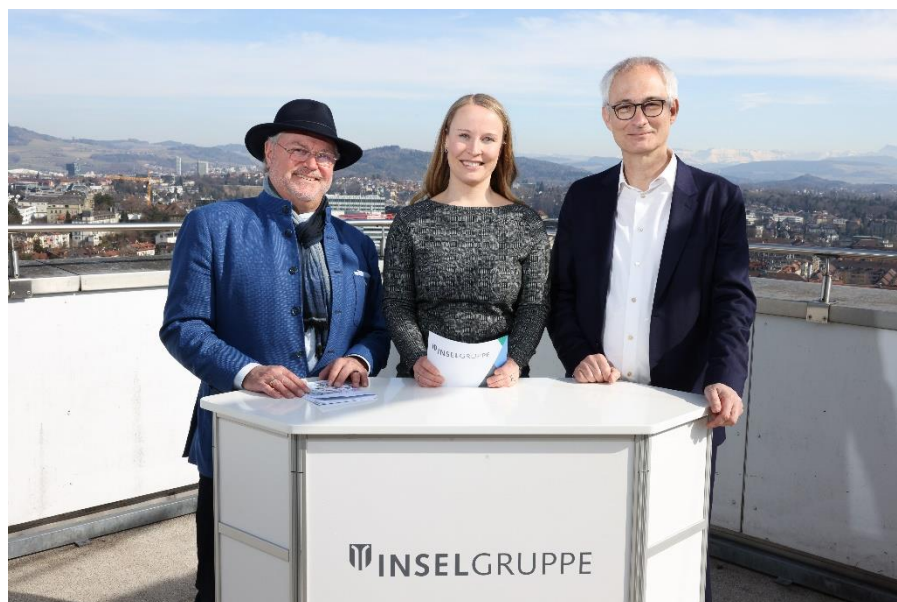


16. März 2022

«Das Schiff der Insel haben wir in jeder Phase sicher durch die stürmische See navigiert»

2021 war erneut ein turbulentes Jahr, das den über 12 000 Mitarbeitenden der Insel Gruppe alles abverlangt hat. Impfstoffe, Omikron, Infektionskurven, Besucherregelungen, Herdenimmunität: Die Pandemie zog sich einmal mehr wie ein roter Faden durch unser Leben. Im Gespräch mit Petra Ming, Mediensprecherin Insel Gruppe, blicken der Verwaltungsratspräsident Prof. Dr. iur. Bernhard Pulver und der Direktionspräsident Dr. med. h.c. Uwe E. Jocham auf das bewegte Jahr zurück.



V. l. n. r.: Uwe E. Jocham, Petra Ming und Bernhard Pulver rekapitulierten das vergangene Jahr vor einer malerischen Kulisse

Petra Ming: Bernhard Pulver, welcher Moment hat Sie im Jahr 2021 angesichts des Fortbestands der Covid-19-Pandemie am meisten bewegt?

Bernhard Pulver: Gegen Ende Jahr trat eine weitere pandemische Welle auf den Plan, und man sah, dass das medizinische und pflegerische Personal erschöpft war und eigentlich nicht mehr konnte. Zu merken, dass man da als Verwaltungsratspräsident gar nicht so sehr helfen kann und zu realisieren, dass diese Situation die Leute sehr belastete, war der schwierigste Moment für mich.

Petra Ming: Die Frage geht auch an Sie, Herr Jocham.

Uwe E. Jocham: Der Start ins Jahr 2021 war *die* grosse Herausforderung aus meiner Sicht. Vor Weihnachten ging ein grosser Ruck durch die Bevölkerung, nachdem der Bundesrat nach einer anfänglich zögerlichen Haltung entschieden hatte, einheitliche Corona-Massnahmen im ganzen Land einzuführen. Anschliessend kam die Phase, als wir uns auf den Impfstoff vorbereiteten. Das war schwierig. Zuerst waren da die Lieferunsicherheit, die Logistik und der Aufbau. Am 11. Januar 2021 starteten wir mit dem Betrieb unseres Impfzentrums auf dem Insel-Campus. Jede und jeder wollte die erste Dosis erhalten, ein richtiger Kampf war entbrannt. Anfänglich waren zu wenige Impfdosen vorhanden, die Wartezeiten gestalteten sich dementsprechend lang. Diese grossen

Herausforderungen wurden glücklicherweise begleitet von der unglaublichen Dankbarkeit der 70-, 80- und 90-jährigen Risikogruppen, die im Winter den «Berg» zum Impfzentrum neben dem Friedbühlschulhaus hinaufgegangen sind. Sie waren froh, diesen Impfschutz zu erhalten. Dies war eine sehr emotionale und positive Phase. Das Impfzentrum war wie das neue Herz in der Pandemiebewältigung – ein bewegender, hochmotivierender Moment Anfang 2021.

Petra Ming: Besonders die Wintermonate stellten – wie erwartet – eine grosse Herausforderung für das Gesundheitswesen dar. Wie konnten wir das stemmen?

Uwe E. Jocham: Nach einem Jahr Pandemie war die Organisation und Institution «Insel» hervorragend vorbereitet. Wir haben mit enormer Flexibilität und grosser Solidarität im Betrieb, aber auch darüber hinaus, gearbeitet. Wir hatten eine Task Force, die sich wöchentlich getroffen hat. Alle zogen an einem Strick und haben dadurch ermöglicht, die Pandemie für die Patientinnen und Patienten unter Einbezug aller Ressourcen in unserer Spitalgruppe bestmöglich zu meistern. Etwas, was uns sehr geholfen hat, war, dass uns kein Verbot elektiver Eingriffe auferlegt wurde. Wir konnten selber agieren und haben uns innerhalb des Kantons Bern und mit den anderen Universitätsspitalern koordiniert. Das hat dazu geführt, dass wir die Versorgung der Patientinnen und Patienten so gut aufrechterhalten konnten und so wenige Eingriffe wie möglich verschieben mussten. Dies war ein ganz entscheidender Vorteil, der uns durch das Jahr begleitet hat.

Petra Ming: Die Universitätsspitäler stellen unverzichtbare Pfeiler in der Pandemiebewältigung dar. Dementsprechend gross ist die finanzielle Belastung. Was muss die Politik hierbei unternehmen?

Bernhard Pulver: Es war gut, dass man während der Pandemie einmal mehr realisiert hat, wie wichtig die Universitätsspitäler sind. Die Bevölkerung und die Politik haben unsere Anstrengungen und Leistungen wahrgenommen. Dies ist zweifelsohne ein Kapital, über das wir verfügen. Verwaltungsrat und Direktion sind sehr intensiv daran, Einfluss auf die Politik zu nehmen und klarzustellen, dass das Gesundheitswesen nicht als Kostenfaktor wahrzunehmen ist. Stattdessen müssen wir dessen Ressourcen sehen: Die Leistungen der Universitätsspitäler in der Pandemie – aber nicht nur dann, sondern immer – müssen anständig entschädigt werden. Den Fokus legen wir heute darauf, klar zu sagen, dass die Tarifsituation, welche die Kosten in gewissen Bereichen nicht deckt, unakzeptabel ist. Diese Botschaft tragen wir mit anderen Spitalern unermüdlich in die Politik hinein. Wir versuchen, dieses Bewusstsein in der Politik zu schaffen. Das Gesundheitswesen ist vor allem eine riesige Ressource für unser Land und nicht einfach ein Kostenfaktor.

Petra Ming: Die Insel Gruppe schreibt nichtsdestotrotz ein positives finanzielles Ergebnis. Auf welche Faktoren führen Sie das zurück?

Uwe E. Jocham: Das ist möglich gewesen, weil es eben keine Einschnitte beziehungsweise Eingriffe von aussen gab. Wir konnten so viele Patientinnen und Patienten versorgen, wie es möglich war. Die Patientenzahlen waren – ausser im Januar und Februar – sehr hoch, teilweise auf Niveaus wie vor der Pandemie. Ich nehme die Kinderklinik als Beispiel: Diese war im ersten Pandemiejahr – es gab fast keine Fälle des Respiratorischen Synzytial-Virus (RSV) – manchmal halb leer. Im Winter 2021 war das Gegenteil der Fall, als wir wirklich sehr hoch ausgelastet waren. So gestaltete sich die Situation in verschiedenen anderen Bereichen teilweise über das ganze Jahr. Wir hatten fast ein sogenanntes «normales Jahr». Im ambulanten Bereich konnten wir sogar einen All-Time-Rekord verzeichnen: Über 900 000 ambulante Konsultationen haben dazu geführt, dass am Ende trotz der Herausforderungen der Pandemie ein kleiner Gewinn erwirtschaftet werden konnte. Diesen brauchen wir, um unsere Investitionen für die Zukunft zu finanzieren.

Petra Ming: Das vergangene Jahr stand ganz im Zeichen der Impfung. Unser Impfzentrum auf dem Insel-Campus erlebte zeitweise regelrechte Anstürme. Wie haben Sie die Impfkampagne im Kanton Bern erlebt?

Bernhard Pulver: Ich bin unheimlich stolz, dass wir als Insel Gruppe ein so tolles und funktionsfähiges Impfzentrum in derart kurzer Zeit aufbauen konnten – und immer noch betreiben. Wir haben

Zehntausende von Impfungen durchführen können. Dies zeigt, wie fähig die Insel Gruppe in einer Krisensituation ist, um innert kürzester Frist eine Lösung für ein Problem zu finden. Mich persönlich hat ein wenig genervt, dass jeder Schritt, der im Rahmen dieser Kampagne gemacht wurde, irgendwo kritisiert wurde. Zuerst ging es zu langsam, dann gab es zu wenige Termine, dann liessen sich zu wenige Personen impfen: Vieles wurde kritisiert. Dabei hat man im Kanton Bern eine sehr gute Impfkampagne aufgebaut. Die Zusammenarbeit des Kantons mit den Spitälern und insbesondere mit der Insel Gruppe war eine super Leistung. Vielleicht lagen die Gründe für die teils niedrige Impfrate in der kontrovers geführten öffentlichen Debatte, die die Impfkampagne begleitete. Wir hätten sagen sollen: «Hey, wir haben eine hochwirksame Impfung gegen das Virus, macht mit!» Die Selbstverständlichkeit, die in anderen Ländern vielleicht vorhanden war, ging bei uns in dieser kontroversen Debatte etwas unter. Ich war auch überrascht, wie viele Menschen in unserem Land impfskeptisch sind, hat die Schweiz doch eine fortschrittliche Pharmaindustrie und ein leistungsfähiges Gesundheitswesen. Das mussten wir aber alle lernen.

Uwe E. Jocham: Da könnte ich einhaken. Bernhard Pulver hat es gesagt: Die Leistung, die im ganzen Kanton hinsichtlich Impfungen erbracht wurde, war hervorragend. Wir waren auf den Tag bereit, hatten mit «VacMe» ein hervorragendes digitales System zur Koordinierung. Um dieses System haben uns viele Kantone beneidet, manche haben es gar übernommen. Beispielsweise unsere Kolleginnen und Kollegen in Zürich. Dieses System hat sich extrem bewährt. Der Kanton Bern hat in der Pandemie einmal mehr hervorragend gearbeitet. Während all dieser teilweise schwierigen, manchmal gehässig geführten Diskussionen in den Medien über die Verfügbarkeit der Impfdosen und die langen Wartezeiten waren unsere Mitarbeitenden wie die Felsen in der Brandung. Es war wunderbar zu sehen, wie auch die Momente des Jubels und der Dankbarkeit der älteren Patientinnen und Patienten am Anfang der Impfkampagne genauso getragen wurden wie die Phase, als diejenigen Menschen kamen, welche sich vielleicht weniger freiwillig impfen liessen. Und auf einmal wurde der Diskurs gehässig und durchaus herausfordernd für unsere Mitarbeitenden. Das gilt nicht nur für das Impfzentrum per se, sondern für alle unsere Bereiche, wo wir immer wieder mit den Einschränkungen zu tun hatten. Beispielsweise bei den Besuchenden, die wir um Verständnis für die geltenden Regelungen bitten mussten. Unser Personal war für jede Patientin und jeden Patienten da und hat seine Arbeit mit grosser Geduld und hoher Professionalität getan. Dafür möchte ich allen ganz herzlich danken. Dieses Jahr war ein zweites Mal geprägt vom grossen Einsatz aller Mitarbeitenden an der Insel Gruppe.

Petra Ming: Welche Rolle spielt das neue Kadervergütungsmodell in der strategischen Entwicklung unserer Spitalgruppe?

Bernhard Pulver: Das neue Kadervergütungsmodell ist eine ganz wichtige Grundlage für die Glaubwürdigkeit unserer Institution und ein langfristig gut ausgerichtetes Lohnsystem. Wir müssen davon wegkommen, dass in den einzelnen Kliniken Honorare unter den verschiedenen Mitarbeitenden nach jeweils eigenen Regeln verteilt werden. Wir brauchen ein gemeinsames Lohnsystem. Sicher ist die Einführung dieses neuen Lohnsystems nicht nur einfach. Es betrifft einen ja ganz persönlich im Geldbeutel und verunsichert naturgemäss. Ich möchte mich auch für die Phasen entschuldigen, in denen wir nicht optimal kommuniziert haben. Aber die Grundlage für die Zukunft ist gelegt. Als Spital haben wir nur dann Glaubwürdigkeit, wenn wir die Löhne nicht in mengenabhängiger Funktion ausbezahlen. Dies wird in der Öffentlichkeit sehr zur Kenntnis genommen. Viele Leute reagieren darauf, dass die Insel Gruppe dort vorangegangen ist. Das neue System müssen wir in den nächsten Jahren weiterentwickeln und stabilisieren. Die Arbeit ist deshalb noch nicht beendet. Der Schritt hat Unruhe ausgelöst, aber für unsere strategische Weiterentwicklung ist er ganz entscheidend.

Petra Ming: Die Insel Gruppe findet sich in einer Zeit grosser Transformationsprojekte wieder. Im Sommer 2021 haben wir den Vertrag mit Epic unterschrieben. Sind wir bereit für die Einführung unseres neuen Klinikinformations- und Steuerungsystems?

Uwe E. Jocham: Ja, definitiv. Wir haben uns in den letzten Jahren mit einer grossen Akribie unter Einbezug von vielen Hunderten Mitarbeitenden minutiös darauf vorbereitet. Erst haben wir den Entscheid aufgegleist, mit welchem System wir arbeiten wollen und uns dabei für Epic entschieden.

Anschliessend haben wir im Vorprojekt alle Hausaufgaben gemacht, um jetzt bereit zu sein für die Implementation und die Einführung des neuen Klinikinformations- und Steuerungssystems in unserer Spitalgruppe. Wir haben Hunderte von Projektmitarbeitenden, viele in Teilzeit- und viele in Vollzeitpensen, die bei der Umsetzung dieses zentralen Projekts unserer Digitalisierung mitarbeiten. Was mich besonders freut: Überall in den Teams, aber auch in den begleitenden Gruppen, sind die Vorfreude und die Spannung zu spüren: Jetzt geht's richtig los. Wir haben sehr viel Vorbereitungsarbeiten gemacht, während derer das Projekt vielleicht noch nicht greifbar war. Epic ist aber nun im Hause, wir beginnen mit den Kick-offs, den Schulungen und den Zertifizierungen der Mitarbeitenden. Tag für Tag naht der Tag des Go-Live. Anfang 2024 werden wir einen grossen Sprung in der digitalen Weiterentwicklung der ganzen Insel Gruppe machen. Ich freue mich riesig darauf. Was mich wirklich motiviert, sind die Stimmung und der Spirit, die in den Teams herrschen. Epic kommt!

Petra Ming: Sie haben die Gleichstellungsinitiative Insel Gruppe ins Leben gerufen und zur Chefsache erklärt. Was bedeutet für Sie persönlich Gleichstellung?

Bernhard Pulver: Gleichstellung war in meinem Leben immer ein wichtiges Thema. Unter anderem bin ich Teil einer Partei, in der ich es gewohnt bin, dass Frauen darin die Mehrheit stellen. Auch die Mehrheit der Studierenden, die zu Ärztinnen und Ärzten ausgebildet werden, sind heute Frauen. Dies kann man in den universitären Hörsälen beobachten – auch in den Pflegeberufen. Deshalb ist das Thema in einem Spital von existentieller Bedeutung. Als Arbeitgeberin ist es entscheidend – es ist ein persönliches Recht aller Mitarbeitenden –, dass man Gleichstellung ernst nimmt und sich darauf einstellt, dass die Zukunft der Medizin weiblicher sein wird. Und dass Mitarbeitende in derart grossen Betrieben divers beziehungsweise vielfältig sind. Diversität darf man nicht als Hindernis ansehen, sondern als Chance. Wir haben bereits sehr viel für die Gleichstellung getan. Die Gleichstellungsinitiative Insel Gruppe sagt nicht, wir hätten nichts unternommen. Sie sagt nur, dass das Thema für die Zukunft zentral ist. Vom Management her müssen wir die Aufmerksamkeit auf die Gleichstellung legen, damit alle Mitarbeitenden mitziehen und Vielfalt als Chance wahrnehmen. Dies ist eine grosse Herausforderung für unsere Spitalgruppe in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren.

Petra Ming: Haben Sie konkrete Beispiele für Massnahmen, die ergriffen wurden?

Bernhard Pulver: Im letzten Jahr haben wir den bezahlten Vaterschaftsurlaub auf drei Wochen ausgebaut – eine Woche mehr als gesetzlich verankert. Und wir haben das Zertifikat für Chancen- und Lohngleichheit erhalten, das in einem aufwendigen Prozess alle unsere Prozesse und Mechanismen evaluiert hat. Dieses Zertifikat zu erhalten, war alles andere als ein Sonntagsspaziergang.

Petra Ming: Die Insel Gruppe zeichnet sich durch ihr abgestuftes Versorgungsmodell aus. Welche neuen Angebote wurden im Stadtspital und in den Landspitälern geschaffen?

Uwe E. Jocham: In unserem Leistungsangebot ist verankert, dass wir jeweils am richtigen Standort die richtigen Therapien und Behandlungen anbieten. Hier im Zentrum am Inselspital, Universitätsspital Bern setzen wir die neusten Entwicklungen und Methoden in allen Fachgebieten der Medizin um. In unserem Stadtspital Tiefenau haben wir im letzten Jahr ein neues Angebot geschaffen und zwar in der stationären Rehabilitation in den Fachbereichen Pneumologie und Kardiologie. Wir sind strategisch unterwegs, um unsere Kapazitäten und Fähigkeiten im Bereich der Rehabilitation auszubauen. Dieses Angebot im Spital Tiefenau ist stadtnah und nahe an akutstationären Behandlungen konzipiert, was unsere Patientinnen und Patienten sehr schätzen und auch suchen. Wir freuen uns, dass wir unser Portfolio damit im letzten Jahr erweitern konnten. Im Spital Aarberg haben wir unsere ambulanten Angebote mit einer neuen Hausarztsprechstunde ergänzt. Gerade erst kürzlich im Januar 2022 haben wir eine gynäkologische und eine onkologische Sprechstunde in Aarberg geschaffen, um die medizinische Grundversorgung in der Seelandregion zu stärken. Wir entwickelten uns auch organisationsstrukturell weiter, indem wir die Führung der geriatrischen Rehabilitation des Spitals Tiefenau mit der Führung des Spitals und Altersheims Belp verbunden haben. Mit dieser standortübergreifenden ärztlichen Leitung erreichen wir eine Stärkung beider Bereiche. Wir sind gerade auch dabei, die Neurorehabilitation im Spital Riggisberg weiter auszubauen und den Standort

in Belp mit weiteren Plätzen für die geriatrische Rehabilitation auszustatten. In den Bereichen unseres Stadtspitals und unserer Landspitäler ist im vergangenen Jahr viel passiert.

Petra Ming: Eine erfolgreiche Pandemiebewältigung erfordert Leadership. Letztes Jahr wurden neue Führungsgrundsätze ausgerufen. Was müssen Führungspersonen in herausfordernden Zeiten wie diesen mitbringen?

Bernhard Pulver: Ganz entscheidend ist, dass man in einer Krisensituation und generell während Herausforderungen den Mitarbeitenden mit Respekt und Vertrauen begegnet. Man muss sie unterstützen, denn Führen ist auch eine Unterstützungsfunktion. Das heisst Mitarbeitende zu befähigen in der Wahrnehmung ihrer Arbeiten. Wir haben vier Führungsgrundsätze ausgerufen. In den nächsten Jahren bleiben wir hier dran und evaluieren, wie wir diese leben. Man kann Grundsätze niederschreiben, aber muss man auch immer darüber diskutieren: Setzen wir sie wirklich um? Wo nicht? Ein Thema, das in den nächsten Jahren noch wichtiger wird, ist die Kommunikation. Diese Aufgabe fällt nicht nur dem Verwaltungsrat und der Direktion zu, sondern der ganzen Ebene mit allen Führungspersonen in den Kliniken und Medizinbereichen. Informationen müssen alle Organisationsstufen passieren – vom Verwaltungsrat zur Direktion in die Medizinbereiche und von dort in die Kliniken. Daran müssen wir noch arbeiten, damit auch wirklich alle wahrnehmen, dass Kommunikation von allen zu leisten und mitzutragen ist.

Petra Ming: Herr Jocham, heute vor einem Jahr bezeichneten Sie die Insel Gruppe als sturmerprobten Leuchtturm. Greifen wir dieses Bild erneut auf: Die Beaufort-Skala für maritime Stürme kennt Stärkegrade von 1 bis 12. Welcher Zahl ordnen Sie das letzte Jahr zu?

Uwe E. Jocham: Diese Skala kenne ich bereits seit jungen Jahren, als ich begeisterter Windsurfer war. Ich würde sagen, dass das vergangene Jahr der Stärke 9 zuzuordnen ist. Das bedeutet Sturm, Wind, man kann noch surfen und hinausgehen. Die Stufe 9 spricht von hohen Wellenbergen, das trifft auch für die Insel Gruppe im vergangenen Jahr zu. Es hat dichte Schaumstreifen und hohe Gischt, die die Sicht beeinträchtigen kann. In der Pandemie mussten wir immer wieder schauen, wo sich der Nebel lichtet. Es war nicht alles zu jedem Zeitpunkt bekannt. So verhält es sich auch in einer Organisation. Die Stufe 9 beschreibt die Situation im letzten Jahr gut. Das Schiff der Insel haben wir in jeder Phase sicher durch die stürmische See navigiert. Ich würde sagen: Die Insel Gruppe ist auf Kurs.

Petra Ming: Verlassen wir die hohe See und betreten das akademische Umfeld. Herr Pulver, Sie waren Erziehungsdirektor des Kantons Bern und sind seit Januar 2021 Honorarprofessor der Universität Bern. Welche Note geben Sie der Insel Gruppe im letzten Jahr?

Bernhard Pulver: Schon zu meiner Zeit als Erziehungsdirektor des Kantons Bern stand ich dem Konzept der Noten kritisch gegenüber. Umso mehr freut es mich, dass wir unseren Mitarbeitenden im Mitarbeitendengespräch keine Noten mehr geben, sondern ihre Leistungen anhand unserer sechs Unternehmenswerte beurteilen. Die Insel Gruppe hat in einer Krisensituation nie gekanntes Ausmasses ein positives Resultat erzielt und erst noch einen kleinen Gewinn erwirtschaftet sowie ihre anderen Projekte problemlos weitergeführt. Wir haben Zehntausende von Patientinnen und Patienten unterstützt und betreut. Die Arbeit in dieser Krisenzeit war hervorragend. Deshalb würde ich der Insel Gruppe die Bestnote geben.

Petra Ming: Herr Jocham, Sie haben das letzte Wort: Welches war das freudigste Erlebnis im letzten Jahr?

Uwe E. Jocham: Das ist ganz klar: die Hunderten von persönlichen Dankesmails und -schreiben, aber auch die persönlichen Dankesworte erfreuter Mitarbeitenden für unsere Sonderprämie 2021. Ich bin froh, dass wir diese erneut ausbezahlen konnten. Es handelt sich um einen hohen Millionenbetrag, der als Wertschätzung gedacht war und auch als solche anerkannt wurde. Als Chef darauf im Betrieb angesprochen zu werden und die vielen Dankesbekundungen zu erhalten, hat mich sehr bewegt und gefreut.