

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

PHYSICIAN ASSISTANT



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. Axel Focke (verantwortlich), V.i.S.d.P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Katharina Bill (Marketing und Kommunikation)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762 1621

E-Mail: zfpg@hnu.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. 7, Nr. 2, 2021, S. 1-70. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.07.02.2021-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 05/ 2021

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

Auflage
1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hnu.de/ZFPG

Hochschule
www.hnu.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Führende Köpfe im Porträt

Interview

Die Gesprächspartner Prof. Dr. Mario Pfannstiel und Prof. Roger Jaeckel (Director Country Policy & Patient Access, Vifor Pharma Deutschland GmbH) werden im Folgenden mit MP und RJ abgekürzt.

MP: Was war Ihr Berufswunsch als Schüler?

RJ: Wenn ich mich recht zurück erinnere gab es zur Schulzeit bei mir keinen so ausgeprägten Berufswunsch. Wie bei vielen in dieser Altersphase stand damals der Sport (Fußball und Judo) im Vordergrund, ohne daraus gleich eine Profikarriere ableiten zu wollen. Im 10. Schuljahr hatte ich mich für ein Praktikum bei einem Optiker entschieden, was mich am Ende zur Erkenntnis führte, dieses Berufsbild doch nicht weiter zu verfolgen. Das Bankwesen war auch so ein Thema, was mich zu dieser Zeit sehr interessierte. Letztlich entschied ich mich grundsätzlich gegen eine praktische Berufsausbildung und setzte meine schulische Karriere mit dem Ziel Abitur weiter konsequent fort.

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

RJ: Während meines Studiums der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz hatte ich die Möglichkeit, während meines Praxissemesters beim Regierungspräsidium Freiburg den Bereich Raumordnung und Landesplanung kennenzulernen. Das Großprojekt Flughafen Stuttgart und sonstige infrastrukturelle Verkehrsplanungen standen damals im Mittelpunkt. Insbesondere das Thema „Bauen im Außenbereich“



Jaeckel: „Das Gesundheitswesen vom Patienten her denken ist längst überfällig und wird deshalb über kurz oder lang zur Handlungsmaxime.“

hatte es mir angetan und auch meine Sinne dafür geschärft, was es heißt, als staatliche Mittelbehörde an der Ausübung des staatlichen Gewaltmonopols im Einzelfall beteiligt gewesen zu sein. Letztlich reifte bereits zu dieser Zeit aber die Erkenntnis, die berufliche Perspektive nach Beendigung meines Studiums nicht weiter im Umfeld eines sicheren Beamtenjobs weiter zu verfolgen.

MP: Welche Ereignisse waren für Ihre berufliche Entwicklung wesentlich?

RJ: Als Basis diente meine Entscheidung, nach der 10. Klasse mein Abitur nicht an einem sprachlich-naturwissenschaftlichen Gymnasium zu machen, sondern geprägt durch mein ökonomisches Interesse die

Profildaten

Beruflicher Werdegang: Director Country Policy & Patient Access seit Mai 2021, Vifor Pharma Deutschland GmbH, München | Director Market Access D.A.CH 04/2016-04/2021, Baxter Deutschland GmbH, Unterschleißheim | Director Government Affairs 11/2004-03/2016, GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG, München | Leiter der Ersatzkassenverbände (VdAK/AEV) 08/1998-10/2004, Landesvertretung Baden-Württemberg, Stuttgart | Referatsleiter Stationäre Einrichtungen und Stellv. Leiter der Landesvertretung der Ersatzkassenverbände (VdAK/AEV) 10/1990-07/1998, Landesvertretung Bayern, München | Krankenhausreferent 10/1988-09/1990, DAK-Landesgeschäftsstelle Südbayern, München.

Ausbildung und akademische Abschlüsse: Berufung zum Honorarprofessor an der Fakultät für Gesundheitsmanagement 05/2015, Hochschule Neu-Ulm | Internationales Postgraduiertenstudium (1999-2001), Katholische Universität Leuven (Belgien) mit Abschluss zum European Master in Social Security (EMSS) | Studium der Verwaltungswissenschaft (1983-1988) mit Abschluss zum Dipl. Verw.wiss., Universität Konstanz | Allgemeine Hochschulreife (1982) am Wirtschaftsgymnasium Waldshut.

Quelle: Eigene Darstellung (2021).

Hochschulreife an einem Wirtschaftsgymnasium zu erlangen. Das Wissen um volks- und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sind für mich bis heute prägend geblieben. Des Weiteren führte mich mein Diplomarbeitsthema „Geriatrische Einrichtungen in Krankenhäusern“ ohne Umwege direkt ins Gesundheitswesen und mein Interesse gilt bis heute dieser Branche.

MP: Ihre beste Personalentscheidung?

RJ: Wenn man nach über 30 Berufsjahren zurückblickt, ist diese Frage gar nicht so einfach zu beantworten. Ich glaube, dass mein Berufsstart nach dem fünfjährigen Studium im Bereich der gesetzlichen Krankenversicherung mit zunächst dem Schwerpunkt Krankenhausfinanzierung eine doch sehr prägende Wirkung hatte. Das Gesundheitswesen von der politischen Seite erschloss sich mir dann vollends mit meiner Berufung zum Leiter der Ersatzkassenverbände in Baden-Württemberg in der Zeit von 1998 bis 2004, was mich bis heute nicht nur inhaltlich prägte, für ein so großes Bundesland sowohl finanziell als auch organisatorisch verbandspolitisch mit verantwortlich zu sein. Es war auch der Tatsache geschuldet, die Perso-

nalverantwortung für über 20 Verbandsmitarbeiter tragen zu dürfen mit allem, was dazu gehört von Neueinstellungen über Mutterschaftsvertretung bis hin zu Betriebsratsgesprächen.

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

RJ: Man darf sich zunächst nicht der Gefahr aussetzen, für alle Mitarbeiter entscheiden zu wollen. Die Kunst des Führens besteht heute letztlich darin, die persönlichen Entwicklungsperspektiven von Mitarbeitern gemeinsam zu besprechen und festzulegen. Dann funktioniert letztlich auch eine erforderliche Zusammenarbeit. Die Balance zwischen Verantwortung tragen durch den Vorgesetzten und Verantwortung übernehmen durch den Mitarbeiter ist dabei von entscheidender Bedeutung. Solche Abstimmungsprozesse ergeben sich jedoch nicht von selbst, sondern müssen regelmäßig besprochen und eingeübt werden wie jede Sportmannschaft, die am Ende der Saison ganz oben stehen möchte. Dies zu organisieren ist die wesentliche Aufgabe eines guten Chefs.

MP: Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?

RJ: Das Motivationsspektrum ist heute wesentlich vielfältiger, aber auch individueller geworden im Vergleich zu den zurückliegenden 2 bis 3 Jahrzehnten. Insofern gibt es zu dieser Frage keine präzise Standardantwort. Ein wichtiger Baustein scheint mir jedoch der Leitgedanke zu sein, jeden Mitarbeiter für die eigenen Arbeitsergebnisse auch selbst verantwortlich zu machen. Was zunächst recht trivial klingt, bewirkt bei stringenter Anwendung eine gesteigerte Identifikation mit dem eigenen Job im Sinne Erfolge gemeinsam feiern und Misserfolge selbst konsequent hinterfragen, woran es gelegen hat und es das nächste Mal besser machen zu wollen. Dem Vorgesetzten wird in diesem Zusammenhang immer mehr eine Coachingrolle zuteil, der die methodische Herangehensweise bei Bedarf hinterfragt und ob der gewählte Lösungsansatz auch die richtige Perspektive beinhaltet. Die Zeiten, wo der Vorgesetzte stets die richtige Antwort auf alle Aufgaben und Problemkonstellationen kennt, sind definitiv vorbei. Dafür sind die Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen zu komplex geworden. Letztlich geht es um den richtigen Umgang mit komplexen Sachverhalten. Erlebbar gemachte und vorwiegend selbst erarbeitete Lösungsansätze sind dabei ein starker Motivationstreiber sowohl für Mitarbeiter als auch für Vorgesetzte.

MP: Welches Profil haben Manager im Gesundheitswesen 2030?

RJ: Die fortschreitende Digitalisierung macht das Arbeiten in internen und externen Netzwerken unabdingbar. Diese Mischung aus Hardfacts und Softskills wird für die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft zum wesentlichen Erfolgsfaktor, gepaart mit einem hohen Maß an Empathie für behandlungsrelevante und versorgungsspezifische Patientenbedürfnisse. Das Gesundheitswesen vom Patienten her denken ist längst überfällig und wird deshalb über kurz oder lang zur

Handlungsmaxime. Wir werden deshalb noch mehr Überzeugungstäter ausbilden müssen, die Spaß an komplexen Themenstellungen und keine Angst vor innovativen Behandlungs- und Lösungsansätzen haben. Das Denken in lösungsorientierten Zusammenhängen wird dabei zum Erfolgsgarant mit sozialer Nachhaltigkeitsgarantie. Die Digitalisierung wird uns auf diesem Weg bei richtiger Anwendung maßgeblich Unterstützung leisten können. Qualitätsverbesserungen in der medizinischen und pflegerischen Versorgung werden neben Produktinnovationen immer mehr durch Prozessinnovationen ergänzt und teilweise auch bestimmt. Dies wird den Handlungsrahmen künftiger Manager im Gesundheitswesen maßgeblich prägen.

MP: Was raten Sie jungen Führungskräften?

RJ: Die Arbeitswelt befindet sich in einem enormen Umbruch. In dieser pandemiebedingten Zeit und dank digitaler Unterstützung wird „Führen mit Distanz“ zu einer ganz zentralen Angelegenheit, zu deren Bewältigung es jedoch kein Patentrezept gibt. Jedes Unternehmen ist gezwungen, diesbezüglich sein eigenes Führungsmodell zu entwickeln. Das ist die Chance für junge Führungskräfte, sich in diesen Prozess mit neuen und kreativen Ideen einzubringen. Daher von meiner Seite eher ein paar allgemeine Empfehlungen an dieser Stelle: bringen Sie im Berufsleben immer eine gesunde Neugier mit, versuchen Sie, sich stets auf das Wesentliche zu fokussieren, dem Wandel positiv und aktiv begegnen und zeigen Sie keine Scheu vor entscheidungsrelevanten Situationen. Wegführend sind letztlich selbst erfahrene Misserfolge und eine damit einhergehende Lernkurve, die den Karriereweg entscheidend befördern können. Und was man nie vergessen darf: als Leader sollte man sich seiner Vorbildfunktion stets bewusst sein.

Autorenanschriften

Prof. Roger Jaeckel
Hochschule Neu-Ulm
Fakultät Gesundheitsmanagement
Wileystraße 1
89231 Neu-Ulm

E-Mail: roger.jaeckel@hnu.de

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

E-Mail: mario.pfannstiel@hnu.de