

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

KOLLABORATION



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 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. 2, 2018, S. 1-60. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.04.02.2018-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 10/ 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 Prof. Dr. habil. Wolfgang Hellmann (Hochschule Hannover und Kompetenzzentrum KoKiK® - Kooperative Kundenorientierung im Krankenhaus) werden im Folgenden mit MP und WH abgekürzt.

MP: Was war ihr Berufswunsch als Schüler?

WH: Einen konkreten Berufswunsch hatte ich zunächst nicht. Das Abitur lag mir fern. Meiner Überlegung einer Tätigkeit in der Pharmaindustrie ohne Abitur folgten meine Eltern nicht. Also wurde das Abitur gemacht. Danach schwankte ich zwischen einem Medizinstudium und einem naturwissenschaftlichen Studium. Letzteres wurde dann von mir an der Universität Marburg begonnen und abgeschlossen (Biologie, Chemie, Biochemie, Medizinische Mikrobiologie).

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

WH: Mein Interesse fokussierte auf die Pharmaindustrie. Dies ergab sich vor allem aus regelmäßiger Tätigkeit als Werkstudent während der Semesterferien im Bayer-Werk in Leverkusen. Hier lernte ich Herrn Prof. Dr. Unterstenhöfer kennen, einen der wichtigen Experten im internationalen Pflanzenschutz (Mitentwickler von bekannten Pflanzenschutzmitteln wie E 605). Er gab mir die Gelegenheit, in seinem Labor Experimente zur Resistenz in der Entomologie durchzuführen und damit einen Beitrag zum Pflanzenschutz zu leisten.



Hellmann: „Entscheidend sind die Selbstmotivation und eine positive Grundeinstellung.“

MP: Welche Ereignisse waren für Ihre berufliche Entwicklung wesentlich?

WH: Nach dem grundständigen naturwissenschaftlichen Studium mit dem Abschluss als Diplom-Biologe eröffnete sich die Möglichkeit, Humanbiologie zu studieren. Dieses Studium wurde erstmalig in Deutschland an der medizinischen Fakultät der Universität Marburg eingeführt. Das Studium eröffnete die Möglichkeit, in einem medizinischen Fach zu promovieren. Nach der Promotion wurde ich wissenschaftlicher Assistent am Hygiene-Institut der medizinischen Fakultät der Universität Marburg. Die rein wissenschaftliche Tätigkeit machte Spaß. Ich erkannte aber sehr schnell noch weitere Talente und realisierte den an sich schon früh vorhandenen Wunsch nach einer umfassenden

Profildaten

Universitätsdiplom, Promotion, Habilitation, Berufung zum beamteten Professor, Entwickler von innovativen Studienprogrammen zum Gesundheitsmanagement, Vorsitzender der Akademie für Management im Gesundheitswesen (AMIG), Dekan des FB Informations- und Kommunikationswesen der Hochschule Hannover; Herausgeber von über 30 Buchpublikationen zum Krankenhausmanagement, Autor zahlreicher Zeitschriftenbeiträge zum Management, vor allem für die Chirurgie; Wissenschaftliche Leitung Studienprogramm MHM® - Medical Hospital Management und Kompetenzzentrum KoKiK® - Kooperative Kundenorientierung im Krankenhaus.

Quelle: Eigene Darstellung (2018).

den Lehrtätigkeit. Diesem konnte ich über einen Wechsel an die Universität-Gesamthochschule Wuppertal Rechnung tragen. Über mehrere Jahre war ich hier in der Lehrerausbildung erfolgreich tätig, vergaß aber nicht, neben der Lehre, den Weg wissenschaftlicher Qualifikation im Auge zu behalten. In Kooperation mit dem Institut für Humangenetik der Universität Düsseldorf habilitierte ich dann mit der Folge der Ernennung zum Privatdozenten an der Universität Wuppertal. Kurz danach erfolgte der Ruf als beamteter Professor an die Hochschule Hannover. Hier konnte ich mich umfassend meinem besonderen Interessengebiet Krankenhausmanagement widmen. Nicht nur in Bezug auf die Erstellung zahlreicher Herausgeberwerke zum Krankenhausmanagement, sondern auch im Hinblick auf die Entwicklung von Studienprogrammen für Berufe im Gesundheitswesen (Studienmodell Hannover, MHM® - Medical Hospital Manager für Leitende Krankenhausärzte). Förderlich waren diesen Aktivitäten vor allem der leider zu früh verstorbene Kollege Prof. Dr. Hans-Wolfgang Hoefert, Berlin, von dem ich besonders in Bezug auf psychologische Aspekte im Krankenhausbetrieb vielfältig profitiert habe. Ähnliches gilt für Karl Ehrenbaum, Zürich, ehemals Mitglied der Gesundheitsdirektion der Zurich Versicherung mit besonderem Engagement für integrierte Versorgungskonstellationen wie MediPoint.

Beeinflusst im Sinne von Vorbildfunktion für die Mitarbeiter hat mich vor allem mein Men-

tor im Habilitationsverfahren Herr Prof. Dr. Dietrich Lorke, ehemals Leiter der Abt. Toxikologie im Forschungszentrum der Bayer AG (Wuppertal), einer der renommiertesten Toxikologen in Deutschland mit internationaler Expertise.

MP: Was war Ihre beste Personalentscheidung?

WH: Personalentscheidungen im Hochschulbereich waren nicht immer einfach. Die Hörigkeit der Gremien gegenüber exzellenten Noten und möglichst vielen Publikationen erschwerte gelegentlich die „beste“ Entscheidung. Dem Druck formaler Kriterien bin ich aber durchgängig nicht gefolgt. Bei Personalentscheidungen war für mich neben der fachlichen Qualifikation vor allem die Persönlichkeit wichtig (Offenheit, Teamfähigkeit, Verbindlichkeit). „Ja-Sager“ mit opportunistischem Einschlag hatten bei mir keine Chance. Ein Glücksfall war die Begegnung mit Menschen, die meine Anliegen schnell erkannten und zu deren Umsetzung uneingeschränkt beitrugen. Dies gilt für einzelne Kollegen aus der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Hannover, insbesondere aber für die Leiterin der Weiterbildung dieser Hochschule, Frau Ass. jur. Erika Badenhop.

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

WH: Ungeduldig, da immer darauf ausgerichtet, eine Sache zügig voran zu treiben. Fern liegt mir jegliche Form des „Aufschiebens von Aufgaben“. Gute Ideen müssen pragmatisch und schnell umgesetzt werden („Die Konkurrenz schläft nicht“). Diese Strategie war bis heute erfolgreich. Sie hat gute Ergebnisse gezeitigt und für zufriedene Mitarbeiter gesorgt. Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter hatte für mich immer einen vorrangigen Stellenwert. Sie ist zentraler Motivationsfaktor und vor allem für Tätigkeiten in der Patientenversorgung von außerordentlicher Bedeutung. Wenig zielführend ist die zunehmende Tendenz von Führungskräften zur „Selbstinhalation und Selbstdarstellung“, insbesondere im Kontext der Gier nach akademischen Titeln. Diese nützen der Befriedigung des eigenen „Ego“, tragen aber zur Sache meist nur wenig bei. Gute Arbeit und Einsatz für das Unternehmen sind die entscheidenden Größen für wirkliche Anerkennung.

MP: Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?

WH: Diese Frage ist in der hier gestellten absoluten Form für mich nie relevant gewesen. Extrinsische Faktoren sind natürlich wichtig (gutes Gehalt, Wertschätzung etc.). Von besonderer Bedeutung ist für mich aber die „intrinsische Motivation“. Diese setzt voraus „Interesse und auch Spaß“ an der eigenen Tätigkeit. Ist dies (auch induziert durch die Führungskraft) gegeben, beinhaltet das „die halbe Miete“ für die Sicherung hochmotivierter Mitarbeiter. Überspitzt gesagt: „Die Erwartungshaltung, dass Dritte motivieren müssen, ist nur ein Teil der Wahrheit. Entscheidend ist die Selbstmotivation“.

MP: Welches Profil haben Manager im Gesundheitswesen 2030?

WH: Diese Frage ist genauso schwierig für die Zukunft zu beantworten, wie sie bisher

beantwortet werden konnte. Hierzu gibt es keinen erkennbaren Konsens. Einen solchen kann es auch nicht geben. Noch ist nicht umfassender deutlich geworden, welche Erfordernisse von Grad und Umfang im Gesundheitswesen zukünftig anstehen werden. Eher einseitige Aussagen wie „Die Digitalisierung verlangt eine neue Form von Führung und Management“, sind sicherlich nicht völlig unberechtigt. Führung ist kein statisches Moment! Sie muss bedürfnisorientiert angepasst werden, was Änderungen im Verhalten von Führungskräften zwingend notwendig macht. Dies wird aktuell eindrucksvoll deutlich im Hinblick auf den Umgang mit jungen Mitarbeitergenerationen (X, Y), aber auch mit Mitarbeitern aus anderen Kulturkreisen.

MP: Was raten Sie jungen Führungskräften?

WH: Jede Chance nutzen, über das eigene Fachgebiet hinaus sehen und Erfahrungen in sehr unterschiedlichen Bereichen sammeln! Nicht akzeptabel ist die Vorstellung „Das brauche ich nicht“. Die fachliche Expertise ist wichtig, aber nicht alles. Zentral von Bedeutung für Erfolg auf dem Weg zur Führungskraft sind persönliche Eigenschaften wie Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungskraft und Vorbildfunktion. Gefragt ist eine kontinuierliche Persönlichkeitsentwicklung. Mit punktuellen (einmalig absolvierten Fortbildungen) ist es nicht getan. Instrumente wie Coaching sind dauerhaft zu nutzen (Motto: „Eine Führungskraft wird nie fertig“).

Autorenanschriften

Prof. Dr. Wolfgang Hellmann
Institut KoKiK® - Kooperative
Kundenorientierung im Krankenhaus
Junkgerngarten 15
30966 Hemmingen

E-Mail: hellmann-w@t-online.de

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

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