

Fulminanter, kreativer Kongress der Schweiz. Vereinigung der Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren SVS

## Eine echte Wohltat für die Gejagten – out of the box

Wer neulich in Luzern nach klugen Rezepten für Prozessoptimierung, den Stein des Weisen für Personalrekrutierung oder DRG-Raffinessen gesucht hatte, war am falschen Ort zugegen. «Wir wollten nicht immer das hören, mit dem wir uns tagtäglich auseinandersetzen», brachten es einige KongressteilnehmerInnen in Pausengesprächen mit «clinicum» auf den Punkt. In der Tat, was die noch frisch amtierende Präsidentin, Nanda Samimi, CEO Forel Klinik, und ihr Team als Programm boten, war einzigartig. Und einmal etwas ganz anderes – «eine Wohltat für uns dauernd Gejagte und im Kreuzfeuer von Zuweisern, Patienten, Versicherern und Politikerinnen Stehende», wie ein Spitaldirektor aus der Ostschweiz höchst zufrieden anfügte.

Schon die Keynote war mehr als schwungvoll, ein sprühendes Feuerwerk von Fakten und Analysen. Schnellredner Brian Klaas, ein blitzgescheiter, ausserordentlicher Professor für globale Politik am University College London und Kolumnist der «Washington Post», rüttelte auf. «Corruptible» heisst sein Bestseller und war das Thema in Luzern ... ja, eigentlich weltweit. – Mit der schleichenden Gefahr von Machtmissbrauch und Korruption stützt sich Brian Klaas auf über

500 Interviews mit einigen der weltbekanntesten Führer – von den edelsten bis zu den schmutzigsten. Darunter befinden sich Präsidenten, Kriegsverbrecher, Sektenführer, Terroristen, Psychopathen und Diktatoren. Klaas deckte ihre überraschendsten Arbeitsweisen auf.

«Führungspersonen sind sehr relevant, seien Sie hier im Saal gute», riet er den Spitalchefinnen und -chefs, «und beachten Sie, dass neben Führenden

auch Systeme und Individuen relevant sind. Vermeiden Sie, in die Fallen zu tappen, welche die Macht laufend auslegt. Wer Macht gewonnen hat, will sie nämlich meist nicht verlieren und greift sogar zu Mitteln wie Wähler zu vergiften und zu ermorden.» Klaas unterstrich dies anhand eines argen Beispiels einer US-Regionalpolitikerin, die dafür vier Jahre ins Gefängnis ging ... aber, Hoffnung ist angesagt, die gleiche Frau ist nun verantwortungsvoll im Gesundheitswesen tätig.

Sie freuen sich über einen hervorragend gelungenen Kongress (v.l.n.r.): Assoc. Prof. Brian Klaas, Nationalrätin Petra Gössi, Prof. em. Gerd Folkers, SVS-Präsidentin Nanda Samimi, Mihai Isman, Bischof Joseph Maria Bonnemain und Prof. em. Michael Taborsky.



## Special 1: Schwungvoller SVS-Kongress in Luzern



Assoc. Prof. Brian Klaas, Korruptionsforscher aus den USA, eröffnete den Reigen erstklassiger Referate. Er sprach über die Fallen der Macht und die Versuchung, hineinzutappen.



Dr. Joseph Maria Bonnemain, Bischof von Chur, setzte sich kritisch über die Dominanz des Ich auseinander und vermittelte Auswege aus der Sackgasse, die Freude bereiten.



TV-Moderatorin Daniela Lager führte eloquent und kompetent durch den Kongress.

### Kontrolle gibt es nicht frei Haus

Klaas, der preisgekrönte Power Corrupts-Podcasts-Interpret, stellte herkömmliche Annahmen über Macht total in Frage: «Menschen entscheiden sich vielfach rein egoistisch für Führungsaufgaben in bestimmten Bereichen, je nachdem, welchen persönlichen Vorteil sie sich daraus erhoffen.» – Klaas vermittelte aber auch Rezepte für bessere Führungskräfte auf allen Ebenen. Aber wehe, wenn die falschen Leute an den Schalthebeln der Macht sitzen, «denn es ist eine Illusion zu glauben, dass automatisch eine ausreichende Kontrolle bestehe. Nötig ist vielmehr eine Kombination von Kultur und Transparenz. Zu überprüfen gilt es zudem die Entscheidungen und nicht erst die Ergebnisse, die daraus entstanden sind.»

Massgebend seien auch Strukturen, namentlich das Überprüfen gesellschaftlich überholter. So würden die 500 grössten US-Firmen noch heute zu 90% von weissen CEOs geführt – gegenüber 30% weissen Männern in der Gesamtbevölkerung, «was natürlich nicht ohne Wirkung bleibt. Und wer zusätzlich noch die soziale Distanz verliert, hebt ab, er kann damit allerdings einem Unternehmen erheblich schaden.» – Es könnte daher oft vorteilhafter sein, auf die Kraft des Zufalls zu vertrauen; im alten Griechenland beispielsweise wurden Regierende häufig durch

Losentscheide bestimmt. – Gut zu wissen, dass Klaas als häufiger Fernsehkommentator aufklären kann und als politischer Berater positive Akzente zu setzen vermag. Er bringt seine Analysen immer wieder ein, sei es für politische Kampagnen in den USA, die NATO, die Europäische Union, internationale NGOs und andere. In Luzern fand er sehr aufmerksame ZuhörerInnen.

### Vom Tierverhalten lernen

Der emeritierte Professor Michael Taborsky untersucht seit seiner Studienzeit an der Universität Wien die Evolution von Sozialverhalten und die Organisation tierischer Gesellschaften. Sein 2021 bei Cambridge University Press veröffentlichtes Buch «The Evolution of Social Behaviour» gibt einen umfassenden Überblick zu den fundamentalen Prinzipien, die dem Sozialverhalten von Tier und Mensch zugrunde liegen.

Es gehe dauernd um die Konkurrenz, Ressourcen zu gewinnen und Gewinne zu erhalten, betonte der Verhaltensforscher: «Dieser Kampf ist ein Grundprinzip der Biologie. Wenn wir die Evolution von Verhaltensstrategien zu ihrer erfolgreichen Bewältigung verstehen, können wir auch für die menschliche Gesellschaft Entscheidendes lernen. In der Natur stehen drei Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung, um im Wettstreit um Ressourcen sein Ziel zu erreichen:

schneller zu sein als andere, stärker zu sein als die Konkurrenten, oder mit ihnen zu teilen.

Letzteres ist die mit Abstand erfolgreichste Strategie für alle Beteiligten, setzt aber eine Überschneidung ihrer Interessen voraus.» Und das ist beileibe alles andere als einfach, wie Taborsky eindrücklich zeigte. Da gibt es veritable Schlitzohren unter Tiergattungen, die sich die Gunst der Weibchen erschleichen, Taktierer, die, weil sie stärker als andere sind, die Schwächeren zur mehrheitlichen Abgabe von Futter drängen, aber auch andere, namentlich Hunde, die sich sehr sozial verhalten, insbesondere wenn sie selber vorher Hilfe erhalten haben.

### Wenn sich das Ich in den Dienst der Gemeinschaft stellt

Joseph Maria Bonnemain ist seit März 2021 Bischof von Chur und damit kirchliches Oberhaupt über rund 700000 Katholiken und 309 Pfarreien in 7 Bistumskantonen. Sein Wahlspruch lautet «Homo est via Ecclesiae» – «der Mensch ist der Weg der Kirche». Mit diesem Zitat stellt er die Kirche radikal in den Dienst der Menschen. Alles, was sie tut, muss dem menschlichen Leben, seiner Würde, ihrer Gemeinschaft mit Gott dienen. Seine langjährige Tätigkeit als Spitalseelsorger prägte ihn genauso wie das starke Vertrauen und die spürbare Verbunden-



Interessiert und vergnügt über den Tellerrand zu blicken und höchst Spannendem zuzuhören, war am SVS-Kongress in Luzern angesagt.

heit mit den Ausführungen Papst Franziskus', der häufig ähnliche Begriffe verwendet.

Korruption ist auch hier der Stachel im Fleisch der an sich Anständigen. Entwicklung und Wachstum könnten dagegen wirken, gemäss einer Überlegung von John Henry Kardinal Newman 1922, der sieben Rezepte definierte:

1. Erhaltung des Typus': Die Identität des Ursprünglichen gilt es zu bewahren und sich der eigenen Wurzeln zu erinnern.
2. Kontinuität der Prinzipien: Gutes soll in der Zukunft überleben.
3. Assimilationsvermögen: Das Leben ist sowohl charakterisiert durch Absorption wie durch Wachstum; wertvolles Neues soll sorgfältig aufgenommen werden.
4. Logische Reihenfolge: Die Ratio ist Garant: «Die erneuernden Prozesse dürfen nicht chaotisch, willkürlich und ohne integrierende Reihenfolge stattfinden, Flexibilität soll aber auch ihren Platz finden.»
5. Antizipation der Zukunft: Vorausdenken, sich über die Folgen des Handelns bewusst zu sein, ist ebenso nötig wie verantwortungsvoll.
6. Konservative Wirkung auf die Vergangenheit: Rückblicke auf Bewährtes kann eine wertvolle Basis für den Aufbruch darstellen.
7. Dauernde Lebenskraft: Aktives und freudiges Umsetzen neuer guter Vorsätze und Ziele beflügelt.

**fp** fashion-promo   
INNOVATIVE EINKLEIDUNGSKONZEPTE



**BEKLEIDUNG FÜR  
DAS MODERNE GESUNDHEITSWESEN**

INNOVATIVE KONZEPTE FÜR IHRE  
MITARBEITER & MITARBEITERINNEN





Prof. em. Gerd Folkers glänzender Vortrag über Grenzen war ein Höhepunkt in Luzern.



Markus Merz, CEO Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, und Dr. med. Jana Siroka vom FMH-Zentralvorstand, setzten interessante Akzente im Podium.

Gefahren drohen aber zuhauf: «Die Tendenz, den Dialog mit sich selbst zu führen und für ausreichend zu erachten, ist pathologisch. Diese Pseudo-Kommunikation des Individualismus' findet jedoch in einer bereichernden Synodalität Heilung», führte der Bischof weiter aus, und: «Das Ich-freie Ich stellt die solide Basis der Gegenwart dar und ist die Hoffnung für die Zukunft. Der Mensch ist Beziehung: Im Innern des Ichs gibt es ein Du. Im Du findet und verwirklicht sich das Ich.»

### Grenzenlose Entfaltung oder sinnvolle Beschränkung?

Gerd Folkers studierte Pharmazeutische Wissenschaften, war seit 1991 Professor für Pharmazeutische Chemie und seit 2015 Professor für Science Studies an der ETH Zürich. Seine Forschung konzentrierte sich auf das molekulare Design bioaktiver Verbindungen für die personalisierte Therapie von Tumoren und Erkrankungen des Immunsystems.

Er meinte: «Der Horizont entsteht im Kopf. Und seit einigen Jahrhunderten wissen wir, dass wir auf einer Kugel leben. Eine Form, die auf ihrer Oberfläche weder Grenzen noch Zentrum kennt, sondern nur Begegnung. Und doch scheint uns der Horizont als Grenze, die den Himmel von der Erde trennt. Das fordert uns heraus: Wir bauen Wälle, grenzen ein und grenzen aus. Es entstehen Entscheidungsorte: Wer oder was darf hinein und hinaus? Wie weit darf ich gegenüber jemandem anderen gehen? Wo stosse ich an meine eigenen Grenzen?»

Eine totale Freiheit gebe es nicht. Das habe schon Faust erfahren, als er vergeblich versuchte, Grenzen zu sprengen, denn Zeit, die es dafür braucht, sei nicht käuflich. Grenzen, die vorhanden sind, seien höchst vielfältig. So gebe es persönlich unterschiedlich empfundene, etwa

bedingt durch die frühen Erfahrungen der Entdeckungsfahrer. Je nach Schiffstyp wurde die Zeit der langen Reisen zu neuen Grenzen als sehr unterschiedlich empfunden. Weiter gebe es emotional diskutierte Grenzen wie etwa jene zwischen Nord- und Südkorea. Grenzen müssten jedoch nicht unüberwindbare Hindernisse bedeuten. Sie könnten auch durchlässig sein, physikalisch für Ionen, physisch für Warenströme und auch für Flüchtlinge. – Folkers: «Jede Grenze ist somit auch ein Ort der Identitätsfindung: Sie definiert meine Zugehörigkeit, meine Möglichkeiten, meine Wahrnehmung, meine Sprache. Sie definiert mich oder wird mir zugeschrieben. Im Dialog gelingt es allerdings, Grenzen zu verschieben und zu überwinden.»

### Keine Quadratur des Kreises: der Diskurs mit der Politik

Wie sehr wird doch gejammert, Spitalverantwortliche fänden keinen direkten Draht zur Politik, man fühlt sich entsprechend unverstanden und schlecht repräsentiert. Eine, die Ursachen, Prozesse und Kommunikationsformen kennt, um der Sackgasse zu entkommen, ist Petra Gössi, seit 2011 Nationalrätin, aktuell Mitglied der Kommission für Wirtschaft und Abgaben sowie der Aussenpolitischen Kommission.

Blockaden und Reformstau in der Politik seien durchaus vorhanden. Gerade die Probleme und Anliegen der Gesundheitspolitik würden das deutlich zum Ausdruck bringen. Bei strategisch geschicktem Vorgehen können jedoch erfolgreich Brücken gebaut werden. Zu überwinden gelte es dabei starres Parteidendenken und den Profilierungsdrang etlicher Exponenten: «Das führt oft zu unverrückbaren Haltungen, welche die Lösungsfindung in der Politik erschweren. Das Beharren einzelner Player auf ihren individuellen Bedürfnissen erschwert die Übernahme von Systemverantwortung. Hinzu kommen die

Kommunikationskanäle unserer Zeit, die keinen Positionswechsel je vergessen.»

PolitikerInnen können sehr nachtragend sein, aber Ausdauer und offene Kommunikation könnten als Heilmittel dagegen wirken. «Schreiben Sie Ihren PolitikerInnen in Ihrem Kanton, treffen Sie sie und prüfen sie vorweg, welche Interessen Ihre GesprächspartnerInnen vertreten und welche Argumente für sie verständlich dargelegt werden können. Ernsthafte PolitikerInnen nehmen Sie dann auch ernst.»

### Verhandeln kann wie ein Seiltanz sein, muss es aber nicht

Mihai Isman ist ein Harvard zertifizierter Negotiator, Dozent für Verhandlungsführung an Hochschulen in der Schweiz und in Deutschland sowie Inhaber einer internationalen Unternehmensberatungsfirma. Er berät Konzerne, KMU und politische Institutionen bei Verhandlungen, in denen viel auf dem Spiel steht. «Der Weg aus der Sackgasse führt über Erfolgsfaktoren nachhaltig erfolgreicher Verhandlungsführung», ist er überzeugt.

Aber wie so häufig, steht auch hier der Fleiss vor dem Preis, denn «die heutige Zeit ist gekennzeichnet von sich immer schneller ändernden Wirklichkeiten. Märkte ächzen unter dem Druck von Veränderungen. Gesellschaften diskutieren Themen nur noch im Dauer-Erregungszustand. Altbewährtes wird neu hinterfragt. Unter diesen Vorzeichen ist gute Verhandlungsführung essenziell geworden.»

Es gelte also zu analysieren, wovor sich denn VerhandlerInnen so sehr fürchten, dass Niederlagen drohen. Als veritable Fallen bezeichnete der Routinier Rivalitäten zwischen den Verhandlungspartnern, Zeitdruck und das «Spotlight»-Problem, die zu starke Fokussierung auf sich



Dr. Lukas Engelberger, Regierungsrat Basel-Stadt, plädierte für ein vermehrtes Miteinander von Leistungserbringern, Industrie und Kostenträgern.

selbst und den daraus entstehenden unheilvollen und extern auch so empfundenen Zwang, um jeden Preis gewinnen zu wollen. Gegensteuer zu geben, gelinge bei sorgfältig erarbeiteterem Mindset, entsprechender Vorbereitung und gründlichem Üben vorab. Das matchentscheidende Moment bleibe allerdings die eigene Persönlichkeit.

### Auf zu neuen Ufern – innovativ handeln

Motiviert durch den Exkurs in neue Dimensionen brachte das abschliessende Podium die Versammlung doch noch zurück in die aktuelle Gesundheitspolitik. Hier gelang es Moderatorin Daniela Lager erneut, alles virtuos miteinander zu verbinden und zudem die Ergebnisse sehr lebhafter vorgängiger Workshops zu integrieren. Sie gestaltete das Podium experimentell zusammen mit den Referentinnen und Referenten. Die Aussenwelt konnte auf diese Weise in die Innenwelt des Gesundheitswesens transformiert werden. Bei der Vielzahl bereits gehörter Analysen und Ideen entstanden neue Perspektiven, Grenzen wurden verwischt und durchlässig gemacht für vielfältig gültige Ansätze, die Führungskräften und EntscheiderInnen in ihrem Klinikalltag nützlich sein können.

Ein mutiger Aufbruch sei nötig, war sich die Runde schnell einig. Dr. Daniel Heller, VR-Präsident Barmelweid und Kantonsspital Baden, berichtete über den enormen Ansporn, den ein in Baden erfolgreich praktizierter Innovations Hub auslösen könne. Hier werden Dutzende von Chancen auf Herz und Nieren geprüft ... «und wir teilen das erworbene Wissen gerne», unterstrich Heller. Innovation bedingte in der Universitären Psychiatrie Zürich zuerst eine gehörige Veränderung der Wertebasis, erklärte CEO Markus Merz: «Da waren bei 2500 Mitarbeitenden an 21 Standorten viel Ausdauer und Überzeugungsarbeit nötig, neue Organisationsstrukturen,

Abbau hemmender Hierarchien und Lernen, Verantwortung zu teilen.»

Dem pflichtete Dr.med. Jana Siroka, FMH-Zentralvorstandsmitglied, bei: «Die Erfahrung bezüglich traditioneller Hierarchieformen ist, dass diese nicht mehr ankommen und nicht kongruent sind mit den Anforderungen der heutigen Zeit. Spitäler gewinnen dank Change Management, was wir von der FMH aus mit Nachdruck unterstützen. Es geht darum, durch aktiven Miteinbezug der Mitarbeitenden für neue Führungsmodelle zu beflügeln sowie Energien freizusetzen und diese zu orchestrieren.»

### Mehr Mut für gemeinsame Aktionen

Sanjay Singh, Konzernleitungs-Mitglied der CSS, fügte an: «Es wäre vorteilhaft, wenn die Stakeholder Visionen gemeinsam entwickeln könnten. Aber es zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass gerade Spitäler und Krankenversicherer oft sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle vertreten. Wenn wir nun aber trotzdem versuchen, für die gleichen Kunden, die wir ja betreuen, zukunftsweisende Lösungen zu finden, wäre das sehr gut. Dazu müssen wir aber zuerst lernen, einander besser zu verstehen.» Gemeinsames entdecken und entwickeln gelinge bereits prima zwischen Medtech-Firmen und Operateuren, berichtete der Basler Regierungsrat Dr. Lukas Engelberger. Neben dieser wertvollen Initiative, die er in seinem Kanton oft beobachte, sei auch die gemeinsame Spitalplanung zwischen Basel-Stadt und Baselland etwas sehr Positives: «Hier verhandeln wir beispielsweise die Mengensteuerung verschiedener Spitaldisziplinen partnerschaftlich miteinander und mit den Leistungserbringern.»

Dr. Daniel Heller sieht die Vorteile guter Planung ebenfalls, warnte aber davor, wenn das die Kantone alleine tun würden: «Wir dürfen den Markt

nicht ausschliessen. Oft wäre es vorteilhafter, die Kantone würden sich zurückhalten und sich auf die Sicherstellung einer hochstehenden und gut zugänglichen Versorgung beschränken.» – «Die Leistungserbringer sind dabei gefordert», rundete Markus Merz die Betrachtung ab: «Wir müssen selber mehr Verantwortung übernehmen. Jeder Leistungserbringer muss bei sich selber aktiv beginnen. Besser als dauernd wie in einem Bazar zu feilschen, wäre es ausserdem, mehr mit den Kostenträgern zu sprechen und mit ihnen tragfähige Zielvereinbarungen zu treffen.»

Der SVS-Kongress war etwas Spezielles – bis zum ebenfalls bestens gelungenen Schlussakkord total «out of the box». Und das tat sehr gut. «Ich nehme viele wertvolle Anregungen mit nach Hause», brachte es eine Direktorin aus der Zentralschweiz auf den Punkt. Und ein Kollege aus der Westschweiz ergänzte: «Die Reise nach Luzern hat sich mehr als gelohnt.»

### Weitere Informationen

[www.spitaldirektoren.ch](http://www.spitaldirektoren.ch)

### SVS – ein dynamischer Verband, der Position bezieht

Die Schweiz. Vereinigung der Spitaldirektoren und Spitaldirektoren widmet sich der Vernetzung unter Berufskolleginnen und Berufskollegen sowie der Stärkung der Direktorenrolle im breiten, interdisziplinären Tätigkeitsfeld. Die SVS organisiert dafür Tagungen und Kongresse. Zu wichtigen Fragestellungen im Gesundheitswesen bezieht die SVS auch Position. Die SVS ist in zwei Sektionen, Deutschschweiz bzw. Westschweiz/Tessin, organisiert und ist mit der Europäischen Vereinigung verbunden. Im Vorstand sind die Regionen und Kliniksparten (Akutsomatik, Rehabilitation und Psychiatrie) vertreten.

Präsidiert wird die SVS durch Nanda Samimi, CEO der Forel Klinik. Ihr neues Kongress-Themenkonzept fand grossen Anklang. Neue Wege zu beschreiten, ist ihr ein besonders wichtiges Anliegen: «Man muss nicht nur über Veränderungen reden, man muss sie auch angehen und ein Vorbild sein. Das entspricht der Strategie des SVS-Vorstands; wir möchten künftig unsere Rolle als CEOs effektiver gestalten und generell stärken.»