

**Marcel Tanner (64) ist Professor für Parasitologie und Epidemiologie an der Universität Basel. Als Direktor führte er das Swiss Tropical and Public Health Institute in Basel (1997–2015) zu internationalem Ruhm. Pioniergeist, Kontaktstärke und «Macherqualitäten» zeichnen den unermüdlischen Kämpfer gegen die Malaria und andere Tropenkrankheiten aus.**

**Ihre Karriere ist geprägt von Leidenschaft im Kampf gegen die**

**Krankheiten der Armut. Woher kommt diese Motivation?**

Schon in meiner Jugendzeit, beim Spielen und Arbeiten auf dem Bauernhof der Grosseltern, bei den Pfadfindern, wuchs die Liebe zur Natur, zum Ökosystem, mit dem Menschen als Teil davon – aber nicht als «Nationalpark». Nach der Handelsmatur habe ich als Farmgehilfe in Kanada gearbeitet, Kühe gemolken und Felder gepflügt. Hier reifte der Wunsch, dass ich nicht Landwirtschaft studieren, sondern mich im



Foto: Roland Schmid

Prof. Dr. Dr. Marcel Tanner:

**«Die Wurzel des Vertrauens ist der Respekt vor dem kulturellen Hintergrund eines Menschen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen.»**

biomedizinischen Bereich betätigen wollte. Im Labor zu forschen, bedeutete für mich, einen wichtigen Beitrag zu leisten für neue Medikamente bzw. Impfstoffe.

**Sie haben das «Swiss Tropical Institute Field Laboratory» in Tansania erfolgreich entwickelt. Wie entstand diese Liebe zu Afrika?**

1979 hatte ich erstmals Kontakt zu den vernachlässigten Menschen in unserer Welt, und zwar in Afrika. Eine Reise nach Kamerun zur

Erforschung der Wurmkrankheit führte mir vor Augen, dass die Bewohner noch viele andere Probleme hatten wie Malaria oder Atemwegserkrankungen. Es zeigte mir die Bedeutung eines ganzheitlichen Gesundheitssystems und der Forschung vor Ort. So habe ich mich vermehrt auf das öffentliche Gesundheitswesen, die Gesundheitsplanung und Epidemiologie konzentriert.

**Bekanntlich wird aus einem Forscher nicht einfach ein engagierter Manager...**

Ich war nie der klassische

Forscher! Ich wollte immer die Resultate umgesetzt und den Nutzen sehen, von der Erfindung bis zur Realisierung beteiligt sein. Die Stimulierung, in eine Managementrolle hineinzuwachsen, erfolgte durch die Chance, in Tansania besagtes Labor vor allem als Forschungs- und Umsetzungszentrum aufzubauen. Von einst 30 Personen arbeiten heute dort 200 tansanische Wissenschaftler und insgesamt etwa 800 Menschen. Wichtig war für mich, relevante Forschung, also lokale Prioritäten



Marcel Tanner in Mlingotini, Tansania. «1979 hatte ich erstmals Kontakt zu den vernachlässigten Menschen in unserer Welt, und zwar in Afrika.»

wie z.B. Malaria, anzugehen, und die Erkenntnisse auf lokaler, nationaler und gar globaler Ebene zu Gunsten der Betroffenen umzusetzen.

**Ein Leader hat auch immer Macht. Wie stehen Sie zum diesem Thema?**

Eine solche Führungsfunktion gibt einem eine grosse Macht, die es geschickt für diese vernachlässigten Krankheiten auszunutzen galt. Das bedeutet aber nicht, einfach blind einem sozialpolitischen Gefüge zu gehorchen. Die Frage ist doch, wie man aktiv mitgestalten kann. Der Rahmen wurde vom damaligen Präsidenten Tansanias, Julius Nyerere, vorgegeben. Darin musste man funktionieren, aber gleichzeitig in Kenntnis des Regierungssystems die Möglichkeiten der Macht ausnutzen und für Entwicklungen einsetzen.

**Sie lieben es, Verantwortung zu übernehmen?**

Die Frage von Rolle, Verantwortung und Macht wird heutzutage viel zu wenig beachtet. Alle sind irgendwie dabei, alle machen irgendetwas und finden es toll – aber oft bleiben Rollen und Verantwortungen unklar. So war mir stets wichtig, in jedem Kontext und in jeder Kultur diese Klärungen

herbeizuführen und dann von allen Beteiligten – vor allem von mir selbst – zu verlangen, dass man in diesem Rahmen funktioniert und etwas bewegt.

**Sich in einem afrikanischen Land durchzusetzen, verlangt taktisches und diplomatisches Geschick, ein Gespür für das Machbare.**

Das ist eine bewusste Haltung. Wenn sie miteinander arbeiten, dann haben sie heute das Problem, dass Leute meist sagen «Ja, das ist gut, aber ...». Das kommt nicht nur bei uns vor, sondern in vielen Kulturen. Hier sage ich oft: «Ich habe euch nicht gerufen um zu sagen, was nicht geht. Ihr seid einzig und allein da zu zeigen, wie es funktionieren kann.» Diese Lösungsorientierung verstehen viele nicht. Doch das ist der richtige Weg, denn die Leute müssen wissen, weshalb sie hier am Swiss TPH arbeiten. Wir müssen Lösungen ermöglichen wollen, dann finden wir auch die Nische, wo wir etwas bewegen können.

**Sie werden auch als «professioneller Bettler» bezeichnet, denn ohne die nötigen Finanzen gibt es keinen Fortschritt. Stört Sie dieses Image?**

Ich bin kein Fund Raiser. Ich will mögliche Geldgeber immer dazu bringen, eine Investition zu tätigen. Das Swiss TPH hat keine Sponsoring Gelder. Wir sitzen nicht am Tropf der Industrie oder einer Stiftung, wir sind unabhängig, auch von der Politik. Unser Prinzip ist stets, unsere Anliegen kompetitiv zu bewerben. Wir wollen ausgewählt werden, etwas konkret umzusetzen.

**Als Chef fördern Sie die Autonomie und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Gibt es noch einen weiteren Fokus?**

Man braucht einen respektvollen Umgang mit denjenigen Leuten, mit denen man zusammenarbeitet. Es ist nicht immer nur das zu viel zitierte Vertrauen. Die Wurzel des Vertrauens ist der Respekt vor dem kulturellen Hintergrund eines Menschen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen.

**Wie schlagen Sie die Brücke zwischen Gemeinschaftssinn und Egoismus?**

«You have to be in charge, but out of control.» Man muss Respekt haben, dass jemand die Aufgabe gut erfüllt. Dann möchte ich aber auch spüren, dass die Person als Leader in der Verantwortung steht, also kein Mikromanager ist. Diese Haltung wird in der heutigen Zeit mit all den übertriebenen Compliance Anforderungen erschwert. Man könnte heute die Hälfte der Compliance Officers und Juristen in den Betrieben entlassen, und es würde sich nichts ändern. Es würde eher noch besser gehen! Das ist kein dummer Spruch, sondern ein wichtiger Punkt. Weil die Leute in der heutigen Gesellschaft, fragmentiert durch Wissen und Individualität, keine Gesamtverantwortung mehr übernehmen möchten. Sie übernehmen meist nur Verantwortung für sich selbst.

**Da Ihre Arbeit am Institut durch Leidenschaft geprägt ist, scheitern Anstellungen kaum an überhöhten Lohnforderungen?**

Unser Lohnsystem liegt unter demjenigen der Universität Basel. Aber wir haben dennoch keine Probleme. Der Lohnfaktor vom Chef zum untersten Lohnbezüger beträgt im Institut nur gerade 5,3. Die «Lohnschere» ist bei uns kein Thema. Wenn man miteinander im gleichen Boot sitzt, mit der gleichen Einstellung agiert, dann kann man etwas erreichen.

**Das bedeutet, dass Sie auch die richtigen Leute finden?**

Auf unserem Gebiet ist das kein Problem. Aber wenn sie in Gebiete gehen, wo der Individualismus dominiert, wo jemand Geld riecht, da hört das Denken auf. Nehmen Sie doch die «recycled CEO's», die immer wieder auf der obersten Etage auftauchen. Im Zusammenspiel mit den Headhunters, die sich dabei auch noch bereichern. Das ist schon fast obszön. Und wenn ein CEO die Stelle verloren hat, dann erscheint er wieder auf der Liste und wird nach einer «Verschönerungsprozedur» gleichwohl wieder Top-Manager.

**Sie begegnen viel «Prominenz», haben Kontakte zu bekannten Leuten wie Kofi Annan oder Bill Gates. Wie sind Ihre Erfahrungen?**

Viele Menschen sind wie wir, zum Teil sind sie speziell. Um Leute für ein finanzielles Engagement zu gewinnen, hatte ich immer konkrete Vorstellungen und Projekte, die auch realisierbar waren. Die höchste Anerkennung bekam ich dort, wo wir die Leute ins Feld mitgenommen haben. Mit der Botschaft: «Ihr müsst euch nicht in Seattle oder Basel entscheiden, kommt einfach mal mit zu den Betroffenen vor Ort.» Gerade bei der Gates Foundation war das

entscheidend. Als sich Bill Gates von Microsoft zurückgezogen und auf seine Stiftung konzentriert hatte, interessierten ihn vor allem neue Technologien. Bei der ersten Begegnung mit seiner Frau Melinda schien sie noch eher naiv. Sie wollte einfach helfen. Der direkte Kontakt vor Ort mit den Betroffenen in Asien und Afrika hat bei ihr viel ausgelöst, sie hat sich Wissen angeeignet und sich aktiv eingebracht. Es braucht etwas «Dreck an den Schuhen», d.h. einen gesunden Bezug zur Realität und zur Basis. Dies gilt übrigens auch für die Bildung an Universitäten. Denn man lernt nicht alles in Kursen.

**Wir haben ein Top-Gesundheitswesen und beklagen die ständigen Prämien erhöhungen. Sie kämpfen gegen die Krankheiten der Armut. Zwei verschiedene Welten?**

Wir müssen uns fragen, was unser Gesundheitssystem von der Dritten Welt lernen kann. Und da gibt es vieles. Wenn Sie für 20 Franken pro Kopf und Jahr in einem Land Gesundheitsplanung machen müssen, und wenn sie eine solche für 7000 Franken machen müssen wie in der Schweiz, dann können sie bei Fragen der Prioritätensetzung und Mittelverteilung sehr viel lernen. Das ist eine klare Managementaufgabe im Gesundheitssystem. Wir müssen bei uns davon abkommen, gesundes Leben zu maximieren. Wir müssen «Bürde», Last reduzieren. In jedem Gesundheitssystem auf der ganzen Welt haben sie immer zu wenig Geld, um das gesunde Leben zu maximieren. Sie haben aber immer genug Geld, um gezielt die Bürde zu reduzieren und damit eine höhere Verteilungsgerechtigkeit zu schaffen.

**Eine wichtige Erkenntnis! Wo sehen Sie die Trennlinie?**

Die Bürde sind letztlich nicht 500 Krankheiten/Probleme. Das ist ein relativ enges Spektrum. Im «sogenannten Süden», bei den Ärmsten, sind es Infektionskrankheiten wie Malaria, HIV und Tuberkulose. Bei uns sind es z.B. chronischen Erkrankungen und Herz-Kreislauf-Probleme. Und bei all diesen Krankheiten haben wir bereits Interventionen. Wenn sie also das Konzept verfolgen, die Bürde zu reduzieren, dann gehen sie dasjenige Problem an, das prioritär ist. Dieses Denken, diese Art der Priorisierung sind in der ganzen Gesundheitsplanung zu wenig vorhanden.

**Die Grippeimpfung erregt immer wieder die Gemüter. Wie ist Ihre Haltung gegenüber einem Impfwang?**

Hier sprechen wir von der Verantwortung des Einzelnen gegenüber der Gesellschaft. Wenn sie in der Gesellschaft eine immer grössere Zahl haben, die nicht geimpft sind, dann wächst der Pool der Empfänglichen, d.h. dann können wieder Epidemien stattfinden. Wenn sich z.B. 10% der Bevölkerung aus religiösen Gründen nicht impfen lässt, ist das vertretbar. Wenn das Nichtimpfen aber zum Kult wird und ignoriert, welche individuellen und vor allem gesellschaftliche Auswirkungen dieses Verhalten erzeugt, dann macht man einen grossen Fehler.

**Herr Tanner, herzlichen Dank für das Gespräch.**

Sie finden alle HMC-Interviews unter:  
[www.moser-hmc.ch/wer/publikationen](http://www.moser-hmc.ch/wer/publikationen)

## HMC mit neuem Webauftritt in die Zukunft!

### HMC in neuem «Kleid»

Nach dem 20-jährigen Jubiläum in 2015 präsentiert sich die Firma HMC in diesem Jahr mit einem neu gestalteten Webauftritt. Die Webseite – in bewusst gewähltem Blauton und mit Bildern und Grafiken dargestellt – basiert auf der neusten Technologie. Sie ist leserfreundlich gestaltet und beinhaltet interessante Praxisbeispiele wie auch aussagekräftige Kundenstimmen.



### Die «Helden von morgen»

Führungskräfte stehen vor grossen Herausforderungen. Deren Lösung prägt das

Leistungsspektrum der Firma HMC (siehe Grafik). Gemäss «Leadership-Report» des Zukunftsinstituts stehen fünf Erfolgsfaktoren im Fokus:

- Vertrauen und Ergebnisorientierung kombinieren, so dass sich die Potenziale der Mitarbeitenden entfalten können und zu Höchstleistungen formen.
- Eine empathische, reflektierte Persönlichkeit mit Gespür für die Befindlichkeiten des Systems und der Fähigkeit zur Steuerung der Beziehungen.
- Keine Angst vor dem Ausbrechen aus eingefahrenen Pfaden.
- Widerstandsfähigkeit der Organisation nicht durch das Befestigen der Grundmauern, sondern durch geschickten und professionell geführten Wandel erzeugen.
- Das Unternehmen zum Kultur-Ort formen, der mit hoher Anziehungskraft für Mitarbeitende und Kunden nach innen und aussen besticht.



Foto: Xenia Häberli

### Marcel Tanner im Fokus.

«Wenn man etwas bewirken will, muss man sich langfristig engagieren.» Dieses Lebensmotto prägt Marcel Tanners Schaffen. Als Professor, produktiver Autor und langjähriger Direktor des Swiss TPH engagiert er sich für die wirkungsvolle Bekämpfung von Malaria und anderen Tropenkrankheiten. Er setzt sich mit Drive und Überzeugungskraft ein für die vernachlässigten Menschen auf unserer Welt. Wer mit Marcel Tanner diskutiert, spürt Leidenschaft, präzise Argumentation und ausgeprägten Umsetzungswillen. Eine Begegnung mit Marcel Tanner wird zur persönlichen Bereicherung. Nicht nur für mich.

Herzlich,

*Heinrich Moser*  
Heinrich Moser

## Das Leistungsspektrum der Firma HMC.

### CONSULTING

Unternehmensentwicklung  
Expertisen  
Verwaltungsratsmandate

### ASSESSMENT

Leadership (LPE)  
Sales (SPE)  
Team (TPE)

### COACHING

Führungskräfte  
Führungsteams  
Kurzzeitcoaching

### TRAINING

Führungsentwicklung  
Teamentwicklung  
Selbstmanagement

### Dr. Heinrich Moser Consulting HMC

St. Alban-Anlage 44, CH-4052 Basel  
+41 61 283 9590  
info@moser-hmc.ch  
www.moser-hmc.ch

Die Firma HMC ist Mitglied der ASCO  
Association of Management Consultants Switzerland (www.asco.ch).