

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## PERSONALENTWICKLUNG



# 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. Axel Focke (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. 2, Nr. 1, 2016, S. 1-56. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.02.01.2016-01

**Erscheinungsort**  
Neu-Ulm, 03/ 2016

**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 Prof. Dr. h.c. Herbert Rebscher (Vorsitzender des Vorstandes der DAK-Gesundheit) werden im Folgenden mit MP und HR abgekürzt.

#### **MP: Was war Ihr Berufswunsch als Schüler?**

**HR:** Ganz früh war mein Berufswunsch Architekt. Später dann in höheren Schulklassen interessierte mich der Bereich Ökonomie, Politik, Gesellschaftswissenschaften. Mir war klar, ich will Ökonomie verstehen. Ich habe deshalb auch nach dem Abitur ein Wirtschaftsstudium an der damals frisch gegründeten Bundeswehruniversität in München begonnen und mich für 12 Jahre verpflichtet. Dort wurde eine Verbindung geschaffen zwischen wirtschaftswissenschaftlichen Studien und gesellschaftspolitisch relevanten Fragestellungen, die mich sehr interessiert haben. Dort habe ich auch Professor Günter Neubauer kennengelernt, mit dem ich bis heute eng zusammenarbeite. Außerdem war ich Leistungssportler. Ich habe unter anderem Hallenhandball und Tennis gespielt, bin Ski gefahren: Durch die Bundeswehr, in der 1. Gebirgsjägerdivision, hatte ich einen Beruf, in dem ich auch viel Sport treiben konnte.

#### **MP: Für welche Organisation wollten sie während der Ausbildung arbeiten?**

**HR:** Ich wollte auf jeden Fall nach den zwölf Jahren ins zivile Leben. Ein ausschließlich militärischer Werdegang hat mich nie so interessiert. Durch die Vertiefung im Studium



*Prof. Rebscher: „Personalentwicklung ist das wichtigste Arbeitsfeld im Personalmanagement.“*

in der Gesundheitsökonomie und durch gemeinsame Veröffentlichungen und Projekte mit Professor Neubauer bekam ich das Angebot vom Verband der Angestellten-Krankenkassen, dort die Grundsatzabteilung aufzubauen, die es damals noch nicht gab. Heute würde man sagen Grundsatz/ Analyse/ Forschung. Diese Aufbauarbeit war sehr reizvoll. Und nach zweieinhalb Jahren gab es für mich 1987 das Angebot, in die Geschäftsführung vom Medizinischen Dienst der Krankenversicherung einzutreten. Die heutigen Medizinischen Dienste wurden damals gegründet, vorher waren das Abteilungen bei den Landesversicherungsanstalten.

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

**HR:** Die deutsche Wiedervereinigung war schon entscheidend. Damals hatte ich das Glück, die Medizinischen Dienste in den fünf neuen Bundesländern gründen zu dürfen. Das war eine hochspannende Zeit. Ich musste beispielsweise in einem halben Jahr einige Hundert Ärztinnen und Ärzte einstellen, 90 Mietverträge abschließen und habe von Stralsund bis Dresden jeden Kreis und jede Kreisstadt bereist. Diese Zeit mit ihrem organisatorischen Schwerpunkt war sehr

## Profildaten

Seit Oktober 2003 ist Professor Herbert Rebscher im DAK-Vorstand, seit Jahresbeginn 2005 als Vorstandsvorsitzender.

Herbert Rebscher, 1954 in Bad König im Odenwald geboren, verheiratet, zwei Kinder, hat an der Universität der Bundeswehr in München Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Gesundheitsökonomie und Medizinische Ethik studiert. 2003 wurde ihm dort die Ehrendoktorwürde verliehen. Seit 2005 ist Rebscher Honorarprofessor für Gesundheitsökonomie und Gesundheitspolitik an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth.

Beruflich führte sein Weg konsequent ins Gesundheitswesen. Er begann 1985 als Referatsleiter Grundsatzfragen/ Gesetzgebung beim Verband der Angestellten-Krankenkassen. Anschließend war er bis 1992 Geschäftsführer des Medizinischen Dienstes der Spitzenverbände der Krankenversicherung, um dann Vorsitzender des Vorstandes der Verbände der Ersatzkassen zu werden. Wie kaum einem anderen gelingt es ihm, völlig unterschiedliche Akteure im Gesundheitswesen zusammenzuführen und zu gemeinsamen Projekten zu bewegen.

Quelle: Eigene Darstellung (2016).

spannend. Es galt, etwas aus dem Nichts zu gestalten.

Prägend am Anfang meines Berufslebens war aber auch die inhaltlich-konzeptionelle Arbeit rund um Gesundheitsreformen und um die Idee einer solidarischen Wettbewerbsordnung, für die ich auch meine Ehrenpromotion bekommen habe. Das hat mich sehr früh sehr tief in das Gesundheitssystem gebracht. Alles andere in meinem späteren Berufsleben war Folge dieser ersten beiden Schwerpunkte.

### **MP: Ihre beste Personalentscheidung?**

**HR:** Personalentscheidungen werden in allen Organisationen sehr genau vorbereitet. Wenn ein verantwortlicher Geschäftsführer oder Vorstand sie auf den Tisch bekommt, sind alle objektiven Faktoren bereits abgeklopft und er muss unter Gleichqualifizierten auswählen. Dann entscheidet das Bauchgefühl. „Kannst Du mit dem? Kannst Du mit der? Stimmt die Chemie?“ Als ich damals zur DAK ging, war das, weil ich Vorstandsvorsitzender des Verbandes der Angestellten-Krankenkassen war, eine Art Geheimaktion. Ich habe meine damalige Abteilungsleiterin für Grundsatzfragen, Dr. Doris Pfeiffer, zum Essen eingeladen und ihr gesagt, dass

ich sie gerne als Nachfolgerin hätte. So ist es dann gekommen. Das war ein guter Coup, denn sie hat den Verband sehr gut über einige Jahre geführt und ist dann – mit Gründung des GKV-Spitzenverbandes – dort Vorsitzende geworden. Rückblickend kann ich sagen: Viele von den Abteilungsleitern, die sich beim Verband der Angestellten-Krankenkassen damals bei mir zur Montagsrunde getroffen haben, sitzen heute in herausgehobenen Vorstandspositionen. Das sind alles noch Kollegen.

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

**HR:** Ich lasse die Leute ziemlich laufen, ich will nur die Ergebnisse wissen. Ich mache ungern enge Vorgaben, weil ich sie selbst nicht gut ertragen konnte. Meine Tür ist immer offen, es kann jeder kommen. Ich will mit dem reden, der die Arbeit macht, nicht unbedingt mit einem, der in der Hierarchie diesen vertritt. Mein Stil geht in Richtung kooperativer Führung und Führung mit Zielvorgaben. Man hat die Ergebnisse der Führungsstil-Forschung ja einmal gelernt, aber über Erfahrung und Persönlichkeit entwickelt sich ein ganz eigener Führungsstil, der dann auch unverwechselbar ist.

## Konzernprofil

Die DAK-Gesundheit ist mit 6,2 Millionen Versicherten und einem Haushalt von rund 20 Milliarden Euro die drittgrößte Krankenkasse Deutschlands. Sie arbeitet als Gesundheitsdienstleister in einer Wachstumsbranche, die sie aktiv mitgestaltet und prägt. Sie bietet moderne Modelle zum Behandlungsmanagement und zur Prävention, ein umfangreiches Spezialisten-Netzwerk und ein dichtes Netz an Servicezentren. Als Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung unterliegt die DAK-Gesundheit dem Solidarprinzip. Allen Versicherten stehen die gleichen Leistungen zu. Die DAK-Gesundheit bietet nicht nur individuellen Krankenversicherungsschutz an, sondern wendet sich auch regelmäßig an Arbeitgeber. Sie offeriert Konzepte zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz und agiert bundesweit als enger Partner von Unternehmen.



Quelle: Eigene Darstellung (2016).

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

**HR:** Motivieren kann man am besten, wenn man selbst in der Sache mitwirkt. Das kann man als Vorstand natürlich nicht mehr im Detail, dazu hat man die Zeit gar nicht. Aber mitwirken bedeutet auch, dass man einer Kollegin oder einem Kollege das Gefühl gibt, „was sie erarbeitet haben, ist wichtig“. Mit dem, was erarbeitet wurde, geht man als Vorstand nach draußen und kämpft etwas durch. Ob das Verträge sind oder politische Dinge: Die Kollegen müssen spüren, dass ihre Arbeit Wirkung hat.

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

**HR:** Weil sich unser System immer weiter differenziert und in der Differenzierung methodisch weiterentwickelt, wird es die Herausforderung sein, das System noch in seinen Zusammenhängen zu begreifen. Wer bei uns in der Krankenhausabteilung Entgeltsysteme für diagnosebezogene Fallgruppen entwickelt und die Methodik gut kennt, aber nie etwas davon gehört hat, wie Arzneimittelmärkte funktionieren oder wie man eine bevölkerungsweite Versorgung organisiert, der wird zwar ein extrem guter Fachmann werden, aber nie ein Verantwortlicher für eine Organisation im System. Die Gefahr der extremen Spezialisierung ist

groß. Außerdem habe ich die Befürchtung, dass wir Führung im Gesundheitswesen zu stark mit einer betriebswirtschaftlichen Logik verknüpfen. Im Kern ist es Betriebswirtschaft, aber vom Anspruch her sollte es mehr sein. Irgendwo muss die betriebswirtschaftliche Rationalität ein Ende haben. Ob wir im Jahr 2030 wieder Führungskräfte erleben werden, die einen ordnungspolitischen Kompass besitzen und das System als Ganzes entwickeln wollen? Ich würde es mir wünschen, bin aber ehrlich gesagt skeptisch.

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

**HR:** Ich würde dafür plädieren, sich relativ früh breit aufzustellen. Ich würde einem jungen Menschen immer sagen: „Wenn Du ein Fach kennst, dann sieh zu, dass Du schnell in ein ganz anderes Fach kommst.“ Man darf nicht zehn Jahre eine Sache machen, denn dann ist man zu alt, um zu wechseln und für die nächsthöhere Führungsverantwortung nicht mehr zu verwenden. Mein Ratschlag für junge Leute: „Ihr müsst in einem Fach fit sein, aber dann auch aus der Komfortzone Eurer Erfahrungen wieder herausgehen in ein relevantes Thema, das Ihr noch nicht beherrscht.“ So reifen zukünftige Führungskräfte.

## Autorenanschriften

Prof. Dr. h.c. Herbert Rebscher  
DAK-Gesundheit Zentrale  
Nagelsweg 27-31  
20097 Hamburg

E-Mail: [herbert.rebscher@dak.de](mailto:herbert.rebscher@dak.de)

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)