

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## DIE GESUNDE ORGANISATION



Maßnahmen

**Gesundheitsförderung**

Erfolgskontrolle

Fachkräfte

**Krankenhaus**

Humankapital

Aktivitäten

Kennzahlen

Handlungsstrategien

**Partizipation**

Verhaltensänderung

Gesundheitsgewinn

**Demografie**

Befähigung

Gesundheitsaufklärung

Fehlbelastungen

# 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. 2, 2016, S. 1-54. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.02.02.2016-01

**Erscheinungsort**  
Neu-Ulm, 06/ 2016

**ISSN Online**  
2363-9342

**ISSN Print**  
2364-2556

**Auflage**  
1000

### 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)

### Druckerei

Datadruck GmbH  
Leibier Weg 8  
89278 Nersingen

## Führende Köpfe im Porträt

### Interview

Die Gesprächspartner Mario Pfannstiel und Prof. Dr.-Ing. Dr. h. c. Erich R. Reinhardt (Geschäftsführender Vorstand von Medical Valley) werden im Folgenden mit MP und ER abgekürzt.

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

**ER:** Es gab eine Phase, da wollte ich KFZ Mechaniker werden und die Schule früh verlassen. Meine Eltern haben mich jedoch motiviert, das Abitur zu machen. Rückblickend muss ich bekennen, dass ich damals meine handwerklichen Fähigkeiten wohl stark überschätzte und ich die Zunft der Automechaniker nicht bereichert hätte.

Selbst kurz vor dem Abitur war ich noch sehr unsicher, welchen Beruf ich anstreben sollte. Vorstellbar waren Tätigkeiten in sehr unterschiedlichen Bereichen wie den Geisteswissenschaften, den Natur- und Technikwissenschaften oder der Juristerei. Es war ein schwieriger Entscheidungsprozess mit dem Ergebnis, dass ich Elektrotechnik an der Technischen Universität Stuttgart studierte - ein sehr arbeitsintensives Studium. Neben technischen Disziplinen habe ich auch Vorlesungen in den Bereichen Philosophie und Psychologie belegt. Geprägt war die Zeit auch durch viele anspruchsvolle politische Diskussionen zu den Themen der „68er“.

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

**ER:** Während meiner Ausbildung wurde meine Begeisterung für wissenschaftliche Themen geweckt und deshalb wollte ich



*Prof. Dr. Reinhardt „Anspruchsvolle Aufgaben, Gestaltungsspielräume und eine stimulierende Atmosphäre sind wichtig für die Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter.“*

nach Abschluss meines Studiums an der Universität arbeiten. Meine Diplomarbeit habe ich auf dem Gebiet der kohärenten Optik am Institut für Physikalische Elektronik von Prof. Bloss durchgeführt. Kohärente Optik war ein neues Forschungsgebiet, ich hatte dazu keine Vorlesung gehört und musste mich so schnell in dieses Thema einarbeiten. Das fand ich besonders spannend und herausfordernd.

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

**ER:** Die Zeit als Wissenschaftler am Institut für Physikalische Elektronik von Prof. Bloss hat mich sehr geprägt. Prof. Bloss war ein international anerkannter Wissenschaftler auf dem Gebiet der „Energieerzeugung mit Dünnschicht Solarzellen“ und wollte an seinem Institut neben dem Thema Energie, Forschungen in den Bereichen Umwelt und Gesundheit ausbauen. Themen, die mich angezogen haben. Er hat ehrgeizige strate-

## Profildaten

Seit 2010 ist Erich Reinhardt Vorsitzender des Vorstandes des Medial Valley EMN.

Erich Reinhardt, der 1946 in Öhringen (Baden-Württemberg) geboren wurde, studierte an der Universität Stuttgart Elektrotechnik. Seine Promotion schloss er 1979 ab. 1983 begann er seine Karriere bei der Siemens AG als Leiter der Applikationsentwicklung in der Magnetresonanztomographie (MR), ehe er von 1986 bis 1990 dieses Geschäftsgebiet leitete. In Indien war Erich Reinhardt danach bis 1993 als Managing Director der Siemens Ltd. Bombay tätig. Er kam zurück nach Erlangen und wurde im April 1994 Vorsitzender des Bereichsvorstandes Medical Solutions. Im November 2001 wurde Reinhardt zusätzlich in den Vorstand der Siemens AG berufen und führte diese Aufgabe bis April 2008 weiter. Bis März 2011 war er noch beratend in der Siemens AG tätig.

Zahlreiche Mitgliedschaften in universitären und industriellen Gremien unterstreichen Reinhardts Einsatz für eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Industrie und Forschung.

Erich Reinhardt ist Honorarprofessor der Universität Stuttgart. 2002 wurde er von der Technischen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg mit der Ehrendoktorwürde geehrt. Die Medizinische Fakultät der Universität Freiburg verlieh ihm den Ehrendokortitel im Jahr 2005.

Quelle: Eigene Darstellung (2016).

gische Ziele gesetzt und einem gleichzeitig große Freiräume gegeben, Projekte zu initiieren und neue wissenschaftliche Themen anzugehen. Das habe ich übernommen und dabei gelernt, komplexe Fragestellungen anzugehen und unkonventionelle Lösungen zu entwickeln.

Ich war immer daran interessiert, dass meine wissenschaftliche Arbeit auch einen gesellschaftlichen Bezug hat. Ich wollte den Transfer „Forschung - Industrie“ besser verstehen und habe mich deshalb für ein 2-jähriges Sabbatical in der Industrie entschieden. 1983 ging ich zu Siemens Healthcare als Leiter der Applikationsentwicklung für die Magnetresonanz. Die Arbeitsatmosphäre, meine Vorgesetzten und die Freiräume die ich bekam, Entwicklungen voran zu bringen, haben mich positiv überrascht und überzeugt. So bin ich viele weitere Jahre im Konzern geblieben.

### **MP: Ihre beste Personalentscheidung.**

**ER:** In meiner Zeit als CEO von Siemens Healthcare galt es viele Entscheidungen zu treffen. Die Entwicklung von Führungskräften war ein zentrales Anliegen. Durch jede

Neubesetzung wollte ich die Qualität der Führungsmannschaft weiter verbessern, falls erforderlich auch durch externe Kandidaten. Bei Personalentscheidungen habe ich häufig den Kandidaten mit dem größeren Entwicklungspotenzial den Kandidaten mit der breiteren Erfahrung vorgezogen. So bekamen viele junge Kräfte interessante Aufgaben. Es war mir ein Anliegen, Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Kulturkreisen ins Führungsteam zu integrieren. Es hat mich gefreut zu sehen, dass einige Kollegen aus meinem damaligen Verantwortungsbereich erfolgreiche Geschäftsführer oder Vorstände im Konzern oder in anderen Unternehmen wurden.

### **MP: Ihre Führungsphilosophie/ Wie würden Sie sich als Chef beschreiben?**

**ER:** Führung hat die Aufgabe, Mitarbeiter zu motivieren, anspruchsvolle Aufgaben anzugehen und Freude an Anstrengungen zu vermitteln. Die Vereinbarung von Zielen – die ehrgeizig aber erreichbar sein müssen – ist eine wichtige Führungsaufgabe. Die Ziele müssen in einem Top/ Down und Bottom/ Up Prozess festgelegt werden. Zielvereinbarungen haben eine hohe Verbindlichkeit.

## Konzernprofil

Das Medical Valley Europäische Metropolregion Nürnberg (EMN) ist ein international führender Cluster im Bereich Medizintechnik. Hier sind hochspezialisierte Forschungseinrichtungen, international führende und zugleich auch viele heranwachsende Unternehmen aktiv. Diese kooperieren eng mit weltweit renommierten Einrichtungen der Gesundheitsforschung im Cluster, um gemeinsam Lösungen für die Herausforderungen der Gesundheitsversorgung von heute und morgen zu finden. Wie herausragend dieser Cluster ist, wurde Januar 2010 durch die Ernennung zum nationalen Spitzencluster durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hervorgehoben.

Als Clustermanagement-Organisation fungiert seit 2007 der Medical Valley EMN e.V., ein Zusammenschluss von aktuell 185 Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesundheitsversorgung, Netzwerken und Politik. Zentrale Aufgaben des Clustermanagements sind die Weiterentwicklung, Koordination und Vermarktung des Clusters.



Konkrete ausgewählte Aktivitäten von Medical Valley EMN e.V. waren/ sind die Gesamtkoordination des BMBF-Spitzenclusters (45 FuE-Projekte mit einem Gesamtprojektvolumen von über 80 Mio. €), das Management der vom Bayerischen Wirtschaftsministerium geförderten „Modellregion für die digitale Gesundheitswirtschaft Franken“ (über 8 Mio. € Gesamtprojektvolumen mit Schwerpunkt „Optimierung des Medikationsprozesses“), der Betrieb des Innovationszentrums Medical Valley Center Erlangen und die Umsetzung des ebenfalls vom Bayerischen Wirtschaftsministerium geförderten Projekts „Science2Market“. Außerdem ist Medical Valley EMN e.V. Associate Partner des hochkarätigen europäischen Konsortiums „EIT Health“, aktuell einem der größten Gesundheitsforschungsprogramme weltweit, welches im Rahmen von Horizon 2020 läuft.

Quelle: Eigene Darstellung (2016).

Die Verantwortungsbereiche sind klar definiert. Ein gewisses Überlappen der Verantwortlichkeiten kann bestehen, da so keine Verantwortungslücken entstehen. Es soll eine Arbeitsatmosphäre geschaffen werden, die einen offenen Dialog auch zu strittigen Fragen schafft. Zuviel Harmonie führt oft dazu, dass Konflikte verdrängt werden. Die Auseinandersetzung mit dem Konflikt setzt konstruktive Kräfte frei. Führungskräfte führen mit ihren Mitarbeitern strukturierte, ge-coachte Feedback-Gespräche, die vor allem das vorgelebte Führungsverhalten reflektieren. Die Gespräche sollen dazu führen, dass die Führungsqualität verbessert wird.

Es bedarf bewusster Anstrengungen, Mittelmäßigkeit auf keiner Ebene zu akzeptieren. Allerdings: Fehler müssen toleriert werden. Aber mehrmaliges Fehlverhalten muss auch Konsequenzen haben. Die Mitarbeiter müssen erleben, dass Leistung honoriert wird. Führungskräfte müssen verstehen, dass sie nicht nur nach unten sondern auch

nach oben führen müssen. Dazu zählen z. B. Situationen, in denen der Mitarbeiter klar Stellung bezieht und darlegt, dass vereinbarte Ziele nicht erreicht werden oder dass absolut unrealistische Ziele vorgegeben wurden.

Es war mir ein besonderes Anliegen, Talente zu erkennen und zu fördern und ein personell vielfältiges Führungsteam zu formen, das auch Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Kulturkreisen integriert, auch wenn sie nicht immer so ganz ins „Muster“ passten. Der Vorteil eines solchen Teams liegt im „Unterschied“. Die Unterschiedlichkeit muss geschätzt werden.

Diese Prinzipien beschreiben meinen Anspruch, dem ich versuche kontinuierlich mehr zu entsprechen.

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

**ER:** Die Mitarbeiter müssen erleben, dass ihre Beiträge geschätzt werden und sie wichtig für den gemeinsamen Erfolg sind. Sie spüren, dass sie sich einbringen können. In persönlichen Gesprächen erhalten Mitarbeiter zeitnah konstruktive Kritik, die Lob und Tadel in ausgewogener Weise enthalten. Die Übertragung anspruchsvoller Aufgaben und das Setzen ehrgeiziger Ziele, um eine führende Position relativ zum Wettbewerb zu erreichen, motiviert und begeistert viele Mitarbeiter. Gemeinsamer Erfolg ist ein sehr starker Motivationsfaktor.

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

**ER:** Auch im Jahre 2030 wird das Gesundheitssystem durch eine sehr hohe Komplexität geprägt sein. Diese Komplexität ist durch die Wechselwirkung der sehr unterschiedlichen Partner des Gesundheitssystems bestimmt. Die Partner decken ein breites Spektrum an Kompetenzen ab. Das bedeutet, dass für nahezu alle Disziplinen Arbeitsplätze angeboten werden. Für diese Disziplinen sind Spezialisten erforderlich. Für Führungskräfte wird es wichtig sein, dass sie mit dieser Komplexität umgehen können. Die Fähigkeit, in transdisziplinären Teams arbeiten zu können, ist eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte im Gesundheitssystem. Diese Fähigkeit setzt voraus, neben dem eigenen Fachwissen, Verständnis für die Perspektiven der anderen Disziplinen zu haben. Komplexe Systeme sind oft nicht widerspruchsfrei; es bedarf der Fähigkeit, mit Konflikten umgehen zu können. Der Wissenszuwachs wird groß sein. Kontinuierliches Lernen ist ein Muss. Die Aufgaben sind von großer volkswirtschaftlicher Bedeutung, mit hoher Sichtbarkeit und bieten interessante unternehmerische Aufgaben.

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

**ER:** Das Gebiet Gesundheit bietet hochinteressante Aufgaben. Für „Gesundheit“ zu arbeiten ist motivierend. Das Innovationspotenzial ist groß. Wichtig ist, in einer Disziplin tiefes Fachwissen zu erlernen. Es empfiehlt sich, möglichst früh an Projekten mitzuarbeiten die viele Disziplinen verbinden, um die Fähigkeit zur Transdisziplinarität zu erlernen. Ein Wechsel zwischen den Segmenten hilft die Perspektive der Anderen besser zu verstehen. Gute Führungskräfte sind selbstbewusste Persönlichkeiten. Junge Führungskräfte sollen deshalb ihre eigene Persönlichkeit entwickeln. Dies erfordert auch, Fähigkeiten und Tätigkeiten zu praktizieren, die außerhalb des eigentlichen Arbeitsgebietes liegen.

### **Autorenanschriften**

Prof. Dr.-Ing. Dr. h. c. Erich R. Reinhardt  
Geschäftsführender Vorstand  
Medical Valley EMN e.V.  
Henkestraße 91  
91052 Erlangen

E-Mail: [e.r.reinhardt@t-online.de](mailto:e.r.reinhardt@t-online.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)