

Wir werden gemeinsam mehr erreichen, als wir uns zutrauen

Von Bernhard Pulver, Prof. Dr. iur., Verwaltungsratspräsident der Insel Gruppe AG, Bern

Der Text stellt eine persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltige Entwicklung dar, basierend auf einer politischen Erfahrung von rund 40 Jahren. Er beinhaltet bewusst keine wissenschaftliche bzw. politologische Analyse der Themen.

Heute ist die Bedeutung und Notwendigkeit der grossen Megathemen Nachhaltige Entwicklung, Gleichstellung und Vielfalt, oder Digitalisierung unbestritten. Uns allen ist bewusst: Wir werden in diesen Bereichen handeln und uns auf veränderte Bedingungen einstellen müssen. Während Gleichstellung und in gewissem Masse auch Diversity schon Jahrhunderte als Herausforderung existieren, ist die globale Herausforderung der Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen ein relativ junges Thema. Und ganz neu und sicher noch zu wenig klar im Fokus steht das Thema der Veränderung der Debattenkultur: Neue soziale Medien, die Tendenz zur Spaltung der Gesellschaft, Wissenschaftsskepsis und Fake News. Die Veränderung der Medienkultur wird eine grosse Bedeutung auf unser Zusammenleben und die Lösungssuche gerade in den Megathemen haben.

Die Themen «Nachhaltige Entwicklung» und «Gleichstellung und Diversity» begleiten mich persönlich durch mein gesamtes Leben. Gleichstellung und Diversity werden in diesem Text für «Green Hospitals» nicht diskutiert, was aber nicht deren Bedeutung für Krankenhäuser schmälern darf: Die Zukunft der Medizin wird weiblicher und vielfältiger sein. Thema dieses Buchs ist der „Green Change“, welcher eine weitere Herausforderung für das Gesundheitswesen darstellt. Das Selbstverständnis als „Green Hospital“ wird Teil der Identität des Krankenhauses der Zukunft sein. Dies deshalb, weil wir uns dieser Verantwortung – wie alle Institutionen – stellen müssen. Zugleich aber auch, weil die Klimakrise unsere Lebensgrundlagen, und zugleich auch ganz unmittelbar unsere Gesundheit bedroht und somit auch ein ureigenes Thema des Gesundheitswesens ist.

*
* *

Mein erster Zugang zum Thema „Nachhaltige Entwicklung“ begann mit 10 Jahren. Seit ich in meinem Elternhaus das «Grosse WWF-Jugendbuch `75» geschenkt bekam und dieses Buch verschlang, hat mich die Frage der Erhaltung unserer Lebensgrundlagen nie mehr losgelassen. Unvergesslich, wie in diesem Buch zum Beispiel das Wachstum der Weltbevölkerung für Jugendliche verständlich und sinnlich dargestellt wurde... Die Entwicklung exponentieller Verläufe hat uns alle in den letzten Jahren in Echtzeit im Rahmen der Corona-Pandemie beeindruckt und beschäftigt. Im Gegensatz zu Ansteckungszahlen in einer Pandemie sind bei der Bedrohung unserer Lebensgrundlagen die Zeithorizonte zwar immer noch überschaubar, aber eben doch so lange, dass das Thema im Alltag verdrängt werden kann.

In den 70er Jahren rüttelte der Bericht des «Club of Rome» viele Menschen auf – die Herausforderungen waren damals aber zeitlich noch weit weg. In den achtziger Jahren erschütterte dann das Waldsterben und später die Katastrophe von Tschernobyl sowie der Grossbrand in Schweizerhalle und die Vergiftung des Rheins das Vertrauen in die offizielle Umweltpolitik. So entstand auch eine politische Ökologie, die sich in der Partei der Grünen – aber zum Glück nicht nur dort – manifestierte. 1982/83 war ich als 18jähriger eines der drei Mitglieder einer Kerngruppe für die Gründung der Grünen Partei der Schweiz.

Mein Engagement für die Grünen ist seither nie versiegt. Von 1987 bis 1995 war ich Generalsekretär der neuen Grünen Partei der Schweiz, nach einigen Jahren im Gemeinde- und Kantonsparlament in Bern wurde ich schliesslich 2006 vom Volk in die Berner Kantonsregierung gewählt. Die Wahl war insofern historisch, als die Mehrheit in der siebenköpfigen Berner Regierung von Mitte-Rechts zu Rot-Grün wechselte und dies auch für zehn Jahre blieb. Seit 2019 präsidiere ich nun den Verwaltungsrat der Berner Insel Gruppe, wo mich die Megathemen Gleichstellung und Diversity, Digitalisierung, aber eben auch die Nachhaltige Entwicklung wieder beschäftigen.

*

* *

Die Grünen konnten sich etablieren, wachsen und mit zahlreichen Ideen und Vorstößen die Diskussion lancieren und das Bewusstsein für diese Themen stärken. Unter anderem dank dem können wir heute zurückschauen und haben auch schon einiges erreicht. Wenn wir die erwähnten Jahrzehnte Revue passieren lassen, so hat sich in der Tat viel in die richtige Richtung verändert. Das Engagement Vieler hat sich gelohnt, wenn wir schon nur ans Ozonloch oder die Luftqualität, aber auch an zahlreiche gesellschaftliche Entwicklungen denken (vor 40 Jahren hätten die meisten von uns die Idee der Ehe zweier Männer oder Frauen noch in den Bereich der Utopien verwiesen und schon gar zustimmende Volksentscheide dazu in Ländern wie Irland oder der Schweiz für möglich gehalten).

Und doch: Oft haben wir den Eindruck, es ändere sich kaum etwas. Gerade Jugendlichen, die in der Klimabewegung engagiert sind, geht die Veränderung der politischen Haltungen und Handlungen zu langsam. Und in der Tat drängt die Zeit. Viele Entwicklungen – etwa im Bereich Verkehr oder Biodiversität – haben nicht in die richtige Richtung gezeigt. Frustrierend war in den letzten Jahren, wie langsam der Bewusstseinswandel im Bereich der Klimapolitik und Biodiversität von Statten geht. Es bewegt sich zwar etwas, aber angesichts der wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Dinglichkeit des Handelns könnte man manchmal doch auch verzweifeln.

*
* *

Für mich überwiegt aber nach wie vor die Hoffnung. Das Thema Ökologie hat dank dem Auftreten der Klimastreik-Bewegung der Jugendlichen neuen Aufschwung erhalten. Sie sehe ich als einen echten „*Game Changer*“. Die Klimajugend hat erreicht, das Thema „Klima“ in der gesellschaftlichen und politischen Wahrnehmung von einem „politischen Thema zwischen Parteien“ zu einer Angelegenheit der Zukunft einer ganzen Generation wurde. Natürlich, nicht alle Jugendlichen helfen mit, sehen es wie die „Klimastreikenden“ – bei weitem nicht. Aber die Art und Weise, wie die Klimajugend, ausgelöst unter anderem durch Greta Thunberg, das Handeln im Bereich „Klima“ nicht politisch, sondern als moralischen Auftrag an die Erwachsenen einfordert, war und ist einfach grandios: „Im Jahre 2050 werdet Ihr 80 Jahre alt sein, wir hingegen sind dann noch keine 50. Ihr seid erwachsen, Ihr – und nur Ihr – könnt jetzt handeln und die Weichen richtig stellen. Und Ihr wisst, wie man handeln kann. Tut es einfach.“

Dieses Message hat eine Qualität, ja eine moralische Autorität, die auch Spitzenpolitiker:innen wie die deutsche Bundeskanzlerin ganz offensichtlich beeindruckt und zum energischeren Handeln gebracht hat. Dabei sind wir natürlich noch nicht am Ziel der politischen Veränderung, es ist noch ein langer Weg vor uns. Entscheidend wird dabei sein, das Thema immer weniger „politisch“ zu verankern, sondern als allgemeiner Megatrend der Gesellschaft unabhängig von Parteien wahrzunehmen. Man kann nur hoffen, dass die Klimastreik-Bewegung möglichst lange in dieser Qualität wirkt.

*
* *

Ich bin überzeugt, Veränderungen in den gesellschaftlichen Haltungen und politischen Mehrheiten geschehen nicht linear. Es gibt Quantensprünge, Kippeffekte, rasche Veränderungen der Stimmung und der Haltung. Das kann zu schlimmen politischen Wendungen und Zuständen führen, wie uns die Geschichte lehrt. Diese Dynamik ermöglicht uns Menschen aber auch erstaunliche Leistungen und das Beschreiten neuer Wege. Es liegt nicht selten an der *Qualität* neuer Erkenntnisse und neuer Argumente – und weniger an der schier Masse einer politischen Bewegung –, damit eine Wende möglich wird. Es gibt den „*Quantensprung des Denkens*“, wie die Philosophin Natalie Knapp 2008 eines ihrer Bücher betitelte.

Manchmal macht gerade das Handeln und Denken einzelner Menschen den Unterschied, löst Grosses aus. Was Greta Thunberg erreicht hat, können nicht alle erreichen, zugegeben. Im kleineren Umfang ist aber der Einfluss unseres Denkens, unserer Haltung und unseres Handelns von enormer Bedeutung auf unser Umfeld und die Gesellschaft. Es wäre deshalb völlig falsch, sich von der Grösse und der Dringlichkeit der Herausforderung lähmen zu lassen. Im Gegenteil. Sie sollten uns anstacheln, zu handeln und darauf zu vertrauen, die Menschheit werde den Change bewältigen.

*
* *

Gleichzeitig mit der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs wächst für mich die Erkenntnis, langfristige Steuerung mittels Anreizsystemen werde nicht in gewünschtem Umfang funktionieren werden. Natürlich wäre es schön, wenn die „unsichtbare Hand“ der Marktwirtschaft dank ökologischer Anreizsysteme wie Lenkungsabgaben und ökologischer Steuerreformen die Wirtschaft wie „von selbst“ in die richtige Richtung steuern würde. Lange vertrat ich diesen Ansatz. Ende der neunziger Jahre lancierten die Schweizer Grünen die ersten Initiativen zur ökologischen Reform des Steuersystems („Energie statt Arbeit besteuern“). Beherzt und konsequent umgesetzt hätte namentlich eine ökologische Steuerreform viel gebracht und wir stünden im Energieverbrauch heute wohl in einer viel besseren Position.

Heute wird es mit solchen Instrumenten allein nicht mehr zu schaffen sein. Die Dringlichkeit des Handelns wird die Politik zu direktiven Lösungen, zu Verboten und Geboten, zwingen. Das hat auch seine Vorteile, sind doch Lenkungsabgaben oder eine ökologische Steuerreform immer auch mit dem Makel behaftet, den Menschen mit hohem Einkommen oder Vermögen die Entscheidung zu überlassen und den vielen Anderen, die weniger wohlhabend sind, ein Verhalten aus ökonomischen Gründen aufzuzwingen. Gebote und Verbote haben den Vorteil, für alle gleich zu gelten.

So oder so: Wir werden handeln *müssen*. Und wir Menschen *werden* handeln. Wir Menschen *können* handeln und wir *können* die Zukunft beeinflussen. Die Frage ist, ob es noch genügend früh sein wird und auf welche Höhen der Preis unseres Handelns ansteigen wird. Wir werden nicht darum herumkommen, dass Steuer in vielen Bereichen massiv herumschneiden. Es ist für mich keine Frage mehr, *ob* etwa CO₂ ausstossende Verbrennungsmotoren eines Tages verboten werden oder nicht – die Frage ist nur, *wann*. Das Gleiche gilt für eine Reihe anderer solcher Fragen. Es wird uns gar nichts anderes übrigbleiben.

Darauf zu setzen, aus heute nicht abschätzbaren Gründen kühle sich das Erdklima plötzlich entgegen allen Prognosen in absehbarer Zeit wieder ab, wäre fatal. Die Beurteilungen und Berechnungen Hunderter von Expert:innen sind absolut kongruent: Das Problem wird sich in den nächsten Jahren verschärfen – Waldbrände, Überschwemmungen, Hitzewellen, Stürme werden uns leider nicht mehr verlassen. Deshalb werden wir handeln, weil der Moment kommt, wo die Politik – ähnlich wie bei Corona – irgendwann nicht mehr anders kann, als sehr rasch und sehr direktiv zu handeln.

Je früher die Politik diesen neuen Rahmen setzen wird, desto besser. Denn dann bleibt den Akteuren in Gesellschaft und Wirtschaft mehr Zeit, sich umzustellen. Derzeit kann nicht abgeschätzt werden, ob die Politik genügend früh handeln wird, damit die Kosten des Wandels im Rahmen bleiben und die Chancen des Umsteigeprozesses die Risiken des Klimawandels übersteigen. Vielleicht handelt die Politik auch zu spät und das Umsteuern wird heftiger und teurer als nötig. Aber wie gesagt: Die Politik *wird* früher oder später handeln *müssen*.

Als Unternehmung, als Institution, als Einzelperson mit Handeln abzuwarten, *bis* die Politik es tut und zwingende Vorgaben macht, ist deshalb keine erfolgreiche Strategie. Je früher wir uns auf eine neue Welt mit neuen Regeln einstellen, desto besser sind wir vorbereitet und desto weniger wird uns der Wechsel kosten. Die „First Mover“ oder eher: „Earlier Mover“ werden, davon bin ich überzeugt, klare Wettbewerbsvorteile haben.

*
* *

Das Bewusstsein für die Nachhaltige Entwicklung ist auch bei den Spitälern gestiegen. Daher wurde in den vergangenen Jahren auch dieser Sektor analysiert. Die Gesundheitsversorgung ist ein relevanter Faktor in Bezug auf die CO₂-Emissionen oder andere ökologische Fragestellungen, vergleichbar mit dem Flugverkehr oder der Schifffahrt. Die Nutzung von Gesundheitsdienstleistungen verursacht gemäss Studien mehr als fünf Prozent der Treibhausgasemissionen in der Schweiz. Im Rahmen des Forschungsprojekts „Green Hospital“ des Nationalen Forschungsprogramms NFP 73 (bei welchem die Insel Gruppe Praxis-Partnerin war) ist das Potenzial für eine Reduktion des ökologischen Fussabdrucks insbesondere der Spitäler enorm.

Dabei gilt es zu differenzieren zwischen den direkt beeinflussbaren und den nur indirekt beeinflussbaren Faktoren. Zu den ersteren gehören die Emissionen aus Strom und Wärme, Treibstoff, Anästhesiegase, Abfall und Abwasser und Geschäftsreisen. Hier gilt es für jede Unternehmung, als erstes anzusetzen. Einiges davon lässt sich theoretisch sehr rasch beeinflussen. Schwieriger zu reduzieren sind die nicht direkt beeinflussbaren Emissionen wie diejenigen aus der Beschaffung medizinischer und nicht-medizinischer Güter oder der Pendler- und Besuchermobilität. Aber auch hier sind die Möglichkeiten gross, wenn man mit Willen und Phantasie an die Themen herangeht. Wichtig ist eine klare, langfristige Planung. Wo „quick wins“ schwieriger erreichbar sind, sind strategische Weichenstellungen umso wichtiger und wirksamer (Beispiel: öV-Anschlüsse). Klar ist, dass andere Bereiche, wie etwa die Klimabilanz der Infrastrukturen und namentlich des Gebäudeparks angesichts von deren Lebenszyklen mehr Zeit benötigt.

Die Krankenhäuser werden wie alle anderen handeln müssen. Auf die verbindlichen Vorschriften der Politik zu warten, wäre auch für sie ein schlechter Rat. Der Wandel wird kommen. Da gilt „*mieux vaut prévenir que guérir*“ – ein Grundsatz, den die Gesundheitsdienstleister ja als allererste kennen und vertreten. Je früher man sich auf neue Wege einstellt, desto günstiger wird die Umstellung erfolgen.

*
* *

Das Wichtigste ist dabei, sich klare Ziele zu setzen. Gleichzeitig sind Strukturen nötig, um die entsprechenden Massnahmen auch zu ergreifen, deren Wirkung zu analysieren und sich auch zu fragen, *warum* sie nicht greifen, wenn der Erfolg sich nicht einstellt, Massnahmen nachzujustieren und weitere Massnahmen zu ergreifen. Dieser Prozess kann nicht einfach „in die Verwaltung“ eines Krankenhauses (oder einer anderen Institution) delegiert werden, er muss auch strategisch und strukturell in der gesamten Unternehmung verankert sein. Die oberste Führungsebene muss sich um dieses Thema kümmern. Das gilt auch für andere Megathemen wie zum Beispiel Gleichstellung und Diversity: Wenn sich die oberste Führung nicht wirklich für ein Thema interessiert und sich darum kümmert, wird der Change Prozess keinen Erfolg haben.

Kaum eine Unternehmung ist heute dort, wo sie in Bezug auf die Klimaziele hinwill bzw. hinmuss. Das muss aus Sicht der Dringlichkeit des Klimathemas beunruhigen, aus Sicht der Unternehmungen ist es auf einem solchen Weg letztlich normal und ein Ansporn, dran zu bleiben. Keine Institution soll sich lähmen lassen, weil sie ihre Ziele noch nicht erreicht hat oder weil der Weg dorthin lange ist. Das wäre kein unternehmerisches Denken. Es ist in einem Change Prozess so gut wie immer so, dass Ziele vorerst noch schwer erreichbar erscheinen und der Weg dorthin lang. Das sollte uns motivieren, nicht lähmen. Es gibt viel Spannendes und Innovatives zu entwickeln und zu entdecken und vor allem „auf den Boden zu bringen“. Genügend Themen für Macherinnen und Macher, für phantasievolle und kluge Köpfe. Gemeinsam müssen wir diesen Weg so rasch als möglich gehen. Zu verharren, bis die genaue Route und alle Rahmenbedingungen klar sind, wäre falsch. Die Grundrichtung ist klar.

Auch die Insel Gruppe hat wie viele Unternehmen festgestellt, dass sie im Bereich Klimaschutz noch nicht da ist, wo sie sein möchte. Die Insel Gruppe hat sich deshalb in ihrer Klimastrategie 2021 dazu verpflichtet, ihre direkt beeinflussbaren Treibhausgasemissionen bis 2035 auf Netto-Null zu senken. Bis 2050 sollen auch diejenigen Emissionen auf Netto-Null gesenkt werden, die wir nur indirekt beeinflussen können. Im Bereich Strom ist die Insel Gruppe bereits klimaneutral, sie bezieht 100 Prozent erneuerbaren Strom. Ein Grossteil des Wärmebezugs ist ebenfalls bereits klimaneutral. Andere Bereiche sind es noch nicht. In den letzten Jahren wurden grosse Anstrengungen unternommen. In den vielen Bereichen, wo wir noch nicht am Ziel sind, wird in den nächsten Jahren anzusetzen sein; und es wird aufwändig werden.

Dabei bin ich überzeugt, auch unsere Emissionen werden am Ende rascher reduziert werden, als wir es uns heute vorstellen. Der Wandel wird in der gesamten Gesellschaft rascher kommen, als wir denken, auch wenn er jetzt noch zu langsam erscheint. Immer mehr Unternehmungen werden auf diesen Weg einschwenken und das wird zu gegenseitiger Unterstützung und gegenseitiger Befruchtung und Beschleunigung führen.

*
* *

Die grossen Megathemen unserer Zeit betreffen auch das Gesundheitswesen und damit die Spitäler. Mit

Digitalisierung, Diversity und Nachhaltigkeit sichern wir die Zukunftsfähigkeit der Spitäler und leisten einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft. Investitionen in den Klimaschutz sind zugleich ein klares Bekenntnis zur Gesundheitsförderung. Klimakrisen sind auch zunehmend Geschäftsrisiken, für die wir als nachhaltig wirtschaftende Unternehmen frühzeitig Massnahmen planen müssen. Jede Gesundheitsunternehmung, die verbindliche Klimaziele definiert und Strukturen schafft, um diesen Zielen auch laufend die nötigen Massnahmen folgen zu lassen, leistet ihren Beitrag zur Zukunftsfähigkeit unserer Branche und der gesamten Gesellschaft.

Jeder Beitrag zählt. Für mich ist dies ein spannender und letztlich erfreulicher Prozess. Viel Gutes wird aus dieser Entwicklung entstehen: Nachhaltige Lösungen sind meist smarte Lösungen, die schonend mit allen möglichen Ressourcen umgehen. Auch und gerade mit uns Menschen.

Entscheidend ist, uns gemeinsam auf den Weg zu machen. Ganz nach dem Motto: „Gemeinsam sind wir stark.“ Wir werden gemeinsam mehr erreichen, als wir uns heute zutrauen.

Prof. Dr. iur. Bernhard Pulver

Bernhard Pulver ist seit 2019 Präsident des Verwaltungsrates der Insel Gruppe. Die Insel Gruppe ist die schweizweit führende Spitalgruppe für universitäre und integrierte Medizin mit Sitz in Bern. Vor seiner Zeit als Verwaltungsratspräsident war er während acht Jahren Generalsekretär der Grünen Partei der Schweiz, Parlamentarier und von 2006 bis 2018 Bildungsminister (Erziehungsdirektor) des Kantons Bern. Er ist Honorarprofessor für „politische Steuerung“ an der Universität Bern.