

# «Mir ist die Beziehung zu meinem Gegenüber wichtig»

Regula Feldmann ist seit einigen Wochen die neue CEO des Spitals Emmental. Im Interview blickt sie auf ihre Berufslaufbahn und prägende Herausforderungen zurück und sagt, welchen Bezug sie zum Emmental hat.

TEXT KERSTIN WÄLTI BILD NINA DICK

**Regula Feldmann, vor 27 Jahren traten Sie am damaligen Regionalspital Burgdorf Ihre erste Stelle als diplomierte Pflegefachfrau an. Jetzt sind Sie als CEO zurückgekehrt. Was ist das für ein Gefühl?**

Es waren damals hektische Zeiten, und wir arbeiteten viel. Gleichzeitig habe ich gute Erinnerungen an das damalige «Spital in Burgdorf». Mein jetziges Büro kenne ich übrigens noch von früher – damals war es noch ein Patientenzimmer, in dem ich zahlreiche Nachtwachen gehalten und Patienten gepflegt habe. Es ist ein gutes Gefühl, wieder hierher zurückzukommen, und ich freue mich auf neue Herausforderungen – in einer Funktion, in der ich mitgestalten und dabei helfen kann, das Spital Emmental weiterzuentwickeln. Ich bin beeindruckt, wenn ich sehe, wie sehr sich das Spital in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat; und da denke ich nicht nur an die Neu- und Umbauten an beiden Standorten, sondern auch an die konsequente und ständige Erweiterung des Angebots.

**Sie sind die erste Frau an der Spitze der Spitals Emmental. Ist das für Sie von Bedeutung?**

Für mich persönlich spielt das Geschlecht bei der Besetzung einer Stelle eine eher untergeordnete Rolle, und ich lese abgesehen davon das Wort «Quotenfrau» nicht besonders gerne. Ein ideales Team wird meiner Ansicht nach aus allen Geschlechtern zusammengesetzt. Ich bin mir aber bewusst, dass es in der heutigen Zeit, in der mehr als 50 Prozent der Arbeit von

Frauen geleistet wird, allgemein mehr Frauen in Führungspositionen geben sollte. In dem Sinne zeigt mir meine Wahl zur CEO auch, dass das Thema Gender beim Verwaltungsrat des Spitals Emmental einen hohen Stellenwert hat. Es gibt zwar momentan eher wenige weibliche CEOs in Schweizer Spitalern, aber die Zahl nimmt zu. Allerdings kommen auch wenige Spitaldirektorinnen und -direktoren aus dem Kerngeschäft – also aus der Pflege oder Medizin. Deshalb freut es mich, dass ich gewissermassen eine doppelte Pionierinnenrolle inne habe.

---

«Ich bin beeindruckt, wenn ich sehe, wie sehr sich das Spital in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat.»

---

**Was hat Sie daran gereizt, sich für die Stelle als CEO zu bewerben?**

Die Ganzheitlichkeit des Umfelds, in dem man sich in dieser Position bewegt und in dem man auch mitgestalten kann, fasziniert mich. Die Zusammenarbeit der vielen verschiedenen Berufsgruppen ist reizvoll und herausfordernd zugleich, vor allem auch, wenn man sich überlegt, wie diese früher gelebt wurde. Noch vor 20 Jahren haben sich hauptsächlich drei Berufsgruppen mit den Patienten beschäftigt: die Pflegenden, die Ärztinnen und Ärzte und die Fachpersonen aus der

Verwaltung. Heutzutage sind es viel mehr Berufsfachleute, die Hand in Hand zusammenarbeiten, damit die Patientinnen und Patienten optimal versorgt werden. Diese Abstimmung ist auch über das Spital hinaus sehr wichtig, im Sinne einer integrierten Versorgung entlang eines Patientenpfades. Das heisst, dass die verschiedenen Berufsgruppen, Leistungserbringer und Sektoren (ambulante und stationäre Behandlung, Rehabilitationen und Langzeitbetreuung) zugunsten der Patientinnen und Patienten kooperieren müssen. Letztere sollen, unabhängig von ihrem Wohnort im Emmental, Zugang zu einer breit abgestützten optimalen Grundversorgung erhalten. Die Beziehungspflege zu zuweisenden Institutionen, Ärztinnen und Ärzten sowie zur Politik ist mir ebenfalls ein grosses Anliegen. Nur wenn wir ein tragfähiges Netzwerk auf allen Ebenen aufbauen und immer weiterentwickeln, sind wir als Spital Emmental erfolgreich.

**Nach der Ausbildung zur Pflegefachfrau haben Sie sich kontinuierlich weiterentwickelt und weitergebildet, unter anderem in Management und Gesundheitsökonomie. Verschafft Ihnen Ihr Pflegehintergrund Vorteile als CEO?**

Der Vorteil meines Pflegehintergrunds besteht sicherlich darin, dass ich das Kerngeschäft eines Spitals kenne – vieles ist mir vertraut, ich verstehe und spreche die Sprache, die in einem Spital gesprochen wird. Ich weiss allerdings nicht, wie viel «Pflegefachfrau» heute noch in mir ▶



**Dies oder das?**

**Tee oder Kaffee?**

**Kaffee**

**Sommer oder Winter?**

**Winter**

**Digitales Buch oder Print?**

**Digitales Buch**

**Bruce Springsteen oder Bryan Adams?**

**Bryan Adams**

**Rennen oder Velofahren?**

**Beides**

**Regula Feldmann (48)** ist seit Mitte Mai CEO des Spitals Emmental. Die in Ostermundigen wohnhafte und in Freimettigen aufgewachsene ehemalige Pflegefachfrau ist eine ausgewiesene Expertin des Gesundheits- und Spitalwesens. Nach einem mehrjährigen Aufenthalt in Haiti arbeitete sie mehrere Jahre sowohl im Akut- als auch Langzeitbereich in verschiedenen Spitälern und Institutionen, zuletzt als Leiterin Pflege des Medizinbereichs Stadt-/Landspitäler der Inselgruppe. Regula Feldmann verfügt neben einem MAS in Management und Leadership über mehrere CAS, u.a. in Gesundheitsökonomie, Gesundheitssysteme und -politik, koordinierte Versorgung im Gesundheitswesen, die sie im Rahmen eines MAS in Managed Health Care erarbeitet hat.

steckt. In den letzten Jahren habe ich mich in anderen Themen weitergebildet, seit mehreren Jahren beschäftige ich mich vorwiegend mit Organisations- und Managementthemen; ich habe schon lange keine pflegerischen Tätigkeiten «am Bett» mehr ausgeübt.

**Was geht Ihnen als Erstes durch den Kopf, wenn Sie auf Ihre Berufskarriere zurückblicken?**

Ein wiederkehrendes Thema in meiner Laufbahn waren unter anderem Fusionen. Als ich im Spital Wallis arbeitete, befand sich das Haus in einem Fusionsprozess. Auch die Inselgruppe, wo ich zuletzt als Leiterin Pflege des Medizinbereichs Stadt-/Landspitäler tätig war, ist ja ein «fusioniertes» Haus. In diesen Zeiten habe ich viel gelernt über Change Management und wie wichtig es ist, die Mitarbeitenden gut durch diese Prozesse zu begleiten und aufzuzeigen, welchen Mehrwert die Veränderungen bringen und weshalb sie nötig sind. Dann gelingt es auch, ihnen die Angst vor Veränderungen zu nehmen. Wichtig ist aber immer auch, dass die lokale Arbeitsplatzsicherheit gewährleistet wird. Wir leben heute in einer Zeit, in der stetige Veränderungen aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken sind. Wir müssen uns ständig weiterentwickeln, auch als Spital, um attraktiv für Arbeitnehmende und Patientinnen und Patienten zu bleiben. Nur so können wir ein solider Partner in der erweiterten Grundversorgung für die Emmentaler Bevölkerung sein.

**Welche Herausforderungen haben Sie am meisten geprägt?**

Sehr geprägt haben mich die zweieinhalb Jahre in Haiti, wo ich ein Spital geleitet habe. Die grösste Herausforderung war die Materialbeschaffung, von Medikamenten über Verbandsmaterial bis hin zu Nahrungsmitteln. Damals habe ich gelernt: Wenn man helfen will, muss das ganze System funktionieren – die Ärzteschaft und die Pflegenden können nicht pflegen, wenn sie kein Material oder keine Medikamente haben, die Verwalter können nichts «verwalten», wenn es an allen Ecken und Enden fehlt; es müssen alle zusammenarbeiten.

---

«Eine respektvolle und ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe ist mir ein grosses Anliegen.»

---

Es waren intensive Jahre – ich habe viel aus dieser «Lebensschule» mitgenommen. Unter anderen auch die Erkenntnis, wie wichtig eine gute Kommunikation ist. Ich finde es allgemein sehr wichtig, sich klar und in einer Sprache auszudrücken, die die Empfänger auch verstehen. Eine respektvolle und ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe ist mir ein grosses Anliegen. Nur so kann Vertrauen aufgebaut werden, und Themen können miteinander besprochen und angegangen werden.

**Welche Menschen inspirieren Sie besonders?**

Im Sinne von bestimmten Personen habe ich keine eigentlichen Vorbilder. Beeindruckend finde ich Führungspersönlichkeiten, die sich vertieft mit bestimmten Themen auseinandersetzen und die dazu inspirieren, ihnen nachzueifern. Ich meine damit, dass diese Menschen eine starke Vision haben, die sie umsetzen möchten, und nach Möglichkeiten suchen, wie das geschehen kann. So können unkonventionelle Herangehensweisen oder der aktive Einbezug von Unwägbarkeiten Chancen darstellen, die ihnen und mir bis anhin vielleicht nicht bewusst waren, die jedoch vieles ermöglichen. Solche Persönlichkeiten beeindruckten mich sehr.

**Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?**

Ein Lehrbuch würde meinen Führungsstil sicher als «situativ» beschreiben; das heisst, ich passe mich bis zu einem gewissen Grad den jeweiligen Situationen und den Personen vis-à-vis an und reagiere individuell und flexibel. Mir ist die Beziehung zu meinem Gegenüber wichtig – wenn man miteinander reden kann, lassen sich viele Ziele erreichen

und manche potenzielle Schwierigkeiten ausräumen. Das ist meiner Ansicht nach nicht weniger effizient, als wenn einfach Aufträge erteilt werden, im Gegenteil.

**Wie schalten Sie ab und erholen sich vom Stress?**

Wichtig ist mir, dass ich einen körperlichen Ausgleich habe; ich fühle mich eher im Gleichgewicht, wenn ich zwischenmal den Kopf auslüften und bei einer Runde Joggen oder Radfahren wieder Kraft auftanken kann. Wenn immer möglich, bin ich draussen und in Bewegung, noch lieber in den Bergen; das ist für mich sowohl Freizeit als auch Ausgleich. Ich habe zwar nicht immer besonders viel Freizeit, habe aber gelernt, diese voll auszukosten, also aus wenig viel zu machen.

**Sie stammen aus Lützelflüh, haben mehrere Jahre in Haiti und später in der Westschweiz und im Wallis verbracht, bevor Sie in Thun und dann in Bern gearbeitet haben. Wie viel «Emmental» steckt noch in Regula Feldmann?**

Das kommt darauf an, wen Sie fragen. In der Stadt Bern heisst es oft: «Du kommst ja vom Land.» Ein Mitarbeiter eines Urner Rettungsdienstes hat mir aber vor nicht allzu langer Zeit gesagt: «Du als Stadtbernerin hast ja keine Ahnung, wie es auf dem Land zu- und hergeht.» Ich fühle mich aber mit dem Emmental nach wie vor sehr verbunden, auch wenn ich in Ostermundigen wohne. Ich kenne die Region, und das Emmental war für mich immer auch ein Ort des Rückzugs. Zudem sind meine Grosseltern und Eltern aus Lützelflüh, und ich bin in Freimettigen zur Schule gegangen – in meiner Identität steckt also viel Emmental, auch wenn ich jahrelang anderswo gelebt habe. ◀



Erfahren Sie mehr von der frischgebackenen CEO Regula Feldmann in unserem Podcast: [blog.spital-emmental.ch/ceo-feldmann](http://blog.spital-emmental.ch/ceo-feldmann)