



«Wir haben die Weltspitze vor Augen»

Uwe E. Jocham, Direktions- und Verwaltungsratspräsident der Insel Gruppe, ist ein ehrgeiziger Mensch. Früher im Sport, heute im Beruf. Ehrgeizige Ziele hat er auch für die Insel Gruppe. Im Gespräch mit doc.be erklärt er, wie er diese erreichen will.

Uwe E. Jocham: «Es gibt international wenige Gesundheitssysteme, die hinsichtlich Qualität und Versorgung der Bevölkerung das leisten, was wir in der Schweiz geboten bekommen.»

Interview: Marco Tackenberg und Simone Keller, Presse- und Informationsdienst
Bilder: Marco Zaroni

doc.be: Herr Jocham, wir würden gerne mit einer SWOT-Analyse der Insel Gruppe einsteigen. Zu den Stärken gehören sicherlich die lange Tradition dieser Institution sowie der Ruf, der bis ins Ausland reicht. Was noch?

Uwe E. Jocham: Was die Insel Gruppe speziell macht, ist die Verbindung von Klinik, Lehre und Forschung am Inselspital und die Gruppierung von insgesamt fünf Spitalstandorten rund um Bern mit unterschiedlichen Profilen und Aufträgen. Diese Verbindung wollen wir als Profil in die Zukunft tragen.

Welches sind die Schwächen?

Ganz generell muss ich sagen: Schwächen sehe ich immer als Chancen. Die Insel Gruppe, wie sie heute besteht, ist ein relativ junges Gebilde. Beim Zusammenschluss des Inselspitals mit dem Spitalnetz Bern sind unterschiedliche Kulturen, unterschiedliche Kernkompetenzen sowie unterschiedliche Herausforderungen im

Bereich der Wirtschaftlichkeit zusammengekommen. Wir sind noch in einer frühen Phase nach dieser Fusion; das Zusammenführen und vor allem die Entwicklung eines gemeinsamen Wir-Gefühls ist eine grosse Herausforderung. Dieses «Wir» steht bei uns im Zentrum von vielen Aspekten der neuen Strategie. Nur gemeinsam sind wir stark.

Welches sind Chancen, die sich aus dem Umfeld ergeben?

Eine grosse Chance sehe ich im Thema der Digitalisierung. Diese wollen wir annehmen und mitgestalten. Eines unserer strategischen Ziele lautet: Wir übernehmen bis 2022 eine Vorreiterrolle in der digitalen Medizin. Insbesondere setzen wir darauf, die internen Kompetenzen zu stärken und vermehrt Wissen von innen heraus zu generieren.

Eine weitere Chance ist die Verlagerung von stationär zu ambulant. Das ist nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht eine grosse Herausforderung. Unsere Infrastrukturen, unsere Prozesse und Abläufe kommen aus der stationären Tradition. In diesem Wandel müssen wir uns überlegen: Wie können



Die neue Angebotsstrategie der Insel Gruppe sieht vor, jedem Spital nebst der Grundversorgung ein spezifisches Profil zu geben. In Riggisberg steht beispielsweise die Neurorehabilitation im Fokus, im Spital Tiefenau die Altersmedizin.

wir unsere Infrastruktur so weiterentwickeln, dass wir weiterhin in der Lage sind, unsere Dienstleistungen wirtschaftlich nachhaltig zu realisieren?

Sie sind nun seit bald einem Jahr bei der Insel Gruppe. Vor vier Jahren haben wir Ihren Vorgänger Holger Baumann gefragt, wieso er diese Aufgabe angenommen hat. Hier kann man doch nur alles falsch machen!

Dieselbe Frage wurde mir bei meinem Antritt oft gestellt. Als mich der Regierungsrat angefragt hat, ob ich bei der Insel Gruppe Verantwortung übernehmen möchte, befand sich das Unternehmen in einer schwierigen Phase. Ich musste nur kurz überlegen. Ich bin seit 25 Jahren im Berner Gesundheitsbereich tätig. Die Entwicklung bei der Insel Gruppe habe ich immer verfolgt. Dieser Leuchtturm des Medizinalstandortes Bern befand sich in einer Krise; dabei ist er so wichtig für die Wirtschaft des Kantons. Ich sah in der Anfrage eine Möglichkeit, meinen Teil dazu beizutragen, diesen Leuchtturm wieder zum Strahlen zu bringen. Es war fast wie eine innere Verpflichtung.

Und derzeit tun Sie dies mit einem Doppelmandat.

Das hat sich so ergeben. Die Doppelrolle war in der Zeit des Übergangs gut. Gemeinsam konnten wir – der Verwaltungsrat

und die neue Direktion – wichtige Weichenstellungen entwickeln. Wir haben alles, das heisst die Angebotsstrategie, die Werte und die Vision, intern erarbeitet. Das war gut so und ich denke, es hat das Vertrauen in die Insel Gruppe gestärkt.

Im selben Interview sagte Baumann gegenüber doc.be, dass es künftig nur noch ein einziges Stadtspital geben könne, weil die Belegungszahlen nicht mehr hergeben. Wie ordnen Sie diese Aussage heute ein?

Damals gab es zwei Stadtspitäler; das Zieglerhospital wurde mittlerweile geschlossen. Eines unserer strategischen Kernelemente ist die Etablierung von Spezialangeboten und die Weiterentwicklung der ambulanten Angebote. Und zwar auf eine Art und Weise, die nachhaltig und zukunftsgerichtet ist. Das Spital Tiefenau hat, wie die Landspitäler, eine wichtige Rolle in der Grundversorgung und in der Vernetzung mit den niedergelassenen Hausärztinnen und Hausärzten. Gleichzeitig werden sich die Profile aller Standorte an die sich ändernden Bedürfnisse der Erkrankten und der zuweisenden Kolleginnen und Kollegen anpassen müssen.



Seinem Vater hat Uwe E. Jocham am meisten zu verdanken. Er würdigt ihn mit dem E. in seinem Namen. Es steht für Erwin, den Vornamen des Vaters.

Was sagen Sie zu dem Vorwurf, dass die Insel Gruppe die Zuweiserproblematik komplett unterschätzt?

Wir haben in unserer strategischen Ausrichtung die Bedeutung der Zuweiser aufgenommen. An allen Standorten wollen wir die Kommunikation mit den niedergelassenen Kolleginnen und Kollegen verbessern. Die Insel Gruppe macht viel für die ärztliche Fortbildung, ebenso leistet sie einen erheblichen Beitrag in der Notfallversorgung und der Spezialversorgung im Kanton Bern. Wir hoffen, das Vertrauen durch aktive Bereitschaft zum Austausch und durch gute Erreichbarkeit zu stärken. Für uns ist es ein wichtiges Element in der Kommunikation nach aussen, dass jedes Spital ein klar erkennbares Angebotsprofil hat.

Welche Rolle spielt die Aerztgesellschaft des Kantons Bern in Ihren Überlegungen?

Ich befinde mich noch in der Phase der «Assimilierung» mit dem medizinischen Bereich. Was ich heute schon sagen kann: Ich konnte erste Kontakte knüpfen und beschäftige mich natürlich mit den Themen der BEKAG, beispielsweise Hausärztemangel und lokale Versorgung. Mit Freude stelle ich fest, dass Kadermitarbeitende der Insel Gruppe in der kantonalen Ärztesellschaft und anderen Fachgesellschaften mitwirken und sich mit ihnen austauschen.

Es ist mein ausdrücklicher Wunsch, dass sich die Mitarbeitenden der Insel Gruppe aktiv in den standespolitischen aber auch in den Fachgremien und Arbeitsgruppen einbringen. Wir als Spitalgruppe müssen uns öffnen und Kooperationen mit verschiedenen Stakeholdern, beispielsweise mit der BEKAG, eingehen.

Punkto Zusammenarbeit: Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit Privatspitälern? Schliesslich sind Sie ja Konkurrenten.

Alle Spitäler, die selbständig agieren, egal ob öffentlich oder privat, sind Wettbewerber in der Gesundheitsbranche. Der Austausch und Kontakt mit verschiedenen Playern, auch über die Kantonsgrenze hinweg, ist entscheidend. Ich habe in den letzten Monaten sehr viel Engagement und Zeit dafür aufgewendet, um zu prüfen, wo wir gemeinsam mit anderen etwas tun können. Es bestehen viele Kooperationsvereinbarungen mit anderen Spitälern und zum Teil mit Gruppenpraxen, die für die Öffentlichkeit gar nicht sichtbar sind.

Wie steht es eigentlich um das Projekt «Stärkung Medizinalstandort Bern»?

Das ist nach wie vor aktiv. Der Medizinalstandort Bern, und damit ist nicht nur das Spitalwesen, sondern auch die Pharma- und die Biotechbranche gemeint, ist ein

Wirtschaftsfaktor von herausragender Bedeutung. Die Forschungsverzahnung ist dabei ein Schlüsselement. Ein Vorzeigebispiel ist die sitem-insel AG, das nationale Zentrum für Translationale Medizin und Unternehmertum in Bern. Dieses Modell wird derzeit weiterentwickelt und soll als Muster für ähnliche Projekte dienen.

Gleichzeitig hat der Kanton Bern die Vision entwickelt, dass er langfristig nicht mehr vom Nationalen Finanzausgleich (NFA) abhängig sein will. Vor zwei Jahren wurde diese Vision erstmals ausgesprochen. Im aktuellen Jahr zahlt der NFA bereits 15 Millionen weniger an Bern aus. Das zeigt: Wir sind unterwegs in die richtige Richtung.

Das ist eine ähnlich ambitionierte Vision, wie die der Insel Gruppe.

Ich bin der Meinung, dass man grosse Visionen haben muss. Wir wollen uns weiterentwickeln und eine der weltweit führenden Spitalgruppen für universitäre und integrierte Medizin werden. Wir haben die Weltspitze vor Augen; dorthin wollen wir uns bewegen. Wir wissen: Der Ruf der Insel ist umso besser, je weiter man vom Standort weggeht. In der Forschung aber auch in der Dienstleistung haben wir immer wieder Richtungsweisendes entwickelt.

Was denken Sie, wenn Sie in den Medien Berichterstattungen über unser Gesundheitswesen lesen?

Viele Stimmen sagen, unser Gesundheitswesen sei in einem herausfordernden Zustand. Ich muss dagegenhalten: Es gibt international wenige Gesundheitssysteme, die hinsichtlich Qualität und Versorgung der Bevölkerung das leisten, was wir in der Schweiz geboten bekommen. Was wir nun tun müssen, ist dafür zu sorgen, dass diese herausragende Qualität nachhaltig finanzierbar bleibt für künftige Generationen. Wir als Insel Gruppe müssen uns immer wieder fragen: Wie können wir unsere Leistungen effizienter und kostengünstiger anbieten?

Einen wirklich kritischen Punkt sehe ich im enormen Fachkräftemangel. Wir müssen die nachfolgenden Generationen motivieren, im Gesundheitswesen tätig zu

werden. Initiativen, die den Nachwuchs fördern, sind für die Zukunft des Gesundheitswesens genauso wichtig wie die Fragen der Finanzierbarkeit. Beide Thematiken sind so komplex, dass es alle Player an einem Tisch braucht. Und die Individualinteressen müssen so ausbalanciert werden, dass wir dem gemeinsamen Gesamtinteresse folgen können.

Von wem haben Sie im Laufe Ihrer Karriere am meisten gelernt?

Ich hatte das Glück, in meinem Leben viele Mentoren und Begleiter zu haben. Am meisten zu verdanken habe ich aber meinem Vater. Er war ein sehr ehrgeiziger Mensch und ein herausfordernder Vater. Lange hatte ich ein schwieriges Verhältnis zu ihm, weil er Schwierigkeiten hatte, dass sein Sohn ihn in irgendeinem Bereich überflügeln könnte, ob im Sport oder im Beruf. Erst in den letzten Jahren vor seinem Tod konnte er auch seinen Stolz auf meine Leistung ausdrücken. Als Zeichen meines Dankes trage ich das E. in meinem Namen. Es steht für Erwin, seinen Vornamen.

Uwe E. Jocham

Uwe E. Jocham war vor seinem Einstieg bei der Insel Gruppe während siebzehn Jahren zunächst als Produktionsdirektor und später als Direktionspräsident des australischen Biotechunternehmens CSL Behring in Bern tätig. Der 55-Jährige studierte in München Pharmazie, machte die Weiterbildung zum Fachapotheker für Pharmazeutische Technologie und erwarb ein Diplom für Unternehmensführung an der HSG. Zudem hat er einen Abschluss als Marketingplaner mit eidgenössischem Fachausweis. Seit 2014 ist Jocham Präsident des Kantonalverbandes der Berner Arbeitgeber, 2017 erhielt er von der Medizinischen Fakultät der Universität Bern den Ehrendokortitel.

Seit 1994 lebt Jocham mit seiner Ehefrau und den beiden erwachsenen Söhnen in der Region Thun, seit 2013 in Gerzensee.