

«Meiner Meinung nach ist es die beste

Spitäler fmi AG Daniela Wiest übernahm von Urs Gehrig die Führung der Oberländer Spitalgruppe. Im Gespräch schauen die beiden auf die Entwicklung zurück und diskutieren Herausforderungen.

Samuel Günter

Urs Gehrig, wie hat sich die Spitäler fmi AG in Ihrer Zeit verändert?

Urs Gehrig: Sie ist enorm gewachsen. Bei der Gründung 2003 beschäftigten wir 950 Angestellte. Heute sind es 1650. Somit sind wir der grösste Arbeitgeber im engeren Oberland. Entsprechend gross ist auch die volkswirtschaftliche Bedeutung der Gruppe.

Wie ist dieses Wachstum zu erklären – es gibt ja nicht einfach mehr Erkrankungen oder Unfälle?

Gehrig: Einerseits haben wir das Angebot an Fachrichtungen ausgebaut. Weiter betreiben wir zusätzlich Pflegeheime und die Walk-in Clinic beim Interlakner Westbahnhof. Und gerade die psychiatrischen Dienste wurden an beiden Standorten massiv aufgestockt.

Weshalb dieser Ausbau des psychiatrischen Angebots?

Daniela Wiest: Die Psychiatrie ist in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. Das hängt sicher auch damit zusammen, dass entsprechende Krankheiten nicht mehr wie früher stigmatisiert werden. Heute ist es glücklicherweise keine Schande mehr, psychiatrische Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Dieses Wachstum ist mit einer massiven Bautätigkeit verbunden.

Gehrig: Ja, und darauf sind wir auch stolz. Als ich 2010 die Leitung der Gruppe übernahm, war mir wichtig, dass gebaut wird.

Weshalb?

Gehrig: Die Infrastruktur eines Spitals muss auf die Zukunft ausgerichtet sein. Das ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg. Ich denke, das wurde bei vielen Spitälern auch im Oberland vernachlässigt, die sind nun geschlossen. Frutigen hingegen ist auf dem neuesten Stand und gut aufgestellt.

Es muss aber auch bezahlt werden.

Gehrig: Das war meine grösste Herausforderung – gerade in den ersten Jahren. Es ging um die Gelder aus dem Fonds für Spitalfinanzierungen, welcher im Rahmen der Einführung des neuen Spitalversorgungsgesetzes 2012 aufgelöst wurde. Es gelang uns, Beiträge in der Höhe von 40 Millionen Franken abzuholen. Dazu brauchte es grosse Überzeugungsarbeit bei Politikerinnen und Politikern. Insgesamt investierten wir über 100 Millionen.

Der Ausbau in Interlaken ist immer noch im Gang. Wann ist er abgeschlossen?

Gehrig: Als letzte Bauetappe wird das Haus E, der älteste Gebäudekomplex auf dem Spitalcampus, samt Haupteingang etappenweise rückgebaut und durch einen Neubau ersetzt. Dieser sollte 2024 oder 2025 bezugsbereit sein. Es folgen noch Umgebungsarbeiten. Dann sollte unsere Vision eines Spitalcampus mit Spital, Pflegeheim, Administrations-

gebäude und Ausbildungsstätte abgeschlossen sein.

Stört es Sie, dass Sie den Ausbau nicht selbst abschliessen können?

Gehrig: Überhaupt nicht. Die Führung liegt in guten Händen bei Daniela Wiest. Und ich begleite das Bauprojekt weiter als Senior Consultant.

Ist ein Spital überhaupt je fertig gebaut?

Wiest: Nein, eigentlich nicht. Das Gesundheitswesen entwickelt sich ständig weiter, und die Infrastruktur muss sich diesem Wandel anpassen.

Was hat sich sonst noch in den letzten Jahren geändert?

Gehrig: Die Betriebskultur hat sich stark weiterentwickelt. Früher gab es Blöcke: Ärzte, Pflegenden, Administration. Das ist zusammengewachsen zu einem Team. Auch die Digitalisierung war und bleibt ein grosses Thema. Wir haben das früh erkannt und uns entsprechend damit befasst. Das ist einer der Bereiche, wo wir in der Schweizer Spitallandschaft eine Vorreiterrolle einnahmen.

Wo dann noch?

Gehrig: Zum Beispiel beim «Lean Management». Etwas, von dem alle reden, das wir aber auch umsetzen.

Wiest: Die Spitäler fmi haben tatsächlich einen sehr guten Ruf. Während ich meinen EMBA in Medical Management machte, war die Spitalgruppe immer wieder Thema und positives Beispiel. Es muss auch weiter unser Anspruch sein, dass wir mutig Innovationen umsetzen, sodass die anderen bei uns abschauen, wie man es richtig macht.

Vor welchen Herausforderungen steht die Gruppe?

Wiest: Es sind vor allem zwei Themenfelder: Die Tarife und das Personal. So, wie sich die Tarife entwickeln, sind die meisten Eingriffe nicht kostendeckend.

Wie kann die Spitalgruppe dann überhaupt überleben?

Gehrig: Wir sind hier dank des Tourismus in einer guten Lage. So behandeln wir beispielsweise überdurchschnittlich viele Unfälle, wo die Tarife höher ausfallen. Gleiches gilt für ausländische Patienten. Die Spitäler fmi sind entsprechend eine der finanziell am besten aufgestellten Spitalgruppen der Schweiz.

Bis vor einigen Jahren war die Geburtenteilung ein Thema. Im Oberland war es nun einige Zeit ruhig, allerdings machten Zusammenlegungen im Unterland Schlagzeilen. Kann sich die fmi weiterhin zwei Geburtenteilungen – Frutigen und Interlaken – leisten?

Gehrig: Ja, wir wollen und müssen sie uns leisten. Normalerweise kommen wir auf jährlich rund 700 Geburten. Heuer dürften es etwas mehr sein. Es ist richtig, dass es für einen rentablen Betrieb etwa 1000 Geburten jährlich bräuchte. Aber wir haben eine Verantwortung für die



Das Spital Interlaken ist noch nicht fertiggebaut. Als letzte Etappe soll das Haus E (rechts im Bild) abgerissen und ersetzt werden. Fotos: Bruno Petroni

Region. Wir wollen die Bevölkerung ihr ganzes Leben lang begleiten – vom ersten Augenblick der Geburt, bis zum Letzten. Entsprechend hat der Verwaltungsrat ein klares Commitment für zwei Geburtenteilungen abgegeben.

Und was ist mit dem Personal?

Wiest: Da müssen wir unser ganzes Dienstmodell überdenken. In absehbarer Zukunft werden wir zum Beispiel deutlich mehr Ärztinnen als Ärzte haben. Das heisst auch, dass Teilzeitarbeit zunimmt. Leute mit 100-Prozent-Stellen werden die Ausnahme sein. Nicht nur wegen der zunehmenden weiblichen Ärzteschaft. Auch junge Männer suchen vermehrt Teilzeitzellen.

Anderer Unternehmen klagen oft, dass es zunehmend schwieriger wird, gerade hochqualifizierte Fachkräfte ins Oberland zu holen. Kennen Sie das Problem?

Gehrig: Eigentlich nicht. Bisher haben wir keine grösseren Schwierigkeiten, Leute zu finden. Auch hier zählt sich der Ausbau aus. Wenn man den Leuten die entsprechende Infrastruktur bieten kann, kommen sie gerne. Der Angestellte mit dem längsten Arbeitsweg wohnt in Bristol in England.

Wiest: Es ist logisch, dass eine Stelle hier nicht unbedingt einen eingetragenen Grossstädter anlockt. Doch für naturverbundene oder sportinteressierte Leute

«Heute ist es glücklicherweise keine Schande mehr, psychiatrische Hilfe in Anspruch zu nehmen.»

Daniela Wiest
CEO Spitäler fmi AG

Daniela Wiest

Am 1. Dezember 2021 trat Dr. med. Daniela Wiest in die Spitäler fmi AG ein, deren Leitung sie ab dem 1. Januar 2022 übernahm. Sie begann ihre Karriere als Ärztin und verfügt über den Facharzttitel für Neurologie. Nach Tätigkeiten als Geschäftsführerin und Inhaberin eines Neurozentrums im Berner Seeland, Praxis- und Belegarztstätigkeiten und zahlreichen Mandaten in verschiedenen Verbänden und Fachschaften fing sie an, sich für die betriebswirtschaftliche Seite des Gesundheitswesens zu interessieren. Deshalb absolvierte sie den EMBA in Medical Management. Mit ihrem medizinischen und betriebswirtschaftlichen Wissen wurde sie CEO der neurologischen Rehabilitationsklinik Bethesda in Tschugg. Sie wohnt in Wilderswil. (pd./sgg)

ist das Oberland sehr attraktiv. Aber ein Problem ist die Spezialisierung. Im Moment geht die Entwicklung hin zu immer ausgeprägteren, vertieften Fachrichtungen. Das ist gerade für kleine Spitäler ein Problem. **Gehrig:** In Frutigen und Interlaken brauchen wir keinen Leberchirurgen. Wir brauchen einen Chirurgen, der einen Bauch aufschneiden kann, das Problem erkennt und es entsprechend behandeln kann. Mir wurde seinerzeit der Blindarm von einem Orthopäden entfernt. Das wäre heute nicht mehr denkbar.

Was können Sie dagegen unternehmen?

Wiest: Das Problem liegt bei der Ausbildung. Da versuchen wir auch, Einfluss zu nehmen. Etwa bei den Leuten, die bei uns ausgebildet werden. Assistenzärzte durchlaufen bei uns eine Rotation und arbeiten auf mehreren Stationen. Gleichzeitig haben wir Leute in verschiedenen Gremien, die versuchen, die Entwicklung in eine andere Richtung zu lenken.

Weshalb haben Sie sich auf die Stelle im Oberland beworben?

Wiest: Wie gesagt, kam ich in meiner Weiterbildung oft mit der Spitalgruppe in Kontakt. Und deren Innovationskraft und Mut faszinierten mich schon damals. Dazu kommt, dass ich oft und gerne für Freizeitaktivitäten ins Oberland gekommen bin. Entsprechend bin ich froh, nun hier

auch Arbeit gefunden zu haben und hier leben zu dürfen.

Sie leiteten die Spitalgruppe elf Jahre. Was waren Ihre Erfolgsmomente?

Gehrig: Sicher der ganze schon angesprochene Ausbau. Aber auch, dass es uns gelungen ist, die Spitalgruppe in der Region zu verankern. Die Identifizierung der Bevölkerung mit den Spitälern ist sehr hoch. Was dazu führt, dass kaum eine Abwanderung stattfindet. Trotz freier Spitalwahl lassen die Oberländerinnen und Oberländer entsprechende Eingriffe bei uns durchführen.

Und wann hatten Sie Mühe mit der Aufgabe?

Gehrig: Unschön war die Schliessung des Akutspitals in Meiringen. Rückblickend ist uns mit dem Gesundheitszentrum eine gute Lösung gelungen. Aber es ging um menschliche Schicksale und harte Entscheidungen. Später führte ein Personalentscheid für negative Presse und zu negativer Kritik von selbsternannten Experten. Das geht nicht spurlos an einem vorbei. Und natürlich ist die ganze Covid-Situation nicht einfach. Auch hier wurden einzelne Massnahmen kritisiert, und wir waren unter ständiger Beobachtung.

So sorgte letztes Jahr die Aussage für Aufregung, die Spitäler fmi würden wegen der hohen Belastung durch Covid-

Spitalgruppe der Schweiz»



Daniela Wiest übernahm zum Jahreswechsel die Leitung der Spitaler fmi AG von Urs Gehrig.

«Wir wollen die Bevölkerung ihr ganzes Leben lang begleiten – vom ersten Augenblick, der Geburt, bis zum letzten.»

Urs Gehrig
Ehemaliger CEO Spitaler fmi AG

Urs Gehrig

Urs Gehrig übernahm am 1. September 2010 als CEO den Vorsitz der Geschäftsleitung der Spitaler fmi AG. Ende 2021 übergab er altershalber die Leitung an Daniela Wiest. Nach dem Studium der Betriebsökonomie an der Fachhochschule für Wirtschaft und Verwaltung in Bern und Tätigkeiten in der Privatwirtschaft trat Gehrig 1993 die Stelle als Direktor des damaligen Spitals Frutigen an. Seit der Gründung der Spitaler fmi AG oblagen Gehrig die Leitung des fmi-Betriebs Frutigen sowie als stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsleitung verschiedene Aufgaben für die gesamte Spitalgruppe. Er bleibt der Spitalgruppe als Senior Consultant erhalten und wird in dieser Position den laufenden Ausbau des Spitals Interlaken weiterbegleiten. (sgg)

Patienten eventuell keine verunfallten Skifahrer aufnehmen können.

Gehrig: Das haben wir uns nicht leicht gemacht. Wie ja schon erwähnt, wären verunfallte Skifahrer finanziell deutlich attraktiver. Aber wir haben eine Verantwortung gegenüber der Bevölkerung. Es sollte nicht sein, dass Einheimische notwendige Eingriffe nicht erhalten oder anderswo suchen müssen.

Heuer war dieser Schritt nie Thema, obwohl am Wochenende die Helikopter im Akkord landen. Weshalb?

Wiest: Wegen Omikron. Wir haben viel weniger schwere Verläufe. Ins Spital müssen praktisch nur noch ungeimpfte Personen. Entsprechend weniger IPS-Betten sind belegt. Das Problem ist nun eher auf der Personalseite, wenn viele Leute ausfallen. Hier ist viel Flexibilität gefragt. So planen wir zweimal wöchentlich die Operationen und OP-Belegung und können entsprechend auf Ausfälle reagieren.

Wie sieht das Verhältnis mit anderen Spitalgruppen aus? Ist das Ihre Konkurrenz?

Wiest: Von Konkurrenz will ich nicht sprechen. Das Inselfspital in Bern ist für uns ein sehr wichtiger Partner, mit dem wir über die Jahre ein sehr gutes Verhältnis aufgebaut haben. Es gibt spezialisierte Eingriffe, für die ein Regionalspital nicht ausgerüstet sein kann. Diese können wir an die In-

sel übergeben, oder Spezialisten der Insel kommen gar zu uns.

Und wie sieht es mit der Thuner Spital STS AG aus?

Wiest: Hier gibt es deutlich weniger Kontaktpunkte als mit der Insel. Wenn wir einen Eingriff nicht durchführen können, wird es ein anderes Regionalspital auch nicht können. Aber wir haben mit Thun ein sehr gutes Einvernehmen, und es bestehen auch gemeinsame Projekte. Etwa die Radio-Onkologie Berner Oberland in Thun, die wir gemeinsam mit der STS und der Insel betreiben.

Daniela Wiest, Sie haben die Führung der Gruppe mitten in der Pandemie übernommen. Kein idealer Zeitpunkt.

Wiest: Wohl nicht. Aber man muss auch sehen, dass wir nun schon seit fast zwei Jahren in der Pandemie stecken. Das heisst, wir haben uns darauf eingestellt. Hier gilt meinem Vorgänger Urs Gehrig ein grosses Kompliment: Die Spitaler fmi AG hat Corona bisher sehr gut gemeistert.

Gehrig: Das Kompliment geht an das ganze Team, das grosse Flexibilität und Einsatzbereitschaft gezeigt hat.

Urs Gehrig ist Betriebsökonom und kein Arzt. Sie sind Ärztin. Ist das für den Posten wichtig?

Wiest: Die Unternehmensführung steht klar im Vordergrund. Von dem her ist mein EMBA in Medical Management wichtiger

«Die Identifizierung der Bevölkerung mit den Spitälern ist sehr hoch.»

Urs Gehrig
Ehemaliger CEO Spitaler fmi AG

Die Spitaler fmi AG

Die Spitalgruppe ging 2003 aus dem Zusammenschluss der drei Spitaler Interlaken, Frutigen und Meiringen hervor. Ursprünglich waren die Spitaler im Besitz der Gemeinden. Im Rahmen der Neuorganisation der Spitallandschaft gingen sie an den Kanton Bern, der Alleinaktionär der Spitaler fmi AG ist. Die Gruppe betreibt heute die Akutspitaler in Interlaken und Frutigen, das Gesundheitszentrum in Meiringen, den Psychiatrischen Dienst in Interlaken und Frutigen, die Walk-in Clinic in Interlaken, den Seniorenpark Weissenau, das Pflegeheim Frutigen und den Rettungsdienst mit drei permanenten Posten in Wilderswil, Frutigen und Meiringen und zwei temporären Posten in Grindelwald und Adolboden. Insgesamt beschäftigt die Gruppe rund 1650 Personen und erzielte im Jahr 2020 einen Umsatz von über 170 Millionen Franken. (pd/sgg)

als das Medizinstudium. Aber natürlich ist es hilfreich, wenn man die medizinischen Abläufe kennt. Doch die kennt auch Urs Gehrig mit seiner jahrelangen Erfahrung, erst als Direktor des Spitals Frutigen und dann in den verschiedenen Funktionen bei der Spitaler fmi AG zur Genüge. **Gehrig:** Ein Spital funktioniert anders als ein gewöhnliches Unternehmen etwa in der Industrie. Es sind sehr viele Experten am Werk. Der CEO, ob mit oder ohne medizinischen Hintergrund, kann sich gar nicht in allen Details auskennen. Dafür hat man dann die Experten.

Urs Gehrig, in welchem Zustand haben Sie die Spitaler fmi an Daniela Wiest übergeben?

Gehrig: Meiner Meinung nach ist die Spitaler fmi AG aktuell die beste Spitalgruppe der Schweiz.

Das müssen Sie erläutern.

Gehrig: Weil sie gut aufgestellt ist – finanziell und von der Infrastruktur her. Weil sie in der Region verwurzelt ist und sich die Bevölkerung damit identifiziert. Weil es gutes, hochqualifiziertes Personal hat, das jeden Tag grosse Einsatzbereitschaft und Flexibilität an den Tag legt, und Mitarbeitende, die sich über ihre Anstellung hinaus in der Medizin engagieren. Ich selbst musste mich mehreren Behandlungen – unter anderem ein entzündeter Blinddarm – hier unterziehen. Die Erfahrungen waren jedes Mal sehr gut.

«Regelung auf kantonaler Ebene erübrigt sich»

Motion Der Regierungsrat lehnt es ab, Nutztierhalter, die ihre Alp des Wolfes wegen vorzeitig verlassen müssen, für ihren Mehraufwand zu entschädigen.

Der Berner Regierungsrat hat einen Vorstoss des Simmentaler SVP-Grossrats Thomas Knutti negativ beantwortet. Dieser hatte die Regierung durch Einreichung einer Motion Mitte September beauftragt, Nutztierhalter, die aufgrund der Wolfspräsenz eine Alp vorzeitig verlassen müssen, für ihren Mehraufwand abzugelten und sich aktiv dafür einzusetzen, dass der Luchsbestand durch das Bundesamt für Umwelt (Bafu) reguliert wird.

Die Motionsbegründungen

Normalerweise würden Schafe die Sömmerung bis etwa Ende September auf den Alpen verbringen. «Leider hat es 2021 während der Sömmerungszeit überdurchschnittlich viele Wolfsrisse gegeben. Von den Älplerinnen und Älplern konnte dies nicht mehr hingenommen werden, einige haben mit ihren Nutztieren die Alpen noch am

«Die momentane Situation mit der Gefahr der Grossraubtiere auf den Alpen ist nicht mehr tragbar.»

Motionär Thomas Knutti (SVP)

selben Tag verlassen», stellte der Motionär fest. Die frühzeitigen Alpbetriebe der Schafe seien insofern problematisch, weil im Tal die Futterreserven für den Winter schon verfrüht gebraucht werden müssen. «Die momentane Situation mit der Gefahr der Grossraubtiere auf den Alpen ist nicht mehr tragbar. Wenn der Bundesrat nicht umgehend Massnahmen beschliesst und die Regulierungen des Wolfsbestands vorantreibt, werden die Alpen in Zukunft nicht mehr bestossen.»

Doppeltes «Nein» aus Bern

Der Regierungsrat lehnt die Motion jetzt mit folgendes Begründungen ab: «Die Unterstützung der Alpwirtschaft mit Direktzahlungen wird vollumfänglich mit Bundesgeldern finanziert. Bei den massgebenden rechtlichen Bestimmungen zu den Beitragsanforderungen handelt es sich um Bundesrecht. Eine Überprüfung des Beitragswesens im Lichte der von den Motionären angeführten Ausgangslage findet gegenwärtig im Rahmen des erwähnten überwiesenen Vorstosses statt. Eine Berücksichtigung der Anliegen der Motionäre auf Bundesebene steht damit in Aussicht, womit sich eine ergänzende Regelung auf kantonaler Ebene erübrigt.»

Und zum Thema Luchs: «Ein regulativer Eingriff in den Luchsbestand ist nur unter relativ strengen Voraussetzungen zulässig.» Die Regulationsvoraussetzungen seien im Kanton Bern gegenwärtig nicht erfüllt.

Bruno Petroni