

# DIE NEUGIER TREIBT IHN AN

Daniel Liedtkes Karriere verlief rasant. Seit Januar ist der 48-Jährige der CEO der Hirslanden-Gruppe. In dieser Funktion wird er öfters innehalten und Ruhe ausstrahlen müssen.



**D**as neue Büro von Daniel Liedtke im Corporate Office im Zürcher Glattpark liegt auf demselben Stockwerk wie sein altes, auch wenn es etwas grösser ist. Schreibtisch, Besprechungstisch und eine Skulptur haben darin Platz. «Ein paar Dinge werde ich neu einrichten», sagt Liedtke, «aber erst, wenn ich meinen neuen Job überblicke.» Mit dem Jahreswechsel hat der 48-Jährige seine neue Position bei Hirslanden angetreten: Er ist vom COO, dem Chief Operating Officer, zum CEO, dem Chief Executive Officer, aufgestiegen.

Eins hat Liedtke, blauer Anzug über schlankem Körper, bereits im ersten Monat als CEO gemerkt. Er hat sich weiter vom Kerngeschäft entfernt. «Vor drei Monaten wusste ich zum Beispiel noch jederzeit, wie hoch die Auslastung jeder einzelnen Hirslanden-Klinik ist», sagt er und lächelt. «Jetzt könnte ich das nicht mehr aus dem Stegreif beantworten.» Sowie so muss er sich nun anderen Themen widmen: zum Beispiel der Gesamtstrategie des

Unternehmens. Im neuen Büro wird Liedtke deshalb Zeit für etwas haben, das in den vergangenen vier Jahren als COO zu kurz kam: nachdenken und gestalten. «Ich bin ein neugieriger Mensch. Und ich entwickle und diskutiere gerne neue Ideen», sagt er. «Die Neugier hat mich – zusammen mit der Unterstützung von vielen

**«Daniel sprühte vor Ideen und tüftelte ständig an optimierten Organisationsformen.»**

Daniela de la Cruz,  
Direktorin Klinik Beau-Site

Menschen, einer guten Portion Fleiss und natürlich dem nötigen Quäntchen Glück – hierhin gebracht.»

Die Neugier wurde Daniel Liedtke in die Wiege gelegt. «In meinem

Elternhaus drehte sich vieles um Technik und Handwerk», erinnert sich Liedtke, der in der Region Lenzburg aufwuchs. Er schloss eine Lehre als Autoelektroniker ab, merkte aber schnell, dass ihm der Beruf zu einseitig war. Denn schon damals faszinierte ihn das Geschäftsleben. In seiner Freizeit – noch bevor er 18-jährig war und Auto fahren durfte – machte Liedtke reparaturbedürftige Sportautos wieder flott und verkaufte sie weiter. «Das besserte meinen Lehrlingslohn deutlich auf», erinnert er sich lachend. Nach dem Lehrabschluss reiste er in die USA, wo er bei einem Ehepaar wohnte, die ein Physiotherapie-Zentrum führten. Der Beruf faszinierte den 20-Jährigen. «Er ist analytisch, dreht sich aber auch um zwischenmenschliche Beziehungen.» Also wurde Liedtke Physiotherapeut.

Anders als seine Mitstudenten interessierte sich Liedtke nicht nur für die Anwendung des Gelernten, sondern auch für dessen Wirkung. «Ich wollte wissen: Bringt das, was ich mache, überhaupt etwas?», erzählt er. Nach >

› Studienabschluss gründete Liedtke neben seiner Anstellung als Physiotherapeut und Dozent deshalb gemeinsam mit einem Physiker eine Firma, die mit der Schulung von wissenschaftlichen Grundlagen und mit der Betreuung von wissenschaftlichen Studien für Rehakliniken gutes Geld verdiente. «Die Nachfrage war gross, ich hätte Vollzeit arbeiten können», erzählt Liedtke. Das Schreiben von Publikationen war ihm aber zu eintönig, stattdessen studierte Liedtke, der mit 27 Vater wurde, nebenbei Osteopathie.

#### VOM THERAPEUTEN ZUM MANAGER

2002 zog Daniel Liedtke nach Luzern. Die Klinik St. Anna, damals von einem katholischen Orden geführt, hatte ihm den Aufbau einer ambulanten Rehabilitation mit Sportmedizin übertragen. Für Liedtke war es ein kleiner Kulturschock – und gleichzeitig sehr spannend. «In dem Bereich war einfach fast nichts vorhanden». Rund drei Jahre später hatte Liedtke mit seinem Team ein attraktives Geschäftsmodell entwickelt, die grösste ambulante Rehabilitation und Sportmedizin der Zentralschweiz aufgebaut und im Bahnhof Luzern ein ansehnliches medizinisches Zentrum gegründet. 2005 übernahm die Hirslanden-Gruppe das St. Anna und aus der Traditionsklinik wurde ein modernes Akutspital. Als Leiter der Unternehmensentwicklung und später als stellvertretender Direktor hatte Liedtke den Fortschritt der Klinik stark mitgeprägt.

Auch wenn Liedtke noch einen Tag in der Woche im St. Anna in seiner Praxis für Osteopathie Patienten behandelte, wurde er immer mehr zum Manager. Statt Menschen zu behandeln, führte er sie nun. «Das fiel mir nie schwer», sagt Liedtke. «Daniel

sprühte vor Ideen und tüftelte an möglichst effizienten Abläufen und wirkungsvollen Organisationsstrukturen von Spitalunternehmen», erinnert sich Daniela de la Cruz, Direktorin der Klinik Beau-Site, die 2003 gemeinsam mit Liedtke einen Executive Master in Spitalmanagement in St. Gallen abschloss.

2008 stieg Liedtke zum Direktor der Zürcher Klinik Hirslanden auf. Er blieb aber in Luzern wohnhaft. Seiner Familie aber auch ihm selbst zuliebe. «Ich bin zwar mehrheitlich im Aargau aufgewachsen», sagt er, «aber Heimat

ist ja dort, wo man sich zuhause fühlt. Und das ist für mich Luzern.» An den Wochenenden treibt Liedtke gern mit seiner Frau und den Kindern Sport, geht Skifahren oder segelt auf dem Vierwaldstättersee. Da er auch das Hochseepatent besitzt, verbringen die Liedtkes die Sommerferien oft auf einem Boot vor Kroatien, der Heimat seiner Frau.

Mit dem Stellenantritt in Zürich stellte sich der 37-Jährige seiner bisher grössten Herausforderung. Gemeinsam mit seinem Team wandelte Liedtke die Klinik Hirslanden vom



## «Die Neugier hat mich – zusammen mit Glück, Fleiss und der Unterstützung vieler Menschen – hierhin gebracht.»

Daniel Liedtke, CEO Hirslanden

Belegarztspital zum spitallistentauglichen Systemanbieter um, kombinierte dabei die Vorteile des Belegarzt- und des Chefarztsystems und hievte damit die Klinik auf das begehrte Niveau der hochspezialisierten Medizin. «Meine Vorgesetzten, mein Managementteam aber auch die Ärzteschaft gingen mit ihrer Unterstützung für meine Vision ein größeres Risiko ein», sagt Liedtke heute. «Ich bin froh, dass diese Transformation mehrheitlich erfolgreich verlaufen ist.»

2015 wurde Liedtke als Chief Operating Officer in die Hirslanden-Konzernleitung berufen. «Das war bis jetzt eine der anspruchsvollsten Zeiten meiner Karriere», sagt er rückblickend. Denn der COO steckt im Sandwich: Er ist der Vertreter aller Klinikdirektoren in der Konzernleitung und hat gleichzeitig die Erwartungen der Konzernleitung vor den Klinikdirektoren zu vertreten. «Als COO ist man mehrheitlich vermittelnd tätig», sagt Liedtke. Verschnaufpausen gibt es kaum. Um abzuschalten, joggt der mittlerweile vierfache Familienvater jeden Tag. Er schaffte es sogar hin und wieder mit seinem Chef und CEO Ole Wiesinger gemeinsame Runden zu drehen. 2016 absolvierten die beiden dann als Zweierteam den von Hirslanden unterstützten Aargau Marathon.

Tempo scheint das Leitmotiv in Liedtkes voller Biografie zu sein. «Ich habe gelernt, Dinge parallel zu

erledigen», sagt Liedtke. Seine Energie kann die Mitmenschen fordern, vielleicht gelegentlich sogar überfordern. Beau-Site-Direktorin de la Cruz erinnert sich an eine Golfrunde mit Daniel Liedtke. «Er brummte über den Platz, schlug die Löcher und war schon weg zum nächsten Termin.» Liedtke lächelt, wenn er die Geschichte hört. Seine neue Herausforderung als CEO liege darin, Ruhe zu bewahren und diese auch auszustrahlen. «Ich merke bereits, dass der neue Job mir den Raum dazu bietet», sagt Liedtke. Er denke wieder mehr «outside-the-box» – ähnlich wie damals als Klinikdirektor.

### UNGEWOHNTES RAMPENLICHT

Etwas ist allerdings neu für Daniel Liedtke: das Rampenlicht, in dem er als CEO steht. Kurz nach seiner Ernennung im vergangenen September kritisierte das Nachrichtenportal Medinside das «Dr.» vor seinem Namen. Liedtke hatte 2015 an einer staatlichen australischen Universität in Zusammenarbeit mit einer Schweizer Hochschule das Doktorat in Business Administration abgeschlossen. Bis vor kurzem war weder den Absolventen noch der Schweizer Hochschule bekannt, dass dieses international anerkannte Doktorat in der Schweiz noch einer Anerkennung bedarf. Sogar der «Blick» berichtete mehrmals darüber. «Das rüttelte mich kräftig durch», sagt Liedtke, «war aber eine gute Erfahrung für die Zukunft.» Daniel Liedtke lächelt. «Das plötzliche Interesse an mir, seit ich CEO bin, irritiert mich noch immer ein wenig. So ist es nun mal: Ich bin jetzt das Gesicht des Unternehmens – und darüber freue ich mich. Die Basis von Hirslanden und die Grundlage für unseren Erfolg bleiben aber unsere Mitarbeitenden und die Ärzteschaft.» ■

## NACHGEFRAGT

**Herr Liedtke, Sie sagen im Beitrag, dass Sie das Rampenlicht nicht gewohnt sind. Was halten Sie von diesem Porträt?**

Ich fand es teilweise etwas überzeichnet, aber das machen Journalisten ja gerne. Immerhin hat er meine Schwächen nicht in gleicher Art und Weise seziert (lacht)!

**Man hat den Eindruck, dass bei Ihnen immer alles glatt lief. Stimmt das?**

Nein, ganz und gar nicht! Ich hatte zum Beispiel bis zur vierten Klasse eine ausgeprägte Legasthenie und schrieb die Aufsätze von unten rechts nach oben links in Spiegelschrift. Wie durch ein Wunder habe ich dann plötzlich den Knopf aufgemacht.

**Ist Tempo wirklich ein Leitmotiv in Ihrem Leben?**

Ich würde Tempo nicht als mein Leitmotiv bezeichnen. Und Sie haben ja gelesen, dass ich keinen typisch gradlinigen Karriereweg hinter mir habe! Dennoch habe ich immer versucht, das, was ich gerade tat, gut zu machen. Dabei war mir Leistung immer wichtig. Man mag meine Leistungsorientierung vielleicht mit Tempo verwechseln. In den letzten Jahren habe ich jedoch gelernt, dass zu grosse Leistungsorientierung auch zum Selbstzweck werden kann und somit weder meinen Mitmenschen noch dem Unternehmen gut tut. Für den Erfolg braucht es vielmehr das Zusammenspiel im Team, einen guten Spirit und die richtige Aufstellung. Insofern würde ich mich als CEO eher mit dem Coach einer Mannschaft vergleichen.