**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur

**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte

**Band:** 82 (2002)

**Heft:** 5

**Artikel:** Private Medizinische Fakultät Fribourg-Hirslanden : ein Beitrag zur notwendigen Erneuerung des universitären Bildungswesen der Schweiz

**Autor:** Bider, Robert Heinrich

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-166679

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 15.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

**Robert Heinrich Bider,** *geboren 1947, promovierte 1980 zum Dr. sc. tech. an der ETH Zürich. Nach einer Assistenz bei der Verwaltungsdirektion des Universitätsspitals Zürich leitete er den Bereich Betriebswirtschaft des Schweizerischen Krankenhausinstituts in Aarau und wechselte 1985 in die Hirslanden-Gruppe (12 Kliniken in der Schweiz), die er seit 1990 als CEO leitet.*

# Private Medizinische Fakultät Fribourg-Hirslanden

## *Ein Beitrag zur notwendigen Erneuerung des universitären Bildungswesens der Schweiz*

*Es ist leider eine Tatsache, dass die Medizin in der Schweiz ins europäische Mittelmass abgerutscht ist und auch der Ruf der schweizerischen Universitäten gelitten hat. Der «Bericht 2000» der internationalen Akkreditierungskommission führt bei allen medizinischen Fakultäten schwerwiegende Mängel an. Das hier vorgestellte Projekt soll im Wettbewerb mit dem Bestehenden die dringend notwendigen Innovationen ermöglichen und vorantreiben.*

Die Hirslanden Holding ist Teil des Schweizerischen Gesundheits- und Bildungswesens. Der langfristige Erfolg unserer privaten Spitalgruppe wird durch die Qualität dieser Institutionen mitbestimmt. Es gehört zu unserer Strategie, das Umfeld mitzugestalten und einen substanziellen Beitrag für eine positive Entwicklung zu leisten.

Der Zeitpunkt ist gekommen, zusammen mit Partnern eine private oder teilprivate medizinische Fakultät zu realisieren und mit innovativen Ideen ein neues Kapitel im Bereich der Ausbildung zu schreiben. Im Bundesgesetz über die universitäre Ausbildung in den medizinischen Berufen, das innerhalb der nächsten zwei Jahre in Kraft treten soll, werden geradezu visionäre Ausbildungziele und Rahmenbedingungen formuliert. Diese Ziele und Bedingungen wollen und können wir im *Curriculum* der medizinischen Fakultät Fribourg-Hirslanden berücksichtigen.

### Projekt eines staatlich-privaten Joint Venture für eine Medizinische Fakultät

Das Departement Medizin der Universität Fribourg und die zwölf zur Hirslanden Holding gehörenden Kliniken weisen komplementäre Kompetenzen auf, die sich für das Projekt einer neuen medizinischen Fakultät geradezu ideal ergänzen. Die ersten drei Ausbildungsjahre verbringen die Studenten an der Universität und im Kantonsspital Fribourg, die klinische Ausbildung erfolgt an den Kliniken der Hirslanden Holding, ergänzt durch weitere interessierte Kantonsspitäler. Wie heute schon werden auch in Zukunft jährlich 103 Studierende im ersten Jahr aufgenommen. Die Mobilität der Studenten zwischen Fribourg und anderen schweizerischen medizinischen Fakultäten bleibt grundsätzlich weiterhin bestehen. Neu sollen vierzig Studierende die Möglichkeit erhalten, ihre klinische Ausbildung in unserer Privatklinikgruppe zu absolvieren.

Der Zusammenschluss einer öffentlichen Universität mit einem privatwirtschaftlichen Unternehmen zur Gründung einer medizinischen Fakultät stellt in der Schweiz ein Novum dar. Mit der Gründung einer Trägerstiftung werden die für eine solche Ausbildungsstätte wichtige Unabhängigkeit gewährleistet und die finanziellen Mittel für die klinische Lehre und Forschung zur Verfügung gestellt. Im Gegensatz zu den staatlichen Universitäten können mit dieser Rechtsform auch kurze Entscheidungswege und eine schnelle Anpassung an sich verändernde Umstände garantiert werden.

Die Initianten haben sich ein ambitiöses Ziel gesetzt, indem sie eine hochqualifizierte Ausbildung von Ärztinnen und Ärzten anstreben, die den Vergleich zu renommierten ausländischen Lehrgängen nicht zu scheuen braucht. Besonderes Gewicht wird dabei auf ein kommunikatives, patientenzentriertes Verhalten gelegt. Die Absolventen dieser Ausbildung verfügen über eine breite Ausbildung sowie mensch-

liche Reife, verbunden mit einem Bewusstsein für kulturelle und sprachliche Verschiedenheiten und der Möglichkeit, die damit zusammenhängenden Probleme konstruktiv zu lösen. Die globale Zusammenarbeit – speziell auch im wissenschaftlichen Bereich – wird immer wichtiger. Angesichts der zunehmenden Bedeutung des europäischen Raumes ist eine internationale Akkreditierung unumgänglich. Damit wird sichergestellt, dass die Studierenden nach Abschluss ihrer Ausbildung auch eine ärztliche Tätigkeit im Ausland problemlos aufnehmen können.

## Innovative Neuerungen im Konzept Fribourg-Hirslanden

### *One-to-one teaching*

Das Vorbild ist der beste Lehrmeister. Die medizinische Fakultät Fribourg-Hirslanden plant als Kernstück der klinischen Ausbildung das persönliche «Eins-zu-Eins-Lehrsystem»: Jedem Studierenden ist ein klinischer Lehrer zugeordnet; er lernt direkt von, aber auch mit ihm. In jedem klinischen Fach haben die Studierenden die Möglichkeit, während einigen Wochen ohne Unterbrechung bei ausgebildeten Fachärzten in deren Praxen und Kliniken das entsprechende Fach zu erlernen.

### *Faculty development*

Gutes Unterrichten will gelernt sein. Deshalb wird sichergestellt, dass alle Dozenten der Fakultät die neuen und die bewährten Unterrichtsformen fundiert beherrschen. Das ist eine der Vorgaben, um an der Fakultät unterrichten zu dürfen. Durch ein in der Schweiz einzigartiges *Faculty development program* wird die Qualität der Lehre ständig überprüft und verbessert.

### *Studium generale*

Gute Ärztinnen und Ärzte sind mehr als nur Naturwissenschaftler. Die bestehenden Medizinstudiengänge vermitteln vornehmlich naturwissenschaftliches und klinisches Fachwissen. Die medizinische Fakultät Fribourg-Hirslanden ermöglicht den Studierenden mit dem *Studium generale* die Auseinandersetzung mit dem Arztsein auch aus einem geistes- und sozialwissenschaftlichen Blickwinkel. Sie befassen sich schon im Studium mit anspruchsvollen ethischen Fragen, welche sich im Alltag immer häufiger stellen (z.B. genetische Früherkennung von unheilbaren Krankheiten, Stammzellenforschung, Gen-Technik, aber auch mit Kosten- und Allokationsentscheidungen, Technologieeinschätzung u.a.m.). Diese intensive Auseinandersetzung fördert eine eigene Meinungsbildung und ermöglicht es dem Arzt und der Ärztin, später ihre Patientinnen und Patienten kompetent und einfühlsam in schwierigen Fragen zu beraten.

*Besonderes Gewicht wird auf ein kommunikatives, patientenzentriertes Verhalten gelegt.*

### *Skills Lab*

Eine moderne medizinische Fakultät bereitet die Studierenden fundiert auf ihre Begegnung mit den Patienten vor. Die wichtigsten Untersuchungstechniken und medizinischen Verrichtungen wie z.B. Injektionen oder Blutentnahmen werden zuerst an Phantomen (Patientenmodellen) geübt. Das ärztliche Gespräch wird mit «Schauspielpatienten» trainiert. So wird vermieden, dass Patientinnen und Patienten für Lernprozesse herangezogen werden, die im sogenannten *Skills Lab,* dem Trainingszentrum für klinische Fertigkeiten, erlernt werden können. Das *Skills Lab* nimmt einen festen Platz im *Curriculum* der medizinischen Fakultät Fribourg-Hirslanden ein.

### *Zweisprachigkeit*

Die Universität Fribourg und mit ihr die medizinische Fakultät Fribourg-Hirslanden ist zweisprachig (deutsch/französisch). Da die klinischen Lehrer der Hirslanden-Kliniken in der Deutschschweiz und in der französischsprachigen Schweiz tätig sind, wird allen Studierenden eine zweisprachige Ausbildung ermöglicht. Die neue Fakultät leistet damit einen aktiven Beitrag zur besseren Verständigung über die Sprachgrenzen hinweg.

### *Mobilität der Studierenden*

Es ist ein Grundgedanke des *Curriculums,* die Studierenden möglichst facettenreich auszubilden und sie verschiedene Praxen und Kliniken kennenlernen zu lassen. Damit verbunden sind periodische Ortswechsel mit vorübergehender Wohnungsnahme. Zur Gewährleistung der Mobilität wird den Studierenden der medizinischen Fakultät Fribourg-Hirslanden die benötigte Infrastruktur unter Einschluss der Wohnmöglichkeit zur Verfügung gestellt.

## Privatwirtschaftliche Aspekte im Konzept Fribourg-Hirslanden

### *Konkurrenz stimuliert*

Dass Konkurrenz stimuliert, gilt nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in der akademischen Welt. Eine innovative, neue Fakultät bringt frischen Wind in die universitäre Landschaft und regt die bestehenden Fakultäten an, ihre Lehrinhalte und Strategien neu zu überdenken, um neue Wege zu gehen. Davon profitieren letztlich alle. Erstaunlicherweise schreibt selbst unser eher dem sozialdemokratischen Etatismus zuneigende Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung, *Charles Kleiber,* in seinem Werk: «Die Universität von morgen: Visionen, Fakten, Einschätzungen, 1998», in der Tat auf S.11 *«Anreiz, Wettbewerb und Konkurrenz müssen die wichtigsten Organisationsprinzipien der Universität und ihrer Kooperationsnetze sein.»*

**Hürden und Schwierigkeiten**

***Vor der Realisierung:***

- Den nötigen Rückhalt bei den kantonalen und eidgenössischen politischen Instanzen zu bekommen.
- Die Finanzierung in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld genug schnell zu sichern.
- Die Akkreditierung der Fakultät durch das neue Akkreditierungsorgan des Bundes rechtzeitig durchzubringen.
- Selektion der Studierenden und Dozenten

***Nach der Realisierung:***

- Die multizentrische Ausbildung an Kliniken der Hirslanden-Gruppe, in Kantonsspitälern und an der Universität Fribourg verlangt eine straffe Organisation.
- Studierenden, die verheiratet oder arbeitstätig sind, können während den drei «klinischen Jahren» nicht dauernd zwischen verschiedenen Spitälern der Schweiz hin und herpendeln.

*Schon in dieser frühen Phase erkundigen und interessieren sich verschiedene Kantonsspitäler und renommierte Ärzte für eine Zusammenarbeit mit der neuen medizinischen Fakultät.*

### *Erfolg ist attraktiv*

Schon in dieser frühen Phase erkundigen und interessieren sich verschiedene Kantonsspitäler und renommierte Ärzte für eine Zusammenarbeit mit der neuen medizinischen Fakultät. Viele von ihnen sind der Überzeugung, dass eine neue Art des Medizinstudiums nötig ist; sie sind gerne bereit, innerhalb unseres innovativen *Curriculums* Lehrverantwortung zu übernehmen.

### *Leistung muss sich lohnen*

Es ist unrealistisch zu erwarten, dass die Kosten der entstehenden Fakultät initial allein durch direkte Erträge wie Studiengebühren, staatliche Beiträge oder fixe Drittmittel gedeckt werden können. Daher ist vorgesehen, Leistungsträger der Schweizer Wirtschaft für eine namhafte Unterstützung dieser innovativen Idee zu gewinnen. Als privat-öffentliche Initiative bekennt sich die Fakultät voll zum Sponsoring-Prinzip, über das der Zugang zu dieser Ausbildung grundsätzlich allen begabten Studierenden möglich gemacht werden soll. Der immer wieder gehörte Vorwurf, dass eine solche Ausbildung nur finanziell besser gestellten Personen zugänglich sei, trifft nicht zu.

## Partnerschaftliches Konzept Fribourg-Hirslanden – für alle von Nutzen

Etatistisch-totalitäre Systeme sind längerfristig nicht in der Lage, Höchstleistungen zu erbringen. Sie erstarren in strukturierter Bürokratie und verwenden ihre Energie für die Verteidigung von Positionen und Pfründen – gegen innen und aussen. Konkurrenz und Wettbewerb sind ihr Untergang, weshalb sie versuchen, jeden Ansatz hierzu im Keime zu ersticken. Sie finden dafür schöne Argumente wie etwa die «Einklassengesellschaft». Es tönt vielleicht etwas hart, das schweizerische Universitätswesen als «totalitär» zu bezeichnen, und als Pauschalurteil ist es wohl auch nicht zutreffend. Wesentliche totalitäre Elemente sind jedoch erkennbar, und die negativen Folgen sind denn auch nicht ausgeblieben. Eine Öffnung des Systems und private Konkurrenz wäre für alle Fakultäten vorteilhaft.

Unser Konzept lässt sich in fünf Punkten zusammenfassen. Die medizinische Fakultät Fribourg-Hirslanden:

- bietet eine qualitativ hochstehende, überdurchschnittliche medizinische Ausbildung an
- ermöglicht im Rahmen eines Mantelstudiums auch Doppelabschlüsse in Zusammenarbeit mit anderen Fakultäten
- gewährleistet eine umfassende, kontinuierliche didaktische Weiterbildung der Dozenten
- fördert und unterstützt eine hochwertige klinische und präklinische Forschung
- nimmt unter den schweizerischen medizinischen Fakultäten eine bahnbrechende Rolle ein
- sucht den Vergleich, national und international und fördert die Zusammenarbeit in Lehre und Forschung mit allen Institutionen.

### Der universitäre Anschluss – strategisches Element der Hirslanden Holding

Die private Spitalgruppe Hirslanden engagiert sich aus gesellschaftspolitischer Überzeugung seit ihrer Gründung 1990 in Lehre und Forschung. Sie bietet Ausbildungsplätze in über 20 Berufen und führt eine eigene Forschungsstiftung. Mehrere ihrer Kliniken sind Schulspitäler für Pflegeberufe. Einzelne Kliniken und Fachgebiete sind für die FMH-Ausbildung anerkannt. Einige Hirslandenärzte lehren an staatlichen Universitäten. Generell zeigt man ihnen jedoch die kalte Schulter, und bei einem Wechsel zu Hirslanden droht auch hochangesehenen Professoren die kommentarlose Streichung aus dem Vorlesungsverzeichnis. Es sind auch marktorientierte Überlegungen, welche für eine universitäre Anbindung von Hirslanden sprechen. Viele hochqualifizierte Ärzte wollen in Lehre *und* Forschung tätig sein. Die Patienten erwarten, nach den neuesten Erkenntnissen behandelt und gepflegt zu werden. Speziell ausländische Privatpatienten wählen beinahe ausschliesslich universitäre Topspitäler. Es spricht nicht für die Schweiz, dass dieses volkswirtschaftlich hochinteressante Segment auf einen kümmerlichen Stand geschrumpft ist. Schliesslich erwarten Ärzte und Patienten *state of the art* – medizinisch-technischen Einrichtungen und Geräte sowie Zugang zu neuesten Entwicklungen. Als Gruppe von Universitätskliniken wird Hirslanden auch für die Industrie ein noch interessanterer Partner. Die Vorteile des privaten Engagements im Gesundheitswesen und speziell in Lehre und Forschung werden sogar von sozialdemokratischen Regierungen, beispielsweise in Deutschland genutzt, wo der Staat Privaten zunehmend Besitz und Führung von Spitälern, auch von Universitätsspitälern überlässt.

*Eine Öffnung des Systems und private Konkurrenz wäre für alle Fakultäten vorteilhaft.*

Es ist das erklärte Ziel von Hirslanden, im Rahmen einer Partnerschaft an einer medizinischen Fakultät teilzuhaben. Die zurzeit einzige aktiv verfolgte Variante heisst «Fribourg-Hirslanden». Die bisherige umfangreiche gemeinsame Arbeit erwies sich als ausserordentlich fruchtbar und positiv. Der Verwaltungsrat der Hirslanden Holding verabschiedete bereits im August 2001 die Machbarkeitsstudie und gab den Kredit für die Detailbearbeitung frei, in Erwartung des entsprechenden Schritts seitens des Staatsrats von Fribourg.

*Bei einem Wechsel zu Hirslanden droht auch hochangesehenen Professoren die kommentarlose Streichung aus dem Vorlesungsverzeichnis.*

### Das Konzept braucht Geburtshelfer, Paten, Donatoren und Sponsoren

Das hier vorgestellte Konzept markiert einen geradezu historischen Schritt, durch den die Stellung des sowohl für die Medizin und für die Biowissenschaften bedeutsamen Standortes Schweiz wieder gefestigt und neu herausgefordert wird. Dieser Standort ist auf neue Ideen und Strukturen angewiesen, und deren Umsetzung kann nur mit Beiträgen aus der Wirtschaft verwirklicht werden. Dabei sind Engagements der verschiedensten Art und mit unterschiedlichstem finanziellem Einsatz möglich. Die Idee und die Kontakte im Rahmen der Vorarbeiten haben uns eine Vielzahl von Sympathiebekundungen aus allen Lagern beschert. Das Konzept eröffnet eine grosse Zahl von einmaligen Chancen. Neue Horizonte werden sich eröffnen. Für die Schweiz, ihr Bildungswesen und ihre Medizin wäre es ein – dringend benötigter – Schritt nach vorn. ✦