



Seite 4 — Bernhard Pulver im grossen Interview

Seite 9 — BEKAG-Mittagsveranstaltung

Seite 16 — Einheitliche Finanzierung

Mediale Herausforderungen, Kulturwechsel und eine Vision für die Zukunft – Insel-VRP Bernhard Pulver im grossen Interview

Text — Nicolas Felber, Kommunikations- und Medienverantwortlicher BEKAG
Bild — zVg



Prof. Dr. Bernhard Pulver führt die Insel Gruppe AG durch die momentanen Herausforderungen.

Die Insel Gruppe AG sah sich in den letzten Jahren mit fast schon unzähligen Herausforderungen konfrontiert. Ein grosser Neubau, die fortschreitende Digitalisierung und finanzielle Sorgen prägten die Insel. Nach dem grossen Führungswechsel im Mai 2024 gilt es nun aber, ein neues Kapitel aufzuschlagen. Prof. Dr. Bernhard Pulver, Verwaltungsratspräsident der Insel Gruppe AG und operativer Leiter ad interim, traf sich mit doc.be zum grossen Interview.

Das Interview fand am 4. September 2024 statt.

Herr Prof. Pulver, seit Mai 2024 fungieren Sie sowohl als Verwaltungsratspräsident als auch als Delegierter des Verwaltungsrates in der operativen Leitung ad interim der Insel Gruppe AG.

Wie haben Sie diese ersten drei Monate erlebt?

Sehr hektisch. Wie früher als Regierungsrat sind die Tage vollgepackt und man arbeitet 60 Stunden pro Woche. Neben dieser grossen Belastung verspüre ich aber durchaus Freude an der Arbeit. Ich spüre, dass ich *wirken* kann, dass es mir möglich ist, Lösungen mitzugestalten. Wir konnten schon einige Prozesse in die Wege leiten, die Früchte tragen werden. Es macht mir wirklich Freude – die Erfahrung ist sehr positiv für mich.

Welche Unterschiede nehmen Sie wahr im Vergleich zur Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident?

Wir befinden uns in einer Phase, die von zahlreichen Herausforderungen geprägt ist. In dieser Phase gilt es, zu handeln. Es wurde ein Massnahmenpaket geschnürt und wir werden zusammen mit den Mitarbeitenden eine neue Strategie definieren. Diese Arbeit erfordert es, dass man mitanpackt, dass man handelt. Dies ist dringend nötig! Dementsprechend ist es für mich persönlich angenehmer, in meiner interimistischen operativen Rolle effektiv zu handeln und nicht nur Strategien zu diskutieren. Dies wäre in der Rolle des Verwaltungsratspräsidenten so nicht möglich.

Wie teilen Sie sich die Arbeit mit Prof. Dr. Christian Leumann auf, mit dem Sie die interimistische Leitung gemeinsam betreuen?

Er behandelt die Themen Forschung und Universität, die akademischen Aspekte der Insel, und er ist für Projekte zuständig, wie beispielsweise Epic, die OP-Optimierung, das Zuweisermanagement und die ambulante Strategie. Mein Bereich ist das «Daily Business». Ich übernehme beispielsweise die Jours fixes mit Direktionsmitgliedern und den Mitarbeitenden des Direktionspräsidiums, den politischen Teil mit dem Kanton oder die Gespräche mit den Verbänden. Wir

haben die Gebiete in dieser Form aufgeteilt, sodass ich in den langfristigen Projekten, die Prof. Leumann betreut, als Verwaltungsratspräsident auftreten kann.

Funktioniert die Zusammenarbeit gut?

Sehr! Wir sind unterschiedliche Typen. Ich bin ein sehr energetischer Mensch und Prof. Leumann schafft es, Ruhe ausstrahlen. In der momentanen Situation braucht es beides. Bezüglich inhaltlicher Themen harmonieren wir ebenfalls sehr. Es macht Spass, mit ihm zusammenzuarbeiten.

Was sind die Grundsätze, die Sie persönlich verfolgen, um all den momentanen Herausforderungen gerecht zu werden?

Fragen, Nachfragen, Zuhören und Entscheiden. Es ist mir ein grosses Bedürfnis, die Sachverhalte, über die ich in meiner Rolle entscheiden darf und muss, adäquat zu verstehen. Um dieses Verstehen, dieses Wissen zu gewährleisten, gilt es, Fragen zu stellen und zuzuhören. Dies benötigt Zeit und Gespräche mit mehreren Personen, um Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven kennenzulernen. Nur so kann ich schliesslich Entscheidungen treffen, die aus meiner Sicht am zielführendsten sind. Das ist meine Art zu arbeiten.

Fragen und Zuhören sind Grundpfeiler der Kommunikation. Funktioniert diese besser als unter der vorherigen Leitung?

Anhören und Zuhören sind in der Vergangenheit tatsächlich zu wenig passiert. Es wurde mir kaum je gesagt, dass inhaltlich etwas komplett falsch entschieden wurde. Was ich jedoch oft hörte, war: «Ich habe das Gefühl, ich werde nicht gehört.» Es bestand bei einigen Personen das Gefühl, man höre nicht auf ihre Expertise und beziehe ihre Perspektive nicht mit ein. Das ist einer der Punkte, die uns zu diesem Führungsentscheid im Mai 2024 bewegten. In manchen Phasen einer solch grossen Organisation braucht es Personen in der Führung, die Projekte zielgerichtet und strikt durchführen. In anderen Phasen braucht es hingegen eine Art der Führung, die Personen anhört und sie mit ins Boot holen kann. Wir befinden uns nun in einer ebensolchen Phase. Durch die vorherige Form der Führung war es uns möglich, zu einem Punkt der Entwicklung zu kommen, den Zürich oder Basel noch nicht erreicht hat, aber nun braucht es einen anderen Führungsansatz.

Denken Sie, dass Sie mit diesen Ansätzen eine neue Kultur in der Insel etablieren können?

Als Optimist mit Führungswillen möchte ich «Ja» sagen. Ich habe aber auch Respekt vor der Dimension der Aufgabe. Wir haben eine Unternehmung mit 11 000 Mitarbeitenden. Wir dürfen uns nicht überschätzen. Als Direktionspräsidium können wir in unserer Zeit der interimistischen Leitung vorleben, wie wir die Kultur gelebt sehen möchten. Realistisch gesehen dauert eine Kulturveränderung aber mehrere Jahre.

Bezüglich einer solchen Vision ist es entscheidend, wie diese weitergeführt wird. Was ist der neuste Stand in Sachen Neubesetzung der CEO-Position?

Die Stelle ist ausgeschrieben. Im Verlauf des Herbsts werden entsprechende Gespräche geführt. Wir hoffen, bis Ende Jahr eine Entscheidung zu treffen. Anschliessend kommt es darauf an, wie sich die Verfügbarkeit und Kündigungsfrist der gewählten Person gestalten. Man könnte sich aufgrund der momentanen Herausforderungen fragen, ob Insel-CEO überhaupt eine attraktive Position ist. Tarife, Kostendiskussion, Fachkräftemangel... Die Führung eines Spitals ist momentan äusserst anspruchsvoll. Ich bin aber der festen Überzeugung, dass die Insel Gruppe extrem attraktiv ist! Wenn die neue Person in der CEO-Rolle nächsten Sommer anfängt, haben wir die schwierigste Phase in vielen fortschrittlichen Projekten, wie Epic (siehe doc.be 1/2024) oder Bau/Inbetriebnahme Anna-Seiler-Haus, bereits hinter uns. Zusätzlich hat die Insel ein hervorragendes Forschungsstanding und leistet stetig einen grossen Beitrag zum Fortschritt der Medizin. Die Insel ist eine Institution und ich bin mir sicher, dass wir eine erstklassige Person für die CEO-Position finden werden. Die nächsten zwei bis drei Jahre werden zwar schwierig und wir haben bereits eine Durststrecke hinter uns, aber langfristig ist die Insel extrem gut aufgestellt. Wir sind nicht nur bereit, unseren Beitrag zur Sicherstellung der Versorgung im Kanton zu leisten, sondern auch die Medizin der Zukunft weiter zu prägen.

«Die Verbesserung der Kultur bedarf unserer Aufmerksamkeit und wir wollen ein Augenmerk darauf legen.»

Die Medien spielen eine grosse Rolle betreffend das Image der Insel. Haben Sie einen solchen grossen negativen medialen Druck erwartet?

Nein. Er wurde wahrscheinlich vom Willen diverser Stellen befeuert, die vorherige Führung zu destabilisieren. Ich muss hierzu sagen, dass die negative Berichterstattung der Medien zum Führungswechsel nichts beigetragen hat. Ganz im Gegenteil: Der daraus entstandene Druck zögerte die Trennung nur heraus. Völlig unabhängig von diesem medialen Druck kamen wir zu der Schlussfolgerung, dass es für die Zukunft

der Insel eine neue Art der Führung brauchte. Ich führe die Negativität der Berichterstattung teilweise auf Ehemalige zurück, die verletzt waren, dass man die Zusammenarbeit mit ihnen beendete. Journalistinnen und Journalisten nahmen diesen Zündstoff zum Anlass, sich auf die Insel einzuschliessen. Dies nahm für mich eine nicht verhältnismässige Grössenordnung an, was mich überraschte. Leider hat uns die mediale Berichterstattung in der letzten Zeit kaum etwas gebracht, sondern sie war wohl sogar für einen Teil des Patientenrückgangs verantwortlich.

Wie stehen Sie zu der Kritik an der Führungskultur der Insel, die immer wieder zirkulierte?

Diese nehme ich sehr ernst. Wie bereits erwähnt, ist mir die Etablierung einer neuen Kultur ein Anliegen. Wir haben mehrere Massnahmen implementiert, die hierzu beitragen sollen. Ein stärkerer Fokus auf Compliance und eine zurzeit laufende Mitarbeitendenbefragung sind nur zwei Beispiele. Die Verbesserung der Kultur bedarf unserer Aufmerksamkeit und wir wollen ein Augenmerk darauf legen. Speziell in einer Universitätsklinik, in der Konkurrenzkampf herrschen kann und in der junge Ärztinnen und Ärzte auf ihre Vorgesetzten angewiesen sind, können Konflikte entstehen und ich will nicht behaupten, diese seien in der Vergangenheit immer optimal gelöst worden. Es gab Situationen, in denen Personen Ungerechtigkeiten erfahren mussten. Ich will nicht in Abrede stellen, dass diese Probleme existieren und wir uns ihrer unbedingt annehmen müssen.

Spüren Sie das Vertrauen vom Insepersonal?

Diese Frage kann ich nur rein subjektiv beantworten. Als ich in dieser neuen Position anfang, erhielt ich nur positives Feedback. Vom Lächeln auf dem Areal bis zum Austausch mit Kadermitarbeitenden. Das Lächeln ging in den letzten Wochen wegen der kommunizierten Sparmassnahmen natürlich zurück. Hierfür habe ich Verständnis. Insgesamt spüre ich aber grossen Rückhalt – auch und gerade durch Kaderärztinnen und Kaderärzte.

Spielt hier die Implementierung des «Kollegiums der Chefärztinnen und Chefärzte» (KCCI) mit Beisitz in der Direktion der Insel eine Rolle?

Ja, der Einbezug von Fachexpertise in Entscheidungsfindungsprozesse ist uns ein grosses Anliegen. Hier spielt das Anhören der Meinungen der Chefärztinnen und Chefärzte eine wichtige Rolle. Ihr Beisitz in der Direktion ist sehr bereichernd; die Aspekte und Perspektiven, die eingebracht werden, finden Beachtung. Da die Medizin der Kern unserer Organisation ist, ist es mir äusserst wichtig, ihre Stimme in Entscheidungsfindungsprozessen anzuhören. Ich möchte aber auch festhalten, dass der hohe Standard unserer Medizin nur möglich ist, wenn alle Bereiche ihre Leistungen abrufen können. Egal, ob Hotellerie, Pflege oder eben Medizin.

Fehlte die Stimme dieses Beisitzes des KCCI in der Vergangenheit?

Meiner Meinung nach, ja. Ich war zwar nicht Teil der Direktion, aber meine Wahrnehmung der jetzigen Situation lässt mich spüren, dass diese Stimme in der Tat fehlte.

Weitere Stimmen im Berner Gesundheitswesen sind die standespolitischen Organisationen.

Wie schätzen Sie die Rolle der BEKAG ein?

Ich finde es äusserst wichtig, dass standespolitische Organisationen als repräsentative Stimme für ihre Mitglieder agieren. Sie bündeln und vertreten die Interessen ihrer Mitglieder. Natürlich wollen wir beispielsweise einen guten Draht zu den einzelnen Zuweiserinnen und Zuweisern pflegen, aber der Draht zu deren Vertretung ist ebenso wichtig. Wir brauchen Partner, auf die wir uns verlassen können. Bereits als Politiker wollte ich keinen schwachen Verband vis à vis von mir sehen. Es braucht starke Verbände, um gemeinsam in einen fruchtbaren Austausch zu treten. Dementsprechend ist die BEKAG für uns ein sehr wichtiger Ansprechpartner.

«Meine Vision des Zusammenarbeitens ist, dass Zuweisende wissen, dass sie Insel-Partner sein können.»

Zuweiserinnen und Zuweiser überweisen zurzeit weniger Patientinnen und Patienten an die Insel, als man es in Vorjahren gewohnt war. Welche Massnahmen implementieren Sie, um diesem Trend entgegenzuhalten und das Vertrauen wieder aufzubauen?

Es ist unabdingbar, dass sich die Zuweisenden mit uns wohlfühlen und dass sie uns vertrauen. Wir sind zugleich dringend auf die Zuweisenden angewiesen, um in der momentan schwierigen ökonomischen Situation nicht noch mehr in Schieflage zu geraten. Wir brauchen diese Zusammenarbeit! Um das Verhältnis Insel-Zuweisende in Zukunft zu stärken, haben wir das vorher erwähnte Projekt «Zuweisermanagement» lanciert. Die erste Frage, die wir darin beantworten wollen, ist, welche ganz konkreten Bedürfnisse die Zuweisenden haben, die heute gar nicht oder nicht gut abgedeckt sind. Von der Beantwortung eines Telefons bis hin zu der Qualität eines Austrittsberichts nehmen wir die Rückmeldungen der Zuweisenden auf und wollen durch Sofort-Massnahmen Verbesserungen einleiten. An dieser Stelle möchte ich die Leserschaft des doc.be bitten, an kommenden Befragungen zum Zuweisermanagement teilzunehmen und uns ihr ehrliches Feedback abzugeben. Ohne ihre Unterstützung wird es schwierig, ein breites Bild der Ansprüche der Zuweisenden zu erhalten.

Wann kann man mit den positiven Folgen des neuen Zuweisermanagements rechnen?

Es wird ein langer Prozess werden, dies steht ausser Frage. Wir machen zurzeit noch einige Fehler, aber durch unseren Willen zur Verbesserung und das Potenzial des Epic-Systems werden wir die Zuweisenden zu überzeugen wissen. Hier möchte ich gerne auch Selbstkritik üben: Durch die COVID-19-Pandemie, den Neubau, die Einführung von Epic und weitere Projekte

waren wir in der Vergangenheit selbstfokussiert und haben uns womöglich zu wenig um den «Markt» gekümmert. Ich wage, zu behaupten: Wenn wir die gleiche Energie, die wir für diese unabdingbaren Projekte eingesetzt haben, für gute Beziehungen zu den Zuweisenden hätten einsetzen können, stünden wir heute ökonomisch besser da. Dies gilt es nun, aufzuholen. Meine Vision des Zusammenarbeitens ist, dass Zuweisende wissen, dass sie Insel-Partner sein können. Die Insel will und wird ihnen keine Grundversorgungsfälle strittig machen, sondern setzt sich zum Ziel, dass Zuweisende und die Insel in einer Beziehung stehen, die es beiden Parteien ermöglicht, ihre Aufgaben perfekt zu meistern. Durch Fortschritte in der Technik und Digitalisierung wird es uns zukünftig immer einfacher möglich sein, transparent und synergetisch zusammenzuarbeiten.

Was sind Ihre Wünsche für Ihre verbleibende Zeit in der operativen Leitung?

Ich habe drei konkrete Ziele und wenn ich nur einen Teil davon erreichen kann, bin ich glücklich. An erster Stelle will ich eine Beruhigung herbeiführen – sowohl für die Mitarbeitenden, denen es Spass und Freude machen soll, an der Insel zu arbeiten, als auch für die Öffentlichkeit, die Freude an «ihrer» Insel haben soll. Ich wünsche mir, die Stimmung und das Vertrauen in die Insel nachhaltig zu stärken. Mein zweites Ziel ist der Wiederaufbau von finanzieller Stabilität und damit einhergehend der Stopp des momentanen finanziellen Schlingerns. Als drittes Ziel möchte ich es schaffen, die Zukunftsvision der Insel so zu formulieren, dass nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Öffentlichkeit sich vorstellen können, wo die Reise hingeht.

Prof. Dr. iur. Bernhard Pulver ist seit 2019 Präsident und seit 2024 ad interim auch Delegierter des Verwaltungsrates der Insel Gruppe. Daneben ist er Lehrbeauftragter für «Politische Steuerung» an der Universität Bern.

Bernhard Pulver wurde 1965 in Bern geboren. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Neuenburg und doktorierte dort zum Thema «Diskriminierungsverbot». In einem Nachdiplomstudium vertiefte er an der Universität Robert Schuman in Strassburg das Thema «Schutz der Menschenrechte in Europa». Bernhard Pulver war Generalsekretär der Grünen Partei der Schweiz (1987–1995), wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bundesamt für Justiz und Mitglied des Berner Stadtrates; von 1999–2006 war er Mitglied des Grossen Rates des Kantons Bern und dort unter anderem Präsident der Parlamentarischen Untersuchungskommission (PUK) zur Bernische Lehrerversicherungskasse. 2006 wurde er in den Berner Regierungsrat gewählt, wo er bis 2018 Erziehungsdirektor war; er war Präsident der Schweizerischen Universitätskonferenz und Vizepräsident der Schweizerischen Hochschulkonferenz. In seiner Freizeit ist er auch Präsident des Museums Franz Gertsch in Burgdorf.