

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## GENERATION



# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences  
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

### Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich), V. i. S. d. P.

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

### Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: [zfpg@hs-neu-ulm.de](mailto:zfpg@hs-neu-ulm.de)

### Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

### Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 1, Nr. 2, 2015, S. 1-44. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.01.02.2015-01

### Erscheinungsort

Neu-Ulm, 03/ 2015

### ISSN Online

2363-9342

### ISSN Print

2364-2556

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hs-neu-ulm.de](http://www.hs-neu-ulm.de)

## Führende Köpfe im Porträt

### Interview

Die Gesprächspartner Mario Pfannstiel und Dr. Markus Horneber (Vorstandsvorsitzender von AGAPLESION) werden im Folgenden mit MP und MH abgekürzt.

**MP:** Was war Ihr Berufswunsch als Sie als Schüler zur Schüler gegangen sind?

**MH:** Früher wollte ich Fotograf werden.

**MP:** Für welche Organisation wollten Sie während Ihrer Ausbildung arbeiten?

**MH:** Es gab und gibt sehr viele sehr interessante Unternehmen – mir war damals wichtig, möglichst in einem innovativen, technisch hochkarätigem Unternehmen mit einem guten Ruf zu starten. Auf Grund meiner Dissertation habe ich mich auch in der Umweltbranche, die damals noch in den Kinderschuhen steckte, beworben. Nicht zuletzt weil mir Siemens ein ‚betriebsverbundenes Studium‘ ermöglicht hatte, schätzte und schätze ich dieses Unternehmen und habe dort auch meine außeruniversitäre Berufslaufbahn gestartet.

**MP:** Welche Ereignisse waren für Ihre berufliche Entwicklung wesentlich?

**MH:** Die Einsicht, dass es in ganz großen Unternehmen mit komplexen Organisationen nicht ganz einfach ist, seine Vorstellungen umzusetzen, die Konsequenzen in positiver wie negativer Weise zu tragen und unternehmerisch tätig zu sein. Hauptsächlich deswegen habe ich von Siemens ins Diakoniewerk Neuendettelsau gewechselt.



*Dr. Horneber „Führung verpflichtet zu einem fachlichen und persönlichen vorbildlichen Handeln.“*

Wenn man die Chance hat, nach vielen Jahren in einem neuen Unternehmen, in dem man unbekannt ist, anzufangen, dann kann man sich „umpositionieren“ und das in der Vergangenheit Gelernte anwenden. Sich in der Organisation, in der man schon lange gearbeitet hat, in seinem Arbeitsstil und in seiner Denkweise zu verändern ist sehr viel schwieriger und nur in kleinen Schritten möglich. Sonst verliert man schnell die Glaubwürdigkeit.

**MP:** Ihre beste Personalentscheidung:

**MH:** Zwischenzeitlich habe ich ziemlich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz verschiedener Berufsgruppen und Positionen einstellen dürfen – und meistens hat es geklappt. Es gab aber auch bittere Trennungen. Die beste Personalentscheidung liegt schon ein wenig zurück und sie war nicht ohne Risiko. Aber eine Mitarbeiterin hat ein völlig neues, komplexes und mit zahlreichen externen Partnern vernetztes Aufgabenfeld, mit einem derartigen Engagement, in atem-

## Profildaten

Seit April 2012 ist Dr. Markus Horneber Vorstandsvorsitzender von AGAPLESION.

Dr. Markus Horneber, 1965 in Nürnberg geboren, verheiratet, studierte an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg Betriebswirtschaftslehre und promovierte am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre im Jahr 1990 zum Dr. rer. pol.

Der Beginn seiner beruflichen Laufbahn führte den Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler zu Siemens, wo er als Kaufmännischer Leiter des Geschäftszweigs Standard Derivate des Geschäftsbereichs Halbleiter erste Managementenerfahrungen sammeln konnte. Im Anschluss daran war Horneber 14 Jahre leitender Verwaltungsdirektor des traditionsreichen Evangelisch-Lutherischen Diakoniewerks Neuendettelsau. Vor seiner Tätigkeit bei AGAPLESION fungierte Horneber als Kaufmännischer Geschäftsführer der Klinikum Chemnitz gGmbH, des drittgrößten kommunalen Krankenhauses in Deutschland, und als Aufsichtsratsvorsitzender von zehn Tochtergesellschaften des Unternehmens.

Quelle: Eigene Darstellung (2015).

beraubender Geschwindigkeit und mit enormer Konsequenz, aber auch mit solcher Liebe aufgebaut, dass es kaum zu glauben ist.

### *MP: Ihre Führungsphilosophie, wie würden Sie sich als Chef beschreiben?*

**MH:** Also – manchmal fehlt mir die Geduld, wirklich intensiv zuzuhören und mich auf das Gegenüber vollständig einzulassen. Das ärgert mich dann immer. Ich hoffe, diszipliniert zu arbeiten und erwarte das auch von anderen. Besonders schön ist es, wenn wir in Meetings den Gedanken freien Lauf lassen und dann wirklich innovative Lösungen hervorbringen. Da muss man ein wenig moderieren können. Ich schätze auch sehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neben ihrer ‚normalen‘ Tätigkeit mit innovativen Ideen überraschen und mit Freude Neues ausprobieren.

Ich kenne ja nur einen ganz kleinen Teil unserer 19.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich persönlich. Es gibt zwar viele Begegnungen, aber die sind häufig nur punktuell. Umso mehr schätze ich es in solchen Situationen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Themen offen benennen und nicht lange um den heißen Brei herumreden. Da kann ich viel lernen und unser Unter-

nehmen zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen besser steuern und entwickeln.

### *MP: Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?*

**MH:** Durch Begeisterung für die Sache und dadurch, dass zeitnah nachvollziehbare Entscheidungen getroffen werden. Bei Fehlern sprechen wir offen und lernen, wie wir noch besser werden.

### *MP: Welches Profil haben Manager im Gesundheitswesen 2030?*

**MH:** Ich weiß nicht, ob es da überhaupt noch ein mit heute vergleichbares Gesundheitswesen gibt.

Auf jeden Fall sind sie ganz anders zielgruppen- oder kundenorientiert als heute. Sie jammern auch nicht mehr so viel über die Politik und die Umstände, sondern haben gelernt, unternehmerisch zu denken und Herausforderungen zu meistern. Sie müssen bestimmt auch gute Netzwerker sein und den Blick weit über das hinausrichten, was wir heute unter ‚Gesundheitswesen‘ subsumieren.

## Konzernprofil

AGAPLESION zeichnet sich aus durch die Verbindung zwischen dem christlichen Profil und der Unternehmensform einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft. Ziel ist es, durch einen starken Verbund christliche und soziale Einrichtungen in einer sich stetig verändernden Wirtschafts- und Wettbewerbssituation zu erhalten und für die Zukunft zu stärken. Hierbei spielen die sechs Kernwerte des Unternehmens – Nächstenliebe, Wertschätzung, Verantwortung, Transparenz, Professionalität und Wirtschaftlichkeit – eine große Rolle.



AGAPLESION  
Unsere Werte verbinden

Der gesamte Konzern mit einem Umsatz von über einer Milliarde Euro gehört zu den fünf größten Gesundheitsdienstleistern in Deutschland. Mehr als 19.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen in etwa 100 Einrichtungen – darunter 29 Krankenhäuser mit rund 6.300 Betten, 34 Wohn- und Pflegeeinrichtungen mit mehr als 3.000 Plätzen in der Pflege und zusätzlich 800 Betreuten Wohnungen, drei Hospize, 22 Medizinische Versorgungszentren, sechs Ambulante Pflegedienste und eine Akademie – für eine patientenorientierte Medizin und Pflege nach anerkannten Qualitätsstandards. Pro Jahr werden rund 750.000 Patienten versorgt.

Quelle: Eigene Darstellung (2015).

### **MP: Was raten Sie jungen Führungskräften?**

**MH:** Vor allzu schnellen Bewertungen und Entscheidungen erst einmal das Unternehmen, seine Geschichte und seine Kultur kennen lernen. Man kann davon ausgehen, dass sich die Führungskräfte und Mitarbeiter etwas dabei gedacht haben, als sie manche für eine neue Führungskraft unverständliche Strukturen und Prozesse etabliert haben. Allerdings auch nicht zögerlich sein, wenn man erkannt hat, dass der Grund für die damals richtige und heute noch bestehende Ausrichtung inzwischen entfallen ist.

Mario Pfannstiel  
Hochschule Neu-Ulm  
Fakultät für Gesundheitsmanagement  
Wileystraße 1  
89231 Neu-Ulm

E-Mail: [mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de](mailto:mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de)

### **Autorenanschriften**

Dr. Markus Horneber  
Agaplesion gemeinnützige  
Aktiengesellschaft  
Ginnheimer Landstr. 94  
60487 Frankfurt am Main

E-Mail: [willkommen@agaplesion.de](mailto:willkommen@agaplesion.de)