen Schweizer Spitälern erlebt?*

Uwe E. Jocham: Gerade die Zusammenarbeit mit dem Kanton hat eine neue Dimension erreicht. Wir hatten in den Hochphasen der ersten und zweiten Welle täglich Kontakt mit den Leistungserbringern und dem Krisenstab. Das sind Dimensionen, die es bis anhin nicht gab. Man hat intensiv zusammengearbeitet. Auch heute noch stehen wir wöchentlich in Kontakt mit allen Spitalvertretern und anderen Gesundheitsorganisationen wie der Spitex, den Heimen, den niedergelassenen Ärztinnen und Ärzten und den Apothekerinnen und Apothekern. Man hat gesehen, dass wir im Kanton sehr viel richtig gemacht haben, aber auch auf Bundesebene: Wir waren stets mit dem Bundesamt für Gesundheit in Kontakt, und wir hatten Bundesrat Alain Berset und Bundespräsidentin Simonetta Sommaruga bei uns zu Besuch im Inselspital. Zudem sitzen alle unsere wichtigen Expertinnen und Experten in den Gremien, egal, ob es um Impffragen oder um Hygiene geht. Auf dieser Ebene, und das muss ich betonen, war die Zusammenarbeit auf eine Art und Weise vorhanden, die sich auch in der klaren Führung hier bei uns im Kanton widergespiegelt hat und sich in einer klaren Kommunikation manifestierte. Ein Beispiel: Die Kampagne «Aber sicher!», die die Patientinnen und Patienten nach der ersten Welle sehr schnell wieder zurück in die Institutionen und Spitäler gebracht hat. Das ist alles gemeinsam geschehen. So etwas hatten wir noch nie.

Marianne Moll: *Im Sommer 2020 wurde der neue Code of Conduct lanciert. Wie stellt man als Verwaltungsratspräsident sicher, dass der Verhaltenskodex im Berufsalltag gelebt wird?*

Bernhard Pulver: Es war uns ein Anliegen, unsere sechs Unternehmenswerte in einen Verhaltenskodex zu übersetzen. Als erstes müssen wir vom Verwaltungsrat unsere Vorbildfunktion wahrnehmen. Denn auch wir müssen uns an den Code of Conduct halten. Der zweite Punkt: Kulturaufbau in der Insel Gruppe. Der Code of Conduct muss immer wieder neu diskutiert werden. Dies entspricht einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Führungskultur. Zudem haben wir kommuniziert, dass es Meldestellen gibt, an die man sich anonym wenden kann. Wir schauen uns die Meldungen jedes Jahr an und sind natürlich froh, wenn nicht zu viele Meldungen eingegangen sind. Die Meldungen, die uns erreichen, werden gesichtet und bearbeitet. Schliesslich gehört auch dazu, dass wir Missstände korrigieren und den Mut dazu haben, Konsequenzen daraus zu ziehen. Das ist ein Teil unserer Kultur: Der Verwaltungsrat und die Direktion handeln gemeinsam. Um die Schritte zusammenzufassen: Vorbildfunktion wahrnehmen, Kultur aufbauen und gemeinsam weiterentwickeln, Meldungen sichten und gegebenenfalls Konsequenzen daraus ziehen.

Marianne Moll: *Mitte letzten Jahres thematisierten Sie in einem NZZ-Gastbeitrag den ökonomischen Druck, der auf den Spitälern lastet und warnten davor, dass das Menschliche im Gesundheitswesen zunehmend in den Hintergrund gedrängt werde. Sie engagieren sich dafür, dass das nicht geschieht. Wo stehen wir heute diesbezüglich?*

Bernhard Pulver: Das ist mir immer noch ein sehr wichtiges Anliegen. Man darf allerdings nicht erwarten, dass wir in der Schweizer Politik mit einem Knopfdruck die gesamte Ausrichtung verändern

können. Ich glaube, wir konnten insbesondere im letzten Jahr das Bewusstsein für diese Problematik steigern. Der Verwaltungsrat und die Direktion haben gemeinsam mit anderen Universitätsspitalern und der Politik ein Netz aufgebaut, um darauf hinzuweisen, dass die Spitäler nicht nur ein Kostenfaktor sind, sondern eine sehr grosse Ressource. Wir möchten erreichen, dass man vom ökonomischen Denken und vom Kostendruck auf die Spitäler wekommt. Die ersten Schritte wurden gemacht, und wir haben im Lobbying auf politischer Ebene bereits einiges erreichen können. Ich kann unmöglich sagen, dass dieses Problem im Jahr 2020 bereits gelöst wurde. Der Verwaltungsrat und die Direktion engagieren sich stark in diese Richtung – wir sind aber auch auf Unterstützung dafür angewiesen. Wir bleiben dran, weil es strategisch zentral ist, dass das Gesundheitswesen als Ressource und nicht nur als Kostenfaktor wahrgenommen wird.

Marianne Moll: *Das Personal war im COVID-Jahr 2020 sehr stark gefordert. Was kann man als Führungsperson tun, damit das Gesundheitspersonal auch bei solch hohem Druck, wie er durch die Pandemie entstand, weiterhin motiviert bleibt?*

Uwe E. Jocham: Wir haben von Anfang an vorhergesehen, dass wir keinen Sprint vor uns haben, sondern einen Marathon. Wir haben kommuniziert, dass wir unsere Energie aufteilen und sparen müssen, weil der Weg lang sein wird, mit vielen Durststrecken, Bergen, Höhen und Tälern, durch die wir alle gemeinsam hindurchmüssen. Das vorzuleben war ein wichtiges Element der Mitglieder der Taskforce und unserer Kommunikation. Wir versuchten, unser Ohr überall zu haben. Beispielsweise um Sorgen und Befürchtungen zu horchen. Gerade zu Beginn der Pandemie wusste niemand, was uns bevorsteht. Es erfolgten zum Beispiel die Grenzschliessungen, und das sind Zustände, die niemand aus unserer Generation bereits erlebt hat. Deswegen war es wichtig, Präsenz zu zeigen, da zu sein, neue kommunikative Wege zu finden, Mut zuzusprechen und gleichzeitig aber auch die Herausforderungen zu meistern und immer da zu sein für unsere Patientinnen und Patienten. Das ist uns immer gelungen. Es war auch wichtig, immer mal wieder eine kleine Geste machen zu können. Es gab Phasen, in denen uns Dank von allen Seiten erreichte; das hat gutgetan. Diese Frequenz hat dann immer mal wieder nachgelassen. Später mussten wir wieder selber diese Gesten der Wertschätzung zum Ausdruck bringen. Just im Herbst, nachdem wir im Sommer eine längere Phase der Normalität hatten, kam die zweite Welle und wir mussten bereit sein, indem wir beispielsweise die Schutzmassnahmen vorbildlich einhielten. Das alles läuft nun schon über ein Jahr. Ich bin stolz, wie es uns allen gelungen ist, bis heute durchzuhalten, und ich muss sagen: Wir haben wahrscheinlich noch knapp ein Jahr vor uns, in dem die Pandemie unseren Alltag prägen wird – vorausgesetzt, der nationale Impfprozess geht reibungslos vonstatten. Wenn alle weiterhin so gut am gleichen Strang ziehen, dann werden wir das Ziel erreichen und stärker sein als zuvor.

Marianne Moll: *Die Insel Gruppe hat vor zweieinhalb Jahren eine neue Vision formuliert: Sie will zu den weltweit führenden Spitalgruppen für universitäre und integrierte Medizin gehören. Trotz oder gerade wegen COVID-19: Sind wir auf einem guten Weg?*

Bernhard Pulver: Wir sind auf einem guten Weg. Die formulierte Vision war einer der Gründe, wieso ich das Verwaltungsratspräsidium angenommen habe. Eine solch ambitionöse Vision motiviert ungemein. Wir sind zwar noch nicht dort, wo wir hinwollen, sind aber auf einem guten Weg. Eine Vision ist ein Ziel, das es zu erreichen gilt. Was ich bisher in unserer Institution gesehen habe – von Forschungs- und Dienstleistungen bis hin zur Lehre –, ist wirklich Weltklasse. Wir haben Rückenwind, diesen Faktor gilt es nicht zu unterschätzen. Unsere Institution wird im Kanton von der Regierung, dem Parlament, der Bevölkerung und der Wirtschaft getragen. Alle sind stolz auf unsere «Insel» und wollen, dass wir Erfolg haben. Ein solches Momentum haben nicht alle Institutionen in der gleichen Art und Weise. Mit diesem Rückenwind werden wir unsere Vision auch umsetzen können.

Marianne Moll: *Eine persönliche Frage zum Schluss: Welches Erlebnis aus dem Jahr 2020 wird Ihnen in Erinnerung bleiben, Herr Pulver?*

Bernhard Pulver: Es gab natürlich viele Erlebnisse und Eindrücke. Wenn ich ein Erlebnis wählen müsste, dann wären es die Besuche auf der Intensivstation und auf anderen Stationen, wo COVID-19-

Patientinnen und -Patienten behandelt wurden. Eine Pflegefachfrau hat mir erzählt, dass sie über Nacht allein dort und extrem gefordert ist. In solchen Situationen kommt man stressbedingt an die eigenen Grenzen. Dieses Gespräch hat mich sehr beeindruckt. Die Besuche «an der Front» sind die Momente, die am meisten nachhallen, aber mich auch motivieren, weiterhin für die Insel Gruppe zu wirken.

Marianne Moll: *Die Frage geht auch an Sie, Herr Jocham. Welches Erlebnis werden Sie nicht mehr vergessen?*

Uwe E. Jocham: Ich habe extrem viele Bilder im Kopf. Der Moment, als ich die Intensivstation besichtigte, auf der über 30 COVID-Patientinnen und -Patienten behandelt wurden, hat sich bei mir eingebrannt. In einer Koje wurden vier Patienten auf dem Bauch liegend beatmet, und einer wurde gerade gewendet. Dieses Bild kann ich nicht vergessen. Ein anderes, das mich wahnsinnig berührt hat, war, als wir unsere Unternehmenswerte haben leuchten lassen: Das Dunkel wurde erhellt durch unsere sechs Werte. Wir haben diese mittels Lichtinstallation an die Vorderseite des neuen Hauptgebäudes projiziert, das 2023 eröffnet wird – quasi an unsere Zukunft. Am meisten bewegt haben mich die Reaktionen, als wir allen unseren Mitarbeitenden nach Weihnachten eine Sonderprämie ausbezahlt haben. Mich haben weit über 100 Dankesbezeugungen erreicht – Mails, Anrufe, persönliche Gespräche und elektronische Dankesbriefe von mehreren Gruppen. So etwas habe ich noch nie erlebt. Das zeigt: Bei aller Last, die wir schultern; es sind die Menschen, die uns am Herzen liegen, unsere Patientinnen und Patienten, aber auch unsere Mitarbeitenden, die tagtäglich Grosses vollbringen.