

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

EXPERTENORGANISATIONEN

Wertschöpfung
Leistungsbündel
Qualifizierte Mitarbeiter
Erfahrungswissen
Kundenorientierung
Dienstleistungserbringung
Kapazitätsreserven
Priorisierung
Operative Exzellenz
Produktivitätsgewinn
Rationalisierung
Personaleinsatz
Kompetenzvorsprünge
Expertenstatus
Rationierung



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. Harald Mehlich (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

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. 4, Nr. 1, 2018, S. 1-65. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.04.01.2018-01

Erscheinungsort

Neu-Ulm, 9/ 2018

ISSN Online

2363-9342

ISSN Print

2364-2556

Auflage

1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Führende Köpfe im Porträt

Interview

Die Gesprächspartner Prof. Dr. Mario Pfannstiel und Univ.-Prof. Dr. Andreas J. W. Goldschmidt (Vorstandsvorsitzender des Zentrums für Gesundheitsökonomie der Universität Trier und Sprecher des Hochschulbereichs Gesundheit und Soziales der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen/Frankfurt a.M.) werden im Folgenden mit MP und AG abgekürzt.

MP: Was war ihr Berufswunsch als Schüler?

AG: Mein erster Berufswunsch hat sich zunächst in der gymnasialen Oberstufe entwickelt. Ich wollte Patentanwalt werden. Technik hat mich schon immer fasziniert und Erfinder sowieso. Allerdings hatte ich auch fantastische Geschichts-, Politik-, Wirtschafts- und Philosophielehrer („PoWi“-Fächer), die sehr früh mein Interesse nicht nur technologisch weckten. Was ich nie werden wollte, war Arzt. Als ich dann mit dem Studium begann, habe ich Medizin immer als mein Nebenfach betrachtet, auf dessen Basis ich später als Medizinphysiker arbeiten wollte.

MP: Für welche Organisation wollten Sie während der Ausbildung arbeiten?

AG: Wie das im Leben so spielt, habe ich aufgrund einer wirtschaftlichen Krise meiner selbständigen Eltern sehr früh unabhängig sein wollen und zunächst eine Lehre als Physiklaborant und dann als Techniker absolviert, kombiniert mit dem Fachabitur. Meine Ausbildung bei den „Farbwerken Hoechst AG“ motivierte mich daher, zunächst in der



Goldschmidt: „Führen ist wie Musik, nur wer den Takt einhält, führt auch gut.“

Pharmaindustrie Fuß zu fassen, wo ich zugegebenermaßen auch sehr viel gelernt habe.

MP: Welche Ereignisse waren für Ihre berufliche Entwicklung wesentlich?

AG: Meine fünfjährige Ausbildung und Berufstätigkeit in der Pharma- und später in der Medizintechnikindustrie haben mich nachhaltig geprägt, vor allem die damals noch äußerst grenzwertigen Arbeitsbedingungen im Niedriglohnssektor der Chemieindustrie. Für mich war schnell klar, dass ich weiterkommen wollte, weshalb ich während dieser Zeit das Abitur am Hessenkolleg nachholte und mit dem Studium an der Goethe Universität in Frankfurt begann. Aber auch nach meinem Studium folgte sehr bald meine Er-

Profildaten

Seit 2003 ist Prof. Dr. Andreas J.W. Goldschmidt an der Universität Trier geschäftsführender Leiter des Internationalen Health Care Management Instituts (IHCI) und wurde ein Jahr später zusätzlich Vorstandsvorsitzender des Zentrums für Gesundheitsökonomie (ZfG). Seit 2005 ist er darüber hinaus der BCW-Gruppe in Essen beruflich verbunden, u. a. als Gesamtstudienleiter der hessischen VWA und der hessischen BA in Frankfurt a.M. sowie seit 2015 als Sprecher des Hochschulbereichs Gesundheit und Soziales der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Essen.

Andreas Goldschmidt, 1954 in Frankfurt a.M. geboren, verheiratet, 2 Kinder, hat an der Goethe Universität in Frankfurt a.M. zunächst Physik bis zum Vordiplom und dann Humanmedizin studiert. Akademische Weiterbildungen, Habilitation und *venia legendi* erfolgten später in den Fächern Medizinische Informatik, Biometrie und Gesundheitsmanagement.

Beruflich wurde er nach neun Jahren Tätigkeit in einer Klinik der Maximalversorgung in Offenbach a. M. 1998 C3-Universitätsprofessor in Bonn und 2003 C4-Universitätsprofessor in Trier. Dazwischen war er – zum Teil überschneidend – vier Jahre in der freien Gesundheitswirtschaft in Luxemburg als Aufsichtsrat und Vorstand eines MDAX-Konzerns in der Gesundheitswirtschaft tätig, außerdem war er sechs Jahre Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft für Forschung und Bildung eines kommunalen Klinikkonzerns. Er ist Mitglied des Aufsichtsrates im Klinikum Darmstadt und in den Universitätskliniken des Saarlandes. Aufgrund seiner Forschungen und Erfahrungen sowohl bei der Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften in der Gesundheitswirtschaft sowie als Manager gelingt ihm der Transfer zwischen Theorie und Praxis besonders glaubwürdig und einprägsam. Das Mentoringprogramm der B. Braun Stiftung ist daher seit 12 Jahren federführend mit ihm entwickelt und ausgestaltet worden. Im Jahr 2012 wurde er als Mitglied der Klasse „Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften“ in die Europäische Akademie der Wissenschaften und Künste nominiert und aufgenommen.

Andreas Goldschmidt ist begeisterter Folk- und Rock-Gitarrist und Sänger sowie Wissenschaftler in seinem Musikernetzwerk „FnR - Folk-n-Rock Rhein-Main“. Er organisiert, u. a. unterstützt von Manfred Häder, deutschlandweit Charity-Konzerte und Bands im Gesundheitswesen („Die RGees“, „gmds Allstars“, „Aurifecs & Friends“, „FnR“) für seine Forschungsarbeiten mit mehreren Universitäten zur unterstützenden Wirkung von "Musik statt Pille" bei einigen schwerwiegenden Erkrankungen.

Quelle: Eigene Darstellung (2017).

nüchterung als „Jungmediziner“. Die im Vergleich zur Industrie unglaublichen Hierarchien in der Medizin und die oft geringe Führungskompetenz vieler Ober- und Chefarzte sowie deren Unwissen und Ignoranz gegenüber ökonomischen Notwendigkeiten und Zwängen beeindruckten mich sehr. Bereits damals nahm ich mir vor, hier in der Zukunft etwas ändern zu wollen, um das Management in Gesundheitseinrichtungen in Deutschland zu verbessern.

MP: Was war Ihre beste Personalentscheidung?

AG: „Die“ beste Personalentscheidung kann ich nicht erkennen. Bei der Auswahl meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte ich jedoch auch ausnahmslos eine glückliche Hand. Aber manchmal musste ich auch schwerwiegende Entscheidungen treffen, besonders bei Personal, das man vom Vorgänger „geerbt“ hat und das nicht mehr mit der Zeit gehen wollte oder sich gar eines schwerwiegenden Vergehens schuldig ge-

macht hat. In solchen Situationen sind „gute“ bzw. notwendigerweise „richtige“ Personalentscheidungen viel schwerer zu treffen als bei einer Neuauswahl. Hat man es z. B. mit einer korrupten Persönlichkeit zu tun, so muss man konsequente Entscheidungen treffen, ohne dabei gleichzeitig dem eigenen Unternehmen und/oder dem Kunden zu schaden. Letzteres ist die eigentliche Kunst.

MP: Ihre Führungsphilosophie – wie würden Sie sich als Chef beschreiben?

AG: Es gibt mehrere Grundprinzipien, die ich fast immer eingehalten habe und die zu einer gesunden Fluktuation geführt haben, sodass stets gute Fachkräfte um mich arbeiteten. Erstens, fördere die Karriere begabter junger Menschen und versuche, sie nicht zwanghaft an dich zu binden. Zweitens suchte ich immer nach kompetitiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die fachlich möglichst besser sein sollten, als ich selbst - zumindest perspektivisch. Drittens, übergebe frühzeitig Verantwortung, wo immer das möglich ist und fördere gesunde Kritikfähigkeit. Als letztes, vertraue jedem deiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bis diese dich zum ersten Mal enttäuscht haben. Das hatte mir schon mein Vater beigebracht und letzteres passierte eigentlich auch nie wirklich. Ich hatte eben Glück.

MP: Wie motivieren Sie Mitarbeiter?

AG: Auch hier gibt es keine einfachen Antworten. Früher war es Motivation genug, wenn jemand entweder mehr Geld verdienen konnte oder ein akademischer Grad zu erwerben war. Mehr Geld ist ab einer bestimmten Sättigung, sagen wir mal von im Durchschnitt aktuell vielleicht ca. 80.000-100.000 Euro pro Jahr, für die meisten nicht mehr so attraktiv wie vor 10 oder 20 Jahren. Diese „Banane“ zieht also längst nicht mehr so stark wie z. B. das Thema Lebensqualität neben dem Beruf. Auch der akademische Grad hat als Attraktion erheblich eingebüßt, spätestens seit der Guttenberg-Affäre und

den vielen darauf folgenden Aberkennungsverfahren, die medial ja sehr heftig ausgeschlachtet wurden. Vor allem aber die Tatsache, dass ein Grad heute mehr als berufsqualifizierendes Merkmal und nicht mehr als Namensbestandteil betrachtet wird. Mein Motivationstreiber ist daher schon seit vielen Jahren etwas ganz Anderes, nämlich die eigene Qualifikation und den Erfolg zur Marke werden zu lassen. Wer fragte schon „Albert Einstein“, ob er einen Doktor- oder Professorengrad hatte? Beides sind heute mehr denn je Mittel zum Zweck, also um insbesondere am Anfang der Berufskarriere Erfolg zu haben bzw. bereits möglichst weit oben einzusteigen. Je mehr ich zur Marke geworden bin, desto unwichtiger sind aber tatsächlich Geld und Titel. Und man erkennt, dass Einfluss sowie Reputation und der eigene Name als Marke viel wertvoller sind und insgesamt zufriedener machen.

MP: Welches Profil haben Manager im Gesundheitswesen 2030?

AG: Ok, das sind noch 13 Jahre, was eine lange Zeit in der Gesundheitswirtschaft bedeutet. Daher mache ich es an der wahrscheinlichsten Prognose fest, die bedeuten wird, dass die Unternehmensfusionen insbesondere im Krankenhausbereich weiter zugenommen haben werden und es mehr und mehr Verträge zur Gesundheitsversorgung von Regionen und nicht nur an einzelnen Standorten geben wird. Auf den strategischen und operativen Managementebenen werden daher sehr viel mehr Teamplayer zu finden und notwendig sein. Also umgekehrt eben (noch) viel weniger Alleinkämpfer als heute. Die Grenzen zwischen Hauptgeschäftsführern und „normalen“ Geschäftsführern, zwischen Vorstandsvorsitzenden und Vorstandsmitgliedern sowie zwischen Aufsichtsratsvorsitzenden und sonstigen Aufsichtsräten werden mehr und mehr verschwinden und gesamtverantwortlichen Management- oder Aufsichts-„Teams“ weichen. Neue Corporate Governance-Richtlinien werden Korruption und sonstiges Fehlverhalten

Universität Trier

Die Universität Trier ist eine primär geisteswissenschaftlich geprägte Hochschule mit ca. 14.000 Studierenden, die im Gesundheitsbereich auf eine lange Tradition zurückblickt. Sie ist prädestiniert für grenzüberschreitende Forschungen zwischen Deutschland, Luxemburg sowie den naheliegenden Ländern Belgien und Frankreich. Dazu gehörten ein internationaler MBA in Health Care Management, der 10 Jahre lang erfolgreich angeboten wurde, sowie seit einigen Jahren ein duales Studium in Pflegewissenschaften und ein großer Fachbereich Psychologie. Das ZfG ist ein interdisziplinäres Zentrum, in dem Wissenschaftler aus der Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Soziologie sowie den Informatik- und Gesundheitswissenschaften zusammenarbeiten.

Die FOM Hochschule für Oekonomie und Management ist die größte private, gemeinnützige Hochschule mit Standorten in ganz Deutschland. Sie gehört zur BCW-Gruppe in Essen und hat derzeit ca. 42.000 Studierende. Die Gesundheitswissenschaften sind ihr jüngster erfolgreicher Zweig mit wachsendem Zuspruch für deren Bachelor- und Masterstudiengänge.

Quelle: Eigene Darstellung (2017).

ten zunehmend zurückdrängen und wirtschaftlichen Größenwahn einzelner mehr und mehr verhindern. Um den Bezug zur Realität nicht zu verlieren, sollte das Management der Zukunft immer auch für bestimmte Zeitintervalle in die reale Arbeitswelt seines Unternehmens eintauchen müssen. Dogma und Omnipotenz wird (hoffentlich) der Vergangenheit angehören.

MP: Was raten Sie jungen Führungskräften?

AG: Das Wichtigste, was ich diesen mitgeben möchte, ist eine realistische Selbsteinschätzung. Das Schlimmste, was einem passieren kann, ist meines Erachtens, als Führungskraft zu scheitern und/oder ein Unternehmen in die Insolvenz führen zu müssen. Manchmal ist es besser, auf der zweiten oder dritten Managementebene zu bleiben und nicht zu weit nach oben zu streben. Andererseits sind jene zu ermuntern, die dazu in der Lage und befähigt sind, andere Menschen erfolgreich im Team an vorderster Front zu führen und die immer wieder bereit sind, sich neuen Herausforderungen zu stellen und sich stets wechselnden Gegebenheiten anzupassen. Meinen Studierenden empfehle ich daher gerne, ein Buch aus der Rea-

lität eines gestandenen Managers zu lesen, der die Höhen und Tiefen seines Unternehmens durchlebt hat. Z. B. „Der schwarze Grat: Die Geschichte des mittelständischen Unternehmers Walter Lindenmaier aus Laupheim“ von Burkhard Spinnen, der vor etwa 17 Jahren den Johanna-Quandt-Literaturpreis gewonnen hat.

Autorenanschriften

Prof. Dr. Andreas J. W. Goldschmidt
Gesundheitsmanagement und Logistik
Geschäftsführender Leiter des IHCI
Internationales Health Care Management
Institut (IHCI)
Universität Trier, FB IV (WiSo/WI)
Campus II (H323), Behringstraße
54286 Trier

E-Mail: 1@andreas-goldschmidt.com

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

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