

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## PERSONELLE VIELFALT



Gleichstellung  
Arbeitsmarkt

### **Fachkräftesicherung**

Qualifizierte Mitarbeiter  
Spezialisierung

### **Humankapital**

Personalstruktur  
Fähigkeiten

### **Demografie**

Berufsgruppen  
Stellenausschreibungen

### **Anerkennung**

Pflegekräfte  
Zuwanderung

### **Integration**

# 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

Prof. Dr. Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Sylvia Schafmeister (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: [zfp@hs-neu-ulm.de](mailto:zfp@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. 3, Nr. 2, 2017, S. 1-58. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.03.02.2017-01

**Erscheinungsort**  
Neu-Ulm, 11/ 2017

**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 Prof. Dr. Mario A. Pfannstiel und Prof. Dr. Christoph Straub (Vorstandsvorsitzender der BARMER) werden im Folgenden mit MP und CS abgekürzt.

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

**CS:** Viele Schüler träumen ja von Berufen wie Feuerwehrmann oder Pilot. In der Tat war auch ich immer vom Fliegen fasziniert, aber da ich aus einer Arztfamilie komme, wollte ich schon immer ebenfalls diesen Beruf ergreifen. Hier hat mich vor allem mein Vater geprägt. Denn ich wollte genau wie er im Krankenhaus arbeiten und mich nicht als Arzt niederlassen. Mich hat diese Mischung aus Organisation und der Arbeit mit Menschen schon immer angesprochen.

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

**CS:** Am liebsten wollte ich für ein großes Krankenhaus arbeiten und zwar in der Rheumatologie. Der Bedarf an guten Rheumatologen ist immer noch hoch. Um mein Wissen zu vertiefen, hatte ich mich während meiner Ausbildung bewusst für einen längeren Studienaufenthalt am Henry-Ford-Hospital in Detroit entschieden. Ich wollte meinen Teil für eine gute Rheuma-Versorgung in Deutschland beitragen.



*Straub: „Eine Führungskraft muss ihren Mitarbeitern so viel Eigenverantwortung und Handlungsfreiheit wie möglich einräumen.“*

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

**CS:** Die Rückkehr nach Deutschland aus dem Arbeitsleben in den USA war einschneidend. In Amerika konnte ich meine Ausbildung in kleinen, gemischten Teams mit Assistenz- und Oberärzten genießen. Das war sehr praxisnah und dialogorientiert. In Deutschland war die Ausbildungssituation komplett anders. Als sogenannter Arzt im Praktikum wurde ich einfach auf einer Station abgestellt. An Tag 1 sagte man mir, ich sollte mir am besten ab Tag 2 einen neuen Job suchen, schließlich befanden wir uns gerade in der Zeit der Ärzteschwemme. Den Chefarzt sah ich höchstens morgens und abends, wenn er mich mit der Frage „Ist was?“ konfrontierte. Die Situation war komplett lernfeindlich und unkollegial. Das löste bei mir Frust aus. Aus diesem Grund habe ich mich

## Profildaten

Seit August 2011 ist Prof. Christoph Straub Vorstandsvorsitzender der BARMER. Straub ist verheiratet und hat drei Kinder. Er studierte Medizin in Heidelberg und den USA und ist vollapprobierter Arzt. 1992 promovierte er mit einer Arbeit über zur Krebstherapie zum Dr. med., 2016 wurde ihm von der Universität Bayreuth die Ehrenprofessur verliehen.

Seit 1991 widmete er sich der Gesundheitssystemforschung in Tübingen. 1994 wechselte er dann zunächst als Sachgebietsleiter „Grundsatzfragen der medizinischen Versorgung“ zum Verband VdAK / AEV. Im Jahr 2000 folgte dann der Wechsel vom Verband zur Krankenkasse, Straub ging als Leiter des Stabsbereichs Unternehmensentwicklung zur Techniker Krankenkasse. Dort war er von 2003 bis 2005 Mitglied des Vorstandes. In den Jahren 2005 bis 2009 war er stellvertretender Vorstandsvorsitzender. In den Jahren 2009 bis 2011 war er Vorstand der Rhön Klinikum AG.

---

Quelle: Eigene Darstellung (2017).

dann auch von meinem eigentlichen Berufswunsch Arzt verabschiedet und bin in die Gesundheitssystemforschung gewechselt.

Später lernte ich Prof. Norbert Klusen, den damaligen Vorstandsvorsitzenden der Techniker Krankenkasse, besser kennen und wechselte von einem Verband zur Krankenkasse. Das war im Jahr 2000 und eine Zäsur in meinem Berufsleben. Dort lernte ich auch das Management in einer großen Kasse. Und genau das wollte ich.

### *MP: Ihre beste Personalentscheidung?*

**CS:** Das war unmittelbar als ich Vorstand bei der Techniker wurde. Ich entschied mich dafür, eine Frau als Bereichsleiterin einzusetzen, die erst kurze Zeit bei der Kasse war.

Das war damals ein großes Risiko, aber es hat sich gelohnt. Inzwischen ist sie selbst Vorständin geworden.

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

**CS:** Mir ist es wichtig, meinen Mitarbeitern möglichst viele Freiräume zu lassen und damit, soweit es geht, die Freiheit zum eigenverantwortlichen Denken und Handeln zu geben. Eigeninitiative motiviert die Mitarbeiter und führt in der Regel zu den besten Ergebnissen im Sinne des Unternehmens. In einem permanenten strategischen Austausch erarbeiten wir dann gemeinsame Ziele. Für mich gilt hier das Zitat von Habermas: „Der zwanglose Zwang des besseren Arguments.“ Nicht immer muss ich Recht bekommen, sondern

## Kurzdarstellung des Unternehmens

Die BARMER gehört mit ihren 9,4 Millionen Versicherten und einem Haushalt der 37 Milliarden Euro zu den größten Krankenkassen Deutschlands. Dabei übernimmt sie nicht nur alles medizinisch und pflegerisch Wichtige, sondern gestaltet die Versorgung bundesweit mit vielen Partnern aktiv mit. Ihren Service richtet die BARMER an den individuellen und sich stetig wandelnden Bedürfnissen ihrer Versicherten aus. Neben den rund 400 Geschäftsstellen bundesweit bietet sie zu jeder Zeit eine kompetente Betreuung via Telefon und Internet sowie eine mobile Beratung. Die BARMER sorgt durch verschiedene Internetportale und mit ihrer Versorgungsforschung für mehr Orientierung und Transparenz im Gesundheitswesen.

---

Quelle: Eigene Darstellung (2017).

der, der das bessere Argument hat. Dafür bedarf es einer offenen und vertrauensvollen Unternehmenskultur, die Mitarbeiterführung ohne viele Vorgaben beinhaltet.

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

**CS:** Wie bereits erwähnt, ist der Freiraum zum eigenverantwortlichen Handeln mit die beste Motivation. Darüber hinaus wünsche ich mir, über Diskussionen die Mitarbeiter von den gemeinsamen Zielen des Unternehmens zu begeistern. Daher nehme ich mir so viel Zeit wie möglich dafür, mit den Mitarbeitern in eine Diskussion zu kommen. Jeder Mitarbeiter verdient große Wertschätzung für das, was er hier leistet. Ohne eine entsprechende Wertschätzung besteht die Gefahr, dass sich Mitarbeiter innerlich zurückziehen und uns wertvoller Input verloren geht. Man könnte auch sagen, dass mangelnde Wertschätzung die Motivation nimmt.

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

**CS:** Ich wünsche mir, dass es auch künftig Manager gibt, für die soziale Werte verpflichtend sind. Es ist natürlich gut, das Betriebswirtschaftliche und das Unternehmen als Ganzes im Blick zu behalten, aber das ist noch lange nicht alles.

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

**CS:** Ich rate den jungen Kräften, keine Angst zu haben. Sie sollten offen sein für ihre Entwicklung und für Kritik. Wichtig ist dabei immer, sich selbst zu reflektieren, vor allem bezüglich der Motive des Antriebs, warum man Menschen führen möchte.

**Autorenanschriften**

Prof. Dr. Christoph Straub  
Vorstandsvorsitzender der BARMER  
Axel-Springer-Str. 44  
10969 Berlin

E-Mail: Sebastian.Hadamitzky@barmer.de

Prof. Dr. Mario A. Pfannstiel  
Hochschule Neu-Ulm  
Fakultät für Gesundheitsmanagement  
Wileystraße 1  
89231 Neu-Ulm

E-Mail: mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de