

«Dass ich wieder eine Tätigkeit habe, ist ein Segen»

Interview mit Prof. Felix Sennhauser, St. Gallen

Statt die Zeit als CEO Medizin am Kinderspital Zürich langsam ausklingen zu lassen, hiess es für Prof. Felix Sennhauser am Ende nochmal «volle Kraft voraus». Denn nicht nur das Kinderspital forderte ihn bis zum Schluss, sondern auch die Aufgabe im Anschluss an die Pensionierung.

ARS MEDICI: Herr Prof. Sennhauser, Sie sind frisch pensioniert: Wie geht es Ihnen?

Prof. Felix Sennhauser: Grundsätzlich geht es mir sehr gut, aber pensioniert sein ist schwieriger, als man primär denkt. Vor allem wenn man sich 22 Jahre so intensiv in seinem Amt engagiert hat. Das Kinderspital hatte für mich immer oberste Priorität. Jetzt muss ich mich neu orientieren, selbst rhythmisieren. Der Support des Sekretariats fehlt mir, jede Terminsuche ist aufwendig. Meine Termine sind nicht gebündelt, dadurch ist mein Tag zerstückelt, und mir fehlen die kompakten Freiräume. Die verbleibende Zeit reicht nicht aus, um etwas Sinnvolles, Neues zu beginnen. Allerdings bin ich erst Ende Juli letzten Jahres pensioniert worden. In der Zwischenzeit war ich vier Wochen in Australien, eine Woche in Florenz, zwei Wochen in den Bergen und aktuell eine Woche in Kambodscha. Von einem normalen Alltag als Pensionierter kann ich also noch nicht berichten.

Auch ein Pensionierter darf keine Zeit haben, weil er Freizeit hat. Man muss sich die Freizeit im Terminkalender blockieren, damit man sie als solche nutzen kann.

Es war nicht einfach, den Interviewtermin mit Ihnen zu vereinbaren. Ich dachte, nach der Pensionierung hätte man Zeit?

Sennhauser: Man hat Zeit, aber die Zeit ist unstrukturiert. Ich bin viel weniger fremdbestimmt als früher und muss meine Tage aktiv gestalten. Dafür braucht es Initiative, aber auch Selbstverantwortung. Um mir gewisse Blockzeiten freizuhalten, musste ich lernen, Nein zu sagen, wenn mich die Leute fragten, ob ich Zeit hätte, an eine Sitzung zu kommen. Auch ein Pensionierter darf keine Zeit haben, weil er Freizeit hat. Man muss sich die Freizeit im Terminkalender blockieren, damit man sie als solche nutzen kann. Das andere Beispiel ist, wenn ich arbeite. In den ersten Wochen nach meiner Pensionierung habe ich im Home-Office Sitzungen vor- oder nachbereitet. Die Tatsache, dass ich zwar zu Hause, aber nicht verfügbar war, beispielsweise für Hausarbeiten, hat bei



Zur Person

Geboren: als Auslandsschweizer am 18. April 1953 in Berlin
Studium: von 1972 bis 1978 an der Universität in Bern
Von 1996 bis 2018 ärztlicher Direktor beziehungsweise CEO Medizin am Zürcher Kinderspital
Wohnort: St. Gallen
Verheiratet, 2 Söhne, 2 Enkelkinder

meiner Frau eine gewisse Ernüchterung ausgelöst. Auch das ist etwas, woran wir arbeiten müssen.

Sie waren 22 Jahre ärztlicher Direktor beziehungsweise CEO Medizin am Zürcher Kinderspital und haben wenige Wochen vor Ihrer Pensionierung mit dem Spatenstich den Startschuss zum Neubau gegeben. Was hat Ihnen das bedeutet?

Sennhauser: Zunächst einmal muss ich festhalten: Es war ein zu später Spatenstich! Die Planung hat 30 Jahre in Anspruch genommen, und 22 Jahre war ich daran beteiligt. Ich empfinde aber eine grosse Freude und grosse Dankbarkeit, dass es gelungen ist, den Planungsprozess in meinem Amt abzuschliessen, sodass ich mit dem Spatenstich praktisch den

Der Aphorismus «panta rhei» hatte für mich auch im Berufsalltag grosse Bedeutung. Man ist auf einer Zeitachse von 150 Jahren irgendwo in einem Segment dabei, aber es geht weiter. Es ist vorher gegangen, und es geht auch nachher.

ersten Schritt zur Realisierung des neuen Kinderspitals durchführen konnte.

Das neue Spital ist ein Unikat und wird ein Leuchtturm sein für die Kinder- und Jugendmedizin. Den Architekten ist es gelungen, unsere Vision vom Umgang mit Kindern und Eltern in ein architektonisches Kunstwerk einzubetten. Mit dem vielen Licht, dem Holz und der Wärme wird das Spital auch für die Mitarbeitenden ein wunderbarer Arbeitsort sein. Was mir ebenfalls gut gefällt, ist die Dualität: auf der einen Seite der flache Spitalbau und auf der Gegenseite der Rundbau für Labor, Lehre und Forschung.

Ein Neubau war schon lange ein Thema. Nun ist es so weit, aber Sie sind nicht mehr dabei. Bedauern Sie das?

Sennhauser: Der einzige Wermutstropfen beim Spatenstich war, dass ich nicht mehr in diesem Spital arbeite. Ja, ein bisschen reut mich das. Aber nochmal: Die Freude und die Aussicht, dass die Erwartungen von Mitarbeitenden, Eltern und Angehörigen der Kinder und Jugendlichen endlich erfüllt werden, überwiegen. Etwas anderes wäre rein egoistisch.

Der Aphorismus «panta rhei» hatte für mich auch im Berufsalltag grosse Bedeutung. Man ist auf einer Zeitachse von 150 Jahren irgendwo in einem Segment dabei, aber es geht weiter. Es ist vorher gegangen, und es geht auch nachher. Nach diesem Motto habe ich versucht, im Alltag zu führen, habe aber auch gelernt, mich zurückzunehmen, eine gewisse Bescheidenheit und Demut zu zeigen. Was zählt, ist, dass ich zu der 150-jährigen Geschichte des Kinderspitals etwas beitragen durfte. Und ich hoffe, dass ich in 4 bis 5 Jahren immer noch geistig rege bin und an die Eröffnung eingeladen werde. Das wäre dann das Erntedankfest.

Finden Sie die gesetzliche Regelung, dass man mit 65 Jahren aufhören muss zu arbeiten, überhaupt noch zeitgemäss?

Sennhauser: Die soziodemografische Entwicklung, aber auch die körperliche und geistige Fitness erfordern über kurz oder lang eine Anpassung des Rentenalters. Es kommen noch

Wir benötigen eine Anpassung der bestehenden Ruhestandsregelungen und neue Arbeitsmodelle. Hierfür bedarf es einer gesellschaftlichen Diskussion, die mit möglichst gesundem Menschenverstand und ohne Dogmatismus geführt wird.

andere Veränderungen hinzu, beispielsweise dauert es heute oft viel länger, bis man finanziell auf eigenen Beinen steht. Das hat einen negativen Einfluss auf unsere Sozialsysteme, die AHV, die Pensionskassen und so weiter. Verändert haben sich auch die familiären Beziehungen: Wo leben heute noch mehrere Generationen einer Familie an einem Ort, sodass die Betreuung älterer Personen eine sinnvolle Aufgabe sein könnte?

Leider existiert bei uns keine Kultur, die operative Verantwortung schon früh vor der Pensionierung abzugeben und dafür mehr strategische Aufgaben zu übernehmen. Das hätte verschiedene Vorteile: Man kennt den Betrieb und verfügt über ein Netzwerk und Erfahrungen, die man über das Pensionsalter hinaus einbringen kann. Gleichzeitig kann man jungen, talentierten Arbeitskräften früher verantwortungsvolle Aufgaben übertragen und sie dabei begleiten.

Wir benötigen eine Anpassung der bestehenden Ruhestandsregelungen und neue Arbeitsmodelle. Die Schwierigkeit werden die individuellen Ausnahmeregelungen sein, zum Beispiel für Bauarbeiter, die während ihres Arbeitslebens ganz anders körperlich beansprucht wurden als beispielsweise ich in meinem Beruf. Hierfür bedarf es einer gesellschaftlichen Diskussion, die mit möglichst gesundem Menschenverstand und ohne Dogmatismus geführt wird.



Spatenstich für den Neubau des Zürcher Kinderspitals am 4. Mai 2018

Foto: Kispí

Welche Regelung hätte Ihnen eher entsprochen?

Sennhauser: Ich habe das Glück, unabhängig von einer anderen Regelung zu sein. Ich war schon länger im Verwaltungsrat der vier Spitalverbände im Kanton St. Gallen tätig. Zum 1. Juni 2018, kurz vor meiner Pensionierung, wurde ich zu dessen Verwaltungsratspräsidenten gewählt. Das Pensum dieser strategischen Aufgabe umfasst 50 bis 60 Prozent. Ich bin froh, dass ich eine neue Tätigkeit habe. Pensioniert werden ist vergleichbar mit der Adoleszenz: Man muss sich lösen. Das funktioniert aber nur, wenn man sich neu bindet. Dieses Modell hat mir als Pädiater geholfen. Ich musste frühzeitig überlegen, wie ich mich nach der Ablösung neu binden will. Für mich ist die jetzige Lösung ideal: Nach 22 Jahren darf es etwas anderes sein, etwas Neues, auch etwas Ruhigeres, das mich nach dieser intensiven Zeit, in der ich mit viel Hingabe dabei war, entlastet. Im Kinderspital darf die nächste Generation weitermachen. Für mich stimmt das so. Während unserer Ferien in Australien haben meine Frau und ich viel darüber diskutiert. Wir sind davon überzeugt: Dass ich wieder eine Tätigkeit habe, ist ein Segen!

Wie haben Sie sich gefühlt, als der Zeitpunkt der Berentung näher rückte?

Sennhauser: In den letzten zwei Monaten am Kinderspital hat die Belastung noch einmal stark zugenommen, weil ich



Foto: Baur au Lac



Nach der Pensionierung manövriert Felix Sennhauser in ruhigerem Fahrwasser.

Foto: zVg

gleichzeitig als Verwaltungsratspräsident tätig war. Ein langsames Ausklingen hat es in dem Sinne bei mir nie gegeben. Ich lief bis zum Schluss auf Hochtouren.

Es blieb also keine Zeit, um wehmütig oder traurig zu sein, weil etwas zu Ende ging?

Sennhauser: Da haben Sie nicht Unrecht. Die meditative Ruhe, um solche Gefühle zuzulassen, hat eigentlich gefehlt. Umso emotionaler war der letzte Arbeitstag. Als mich die Geschäftsleitung und der Stiftungsratspräsident der Eleonoren-Stiftung mit einem Apéro überraschten, wurde mir mit einem Schlag bewusst, dass es nun so weit ist. Da kamen mir die Tränen. Die emotionale Reaktion zeigt aber auch, wie gut ich es hatte in all dieser Zeit. Als Pädiater in der Schweiz steht man aus meiner Sicht als medizinischer Leiter des Zürcher Kinderspital auf dem Olymp. Es gibt keine attraktivere und vielseitigere Position in der klinischen Medizin mit akademischer Ausrichtung.

Wann haben Sie damit begonnen, sich auf den Ruhestand vorzubereiten?

Sennhauser: Sehr früh. Ich habe viel von den Gesprächen und den Erfahrungen zweier guter Bekannter, die vor mir pensioniert wurden, profitiert. Daraus habe ich gelernt, dass man die Zeit nach der Pensionierung um Jahre im Voraus planen muss. Natürlich gibt es auch hier individuelle Unterschiede. Beispielsweise spielt es eine Rolle, wie man sozial vernetzt ist, ob man eine Familie oder sogar schon Grosskinder hat, so wie das bei mir der Fall ist. Ich bin verheiratet, und

Je verantwortungsvoller und intensiver die Tätigkeit ist und vielleicht auch je fremdbestimmter und glücklicher jemand dabei ist, desto früher muss man mit der Vorbereitung für den Ruhestand beginnen.



Foto: Kispí

meine Frau, die auch meine Freundin ist, hat mich durch mein Leben begleitet und mir viel abgenommen. Das ist anders als bei einem Single, für den die mögliche Leere zur Bedrohung werden kann.

Viele Ihrer Kollegen wechseln, wenn sie das gesetzlich vorgeschriebene Rentenalter erreicht haben, in ein Privatspital oder in die Praxis. Was hat Sie daran gehindert?

Sennhauser: Für einen Kinder- und Jugendmediziner ist das finanziell nie gleich attraktiv wie für andere Fachdisziplinen. Darüber hinaus fehlen die entsprechenden Modelle wie Privatklinken, die Pädiater beschäftigen. Mit meinem Amt am Kinderspital war ich so lange weg von der Alltagspraxis, dass diese Fragestellungen für mich nicht mehr reizvoll waren. Abgesehen davon, hätte ich mein Wissen in vielen praktischen Bereichen, zum Beispiel bei Dosierungsfragen und so weiter, wieder auffrischen müssen. Mir fehlt für einen Wechsel in die Praxis effektiv das Interesse, aber auch die Voraussetzung, es ist ein bisschen beides.

Welchen Rat können Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen mit auf den Weg geben, die demnächst in den Ruhestand gehen?

Sennhauser: Ich würde sagen, je verantwortungsvoller und intensiver die Tätigkeit ist und vielleicht auch je fremdbestimmter und glücklicher jemand dabei ist, desto früher muss man mit der Vorbereitung für den Ruhestand beginnen. Man kann nicht von über hundert Prozent auf null zurückgehen. Im Kinderspital habe ich die Arbeitszeit von einigen Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Berufskategorien über das Alter von 65 Jahren hinaus verlängert. Das hat sich für beide Seiten gelohnt. Als Arbeitnehmer darf man sich nicht scheuen, seine Erwartungen auf den Tisch zu legen. Das erfordert Offenheit gegenüber dem Arbeitgeber und Eigeninitiative, denn auf dem Silbertablett bekommt man nichts serviert. Vielleicht muss man zunächst auch einen Job annehmen, der zwar eine gewisse Tätigkeit bedeutet, aber noch nicht das Gelbe vom Ei ist. Eine andere Möglichkeit ist, überlappend mit einer neuen Tätigkeit zu beginnen, die man nach der Pensionierung weiter ausübt. In meinem Fall habe ich das so mit dem Rektor, dem Dekan und dem Stiftungsrat besprochen, damit der Schnitt nicht so abrupt ist. ▲

Das Interview führte Regina Scharf.