

29.12.2025

## Gesucht: Eignerstrategie für das Inselspital

**Die Frage lautet nicht: «Ist ein Pilot an Bord?», sondern:  
«Ist ein Fluglotse am Radarschirm?».**

Das Unbehagen um die Vorgänge im Inselspital und der Medizinischen Fakultät ist noch nicht behoben, wie dies jüngste parlamentarische Vorstösse belegen. Einzelmaßnahmen genügen aber nicht, wo strukturelle Mängel vorliegen. Der Regierungsrat ist zu sehr in die Problemlage verstrickt, als dass er grundsätzliche Massnahmen ergriffe. Entsprechende erste Schritte der grossräumlichen Aufsichtskommissionen erfolgen nur zögerlich und werden aufgrund der erforderlichen Parlamentsprozesse erst in einigen Monaten Ergebnisse zeitigen.

Ich habe mich deshalb entschlossen, zur Beschleunigung der Sanierungsmassnahmen den Inhalt einer möglichen Motion zu skizzieren. Der nachstehende Text ist Copyright und AI frei – to whom it may concern. \*

Heinz Locher  
Dr. rer. pol. - Gesundheitsökonom

\*Meine fachliche Legitimation dazu leite ich aus meiner Erfahrung als Spitalplaner (erstmalige Festlegung des Leistungsauftrags des Inselspitals im Jahr 1978), als ehemaliger Vorsitzender des «Koordinationsausschusses Staat-Insel» (im Rahmen meines Aufgabenbereichs als 1. Sekretär der Gesundheitsdirektion) und meiner Beratungstätigkeit für verschiedene Universitäre Medizinische Zentren unseres Landes ab.

## **Grosser Rat des Kantons Bern**

### **MOTION**

#### **Universitäres Medizinisches Zentrum (Inselspital und Medizinische Fakultät): Eignerstrategie**

1

Die in jüngster Vergangenheit aufgetretenen und immer noch nicht überwundenen Turbulenzen im Universitären Medizinischen Zentrum haben vielfältige Ursachen. Einen Teil davon haben der Grosser Rat und der Regierungsrat zu verantworten. Im Vordergrund stehen dabei Schwachstellen bei der Governance sowie das Fehlen einer realistischen Eignerstrategie. Obwohl eine komplexe Gemengelage vorliegt, in welcher Probleme und Problemlösungen beider Bereiche in vielfältiger Weise interagieren, sollte aus verfahrensökonomischen Gründen vorerst der Themenbereich «Eignerstrategie» angegangen werden. Diese Reihenfolge ergibt sich auch bei Beachtung des Grundsatzes «Structure follows strategy» (Chandler und Mintzberg) und der oft gemachten Erfahrung, dass strukturelle Änderungen sehr zeitaufwändig werden können. Weitere tiefgreifende Massnahmen sind zum Heranführen der gegenwärtigen Unternehmenskultur an die Anforderungen der heutigen und kommenden Zeiten erforderlich.

2

Gemäss Artikel 41 der Verfassung des Kantons Bern sorgen Kanton und Gemeinden für eine ausreichende und wirtschaftlich tragbare medizinische und pflegerische Versorgung der Bevölkerung und stellen die dafür notwendigen Einrichtungen bereit. Daraus ergibt sich für den Grossen Rat und den Regierungsrat eine Gewährleistungspflicht. Sie müssen sicherstellen, dass der Verfassungsauftrag jederzeit erfüllt werden kann, auch wenn Dritte, wie vorliegend die Inselspital-Stiftung, ganz oder teilweise damit betraut werden. Diese müssen es ihrerseits dulden, dass der Staat in ihre Organisation und Geschäftsführung eingreifen kann. Falls dieses Durchgriffsrecht aus rechtstheoretischen Gründen abgelehnt werden sollte, ist die Inselspital-Stiftung von dieser Aufgabe zu entbinden. In den nachstehenden Ausführungen wird davon ausgegangen, dass diesbezüglich der Status quo beibehalten wird.

Eine der Konsequenzen der Wahrnehmung der Gewährleistungspflicht ist die Vorgabe einer Eignerstrategie als Rahmen für die vom Verwaltungsrat zu verfassende Unternehmungsstrategie. Dies ist vorliegend umso wichtiger, als in den vergangenen Jahren seitens des Verwaltungsrates und der Direktion des Inselspitals völlig unrealistische Unternehmensstrategien genannt wurden («International führend»).

Mit dem Erlass einer Eignerstrategie für das Universitäre Medizinische Zentrum wird ein in anderen Bereichen der Staatstätigkeit bereits genutztes Instrument eingesetzt.

## **Motion**

1. Der Regierungsrat wird beauftragt, eine Eignerstrategie für das Universitäre Medizinische Zentrum zu erlassen und die damit verbundenen finanziellen Eckwerte festzulegen. Er unterbreitet sie dem Grossen Rat vor deren Inkraftsetzung zur Kenntnisnahme.
2. Die Eignerstrategie soll darauf hinwirken, dass Spital und Medizinische Fakultät ihre Tätigkeit auf Bereiche fokussieren, denen durch die epidemiologische Lage und die demographischen Entwicklung der Kantonsbevölkerung eine besondere Bedeutung zukommt. Den Belangen der Altersmedizin ist in allen Fachbereichen besondere Beachtung zu schenken.
3. In Anbetracht der krisenhaften Entwicklungen der jüngsten Vergangenheit in verschiedenen Kliniken und Instituten wird der Regierungsrat beauftragt, im Hinblick auf allfällige spezifische Ausführungen in der Eignerstrategie darzulegen, welches der drei nachstehend genannten Unternehmungsmodelle jeweils in Frage kommt:
  - a) Wachstumsstrategie
  - b) Beibehalten des Status quo
  - c) Einbringen in ein Joint Venture

Wachstumsstrategien sind grundsätzlich nur in Bereichen anzustreben, wo dies durch bestehende oder realistisch zu erreichende Alleinstellungsmerkmale legitimiert ist.