

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

MITARBEITERMOTIVATION

Führungsstil

Karrierperspektiven

Arbeitsmotivation

Entlohnung

Personalentwicklung

Beschäftigungssicherheit

Demotivation

Arbeitgeberreputation

Selbstverwirklichung

Arbeitsmittel

Leistungsbereitschaft

Unternehmenskultur

Anerkennung

Belohnungssystem

Engagement

Wertschätzung



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. Patrick Da-Cruz (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@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. 6, Nr. 1, 2020, S. 1-59. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.05.01.2019-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 08/ 2020

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. Jürgen Zerth (Vizepräsident für Forschung an der Wilhelm Löhe Hochschule in Fürth, Institutsleitung Forschungsinstitut IDC) werden im Folgenden mit MP und JZ abgekürzt.

MP: Was war Ihr Berufswunsch als Schüler?

JZ: Ursprünglich hatte ich gedacht, dass ich mich nach der Schule im Bank- oder Sparkassenwesen wiederfinden würde. Mit der Zeit wurde jedoch der Blick immer stärker auf politische, insbesondere wirtschaftspolitische Fragestellungen gelegt, gerade durch ein wachsendes politisches Interesse (Aktivitäten in organisierter kirchlicher und auch politischer Jugendarbeit). Ohne genau abschätzen zu können, was damit verbunden sein könnte, stand somit die Idee „politisch“ tätig zu werden zunehmend stärker im Vordergrund. Nach Erfahrungen im Zivildienst – Mobiler Sozialer Hilfsdienst – bekam ich dann einen realen Kontakt mit „echten“ Gesundheits- und Pflegefragestellungen, die zwar noch nicht einen Gesundheitsberuf als Wunsch zur Folge hatten, aber die das Interesse für eine Auseinandersetzung mit „sozialen und sozialpolitischen Aspekten“ eröffneten. Am Ende hatte ich mich dann für ein Studium der Volkswirtschaftslehre entschieden, immer noch mit einem Auge auf eine „politische Laufbahn“ schielend.



Zerth: „Führung heißt Menschen zu inspirieren, jeden Tag ein Schritt weiter zu gehen, damit Ideen umgesetzt werden können und nützliche Produkte, Dienstleistungen und Technologien im Gesundheitswesen entstehen.“

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

JZ: Im Grundstudium Volkswirtschaftslehre war ich im wahrsten Sinne ein Suchender, die Schwerpunktsetzung war noch unklar. Der politische Hintergrund bzw. das politische Interesse hatten mich zunächst zur Finanzwissenschaft geführt, doch empfand ich diese Perspektive persönlich nicht lebendig genug. Durch einen Hochschullehrer, der kurz vor der Emeritierung stand, bekam ich den Hinweis, ob nicht Volkswirtschaftslehre in Bayreuth mit dem damals noch jungen Schwerpunkt „Gesundheitsökonomie“ bei Prof. Dr. Dr. h. c. Oberender spannend sein könnte. Der Hinweis hörte sich sehr

Profildaten

Seit Oktober 2012 ist Jürgen Zerth Professor für Wirtschaftswissenschaften, insbesondere Gesundheitsökonomie und Leiter des Forschungsinstituts IDC an der Wilhelm Löhe Hochschule in Fürth. 2015 wurde er zum Vizepräsident berufen und 2017 als Vizepräsident für Forschung wiederbestellt.

Jürgen Zerth studierte Volkswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Sozialpolitik und Gesundheitsökonomie Bamberg und Bayreuth und war nach seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Dr. h. c. Peter Oberender an der Universität Bayreuth 10 Jahre einer der Geschäftsführer der Bayreuther Forschungsstelle für Sozialrecht und Gesundheitsökonomie. Nach Lehrstuhlvertretung und Tätigkeiten an verschiedenen Hochschulen übernahm Jürgen Zerth 2010 das neugegründete Forschungsinstitut der damaligen Diakonie Neuendettelsau (jetzt DIAKONEO). Auch aus diesem Institut heraus erfolgte die Gründung der Wilhelm Löhe Hochschule in Fürth. Jürgen Zerth ist verheiratet und hat vier Kinder.

Neben den ursprünglichen Schwerpunkten in angewandter Gesundheitsökonomie und insbesondere in der Auseinandersetzung mit Markt- und Wettbewerbsfragen im Gesundheitswesen hat Jürgen Zerth in den letzten Jahren seinen Arbeitsschwerpunkt stärker auf den Bereich der (Lang-)Zeitpflege gelegt und in diesem Zusammenhang setzt er sich mit dem Team am Forschungsinstitut IDC mit Aspekten der Implementationsforschung, gerade von Technologien für die Pflege, auseinander.

Quelle: Eigene Darstellung (2020).

interessant an, auch wenn ich nicht richtig wusste, was auf mich zukam und was letztendlich mit Gesundheitsökonomie zu erreichen wäre. Ein erstes Gespräch mit Prof. Peter Oberender in Bayreuth hat dann aber den Hebel wirklich „umgelegt“ und dann hieß es das Studium an der Universität Bayreuth fortzusetzen. Sehr früh konnte ich als studentischer Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Sozialrecht und Gesundheitsökonomie mitarbeiten und somit für mich einmalige Erfahrungen sammeln. Das erste Projekt, wo ich dann stärker mitwirken durfte, war eine gesundheitsökonomische Analyse von „Orthesen“. Jedenfalls hatte ich somit den Blick in das Gesundheitswesen geworfen und bin ihn nicht mehr losgeworden. Zum damaligen Zeitpunkt hätte ich mir sehr gut vorstellen können, bei einer Krankenversicherung zu arbeiten. Ein bisschen der Vorstellung „Arbeiten in der Bank“ wäre wohl dabei gewesen und gleichzeitig hätte ich die

Option gehabt, in einen spannenden Bereich zu kommen. Im Hintergrund habe ich aber durchaus mitbekommen, was sich an der Universität Bayreuth entwickeln sollte: ein eigenständiger Diplom-Studiengang Gesundheitsökonomie.

MP: Welche Ereignisse waren für Ihre berufliche Entwicklung wesentlich?

JZ: Den Hebel, den ich nach dem ersten Gespräch mit Prof. Oberender „umgelegt“ bekam, greift hier wieder. Eher koinzident aber doch für mich eine passende Chance bot sich durch die Eröffnung des damaligen Diplom-Studiengangs Gesundheitsökonomie an der Universität Bayreuth (dem ersten an einer deutschen Universität), nämlich die Mitarbeit am Lehrstuhl für Wirtschaftstheorie. Mit durchaus viel Respekt kann ich mich noch an die ersten, wohl „holprigen“ Übungen erinnern, die ich halten durfte. Auch wenn es auch zu diesem Zeitpunkt noch

nicht definitiv war, begann aus der Retrospektive betrachtet der Gang in eine wissenschaftliche Laufbahn. Prägend an dieser Stelle war die Idee, an einem neuen Feld – Gesundheitsökonomie – ein klein wenig mitwirken zu können und vor allem waren es die handelnden Personen, die für dieses akademische Projekt „Feuer entfachen“ konnten, insbesondere mein akademischer Lehrer Peter Oberender. Vielleicht habe ich schon zu dieser Zeit den Impuls aufgreifen können, ökonomisches Denken, Gesundheit und Verantwortung gemeinsam denken zu wollen. Das Bild eines „Wachstumsmarktes Gesundheit“ hatte mich wohl gefangen und so konnte ich nach gar nicht so langer Zeit auch in der Geschäftsführung der Forschungsstelle für Sozialrecht und Gesundheitsökonomie beginnen. Vielfältige und prägende Kontakte mit vielen interessanten Persönlichkeiten, sei es in der akademischen Welt, oder in der Gesundheitswirtschaft, wurden damit eröffnet.

MP: Ihre beste Personalentscheidung?

JZ: Während der eigenen wissenschaftlichen und beruflichen Entwicklung insbesondere an der Universität Bayreuth aber auch an anderen Hochschulen und akademischen Einrichtungen hatte ich immer die Chance, mit sehr interessanten, hochqualifizierten Kolleginnen und Kollegen arbeiten zu dürfen. Mit der wachsenden Verantwortung in unterschiedlichen Stellen für Budget und Personal wurde mir deutlich – natürlich weiterhin im privilegierten akademischen Umfeld – dass es darum gehen muss, Kolleginnen und Kollegen zu finden, die fachlich hochkompetent aber vor allem neugierig sind, in einem offenen akademischen und fachlichen Austausch zu arbeiten. In der späteren Verantwortung zunächst als Leiter des Forschungsinstituts der Diakonie Neu-

endettelsau und dann im Kontext der Wilhelm Löhe Hochschule konnte ich dann schneller als gedacht eine größere Führungsspanne verantworten und musste und durfte für den Aufbau in verschiedenen Feldern einer jungen akademischen Einheit bei Personalentscheidungen mitentscheiden. Mit Blick zurück bin ich sehr froh, dass es gelungen ist, bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine sehr offene, fachlich-kritische aber vor allem vertrauensvolle Zusammenarbeit aufzubauen. Exemplarisch fallen mir mehrere Kollegen und Kolleginnen ein, wo ich trotz Führungsverantwortung sicher sein kann, dass wir uns auch in der Sache streiten können aber dabei bewusst sind, dass wir gemeinsam gegenüber Partnern, Studierenden und Kunden verantwortlich sind und für eine gemeinsame Idee eintreten.

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

JZ: Im traditionellen volkswirtschaftlichen Studium erfolgt eine dezidierte Auseinandersetzung mit Führung und Führungsphilosophien kaum bzw. in meinem Fall nur in sehr theoretischer Weise. Somit musste ich mich „freischwimmen“ mit wachsender Führungsverantwortung. Eine wichtige Hilfestellung war an dieser Stelle vielleicht die Grundidee, die ich insbesondere in meiner Zeit als junger wissenschaftlicher Mitarbeiter und dann als Projektverantwortlicher im Forschungsinstitut habe kennenlernen dürfen: Es darf und soll eine „lange Leine“ geben, aber es muss die Aufgabe des Führungsverantwortlichen sein, mit Neugierde und gewisser Achtsamkeit auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sehen. Nach manchem Führungseminar mehr und vielfältiger Praxis mit unterschiedlichen Persönlichkeiten würde ich letztendlich einem kooperativen Führungsstil

Kurzdarstellung der Hochschule

Die Wilhelm Löhe Hochschule in Fürth versteht sich als Hochschule im Gesundheits- und Sozialwesen, die insbesondere die Zusammenarbeit der Disziplinen Ökonomie, Gesundheits- und Pflegewissenschaften, Ethik und Pädagogik in den Vordergrund stellt. Zielsetzung in den Studiengängen wie auch in Forschungsaktivitäten sind Gestaltungs- und Strukturfragen des Gesundheits- und Sozialwesens. Mit rund 370 Studierenden in spezialisierten Studiengängen Gesundheits- und Sozialmanagement sowie Gesundheitsökonomie, Pflege und Berufspädagogik sowie Sozialer Arbeit sieht sich die WLH als eine Gesundheitshochschule. Als jüngste Erweiterung im akademischen Angebot wird es an der WLH die Möglichkeit zum Studium der Psychologie ab dem Wintersemester 2020/21 geben.

Quelle: Eigene Darstellung (2020).

bevorzugen. Gleichwohl gilt es bei Führungskontexten deutlich zu machen, wie die Verantwortung zugeordnet ist und dabei immer auf Rollenklarheit zu achten.

MP: Wie motivieren Sie ihre Mitarbeiter?

JZ: Auch wenn es nicht neu klingt, bin ich davon überzeugt, dass es notwendig ist, für ein Projekt, für eine Aufgabe selbst glaubhaft Motivation ausstrahlen zu können. Dabei gilt es gerade im Kontext und im Privileg mit hochqualifizierten Kolleginnen und Kollegen arbeiten zu können, sich eigener Rollen bewusst zu sein. Auch wenn man selbst aus formaler Stellung häufig in der Rolle eines Entscheiders ist, man könnte auch „Macht-promotor“ im Sinne von Hauschildt sagen, bleibt für mich motivierend, selbst soweit es mir möglich ist, inhaltlich und gestalterisch mitzuwirken, dann als Teil eines Gesamtteams. Weiterhin ist es von entscheidender Wirkung - hier konnte ich viel über die Jahre lernen - eine eigene Feedback-Kultur zu entwickeln und diese auch zu leben. Auch wenn ich selbst die anlassbezogene und wenig formale Form der Rückmeldung bevorzugen würde und auch bevorzugen, gilt es im kontinuierlichen und immer wieder neu zu suchenden Gespräch mit Kollegen zu bleiben. Wenn es erst ein Jahres-

gespräch braucht, um überhaupt in Kontakt zu kommen, ist Vieles schon nicht mehr möglich!

MP: Welches Profil haben Manager im Gesundheitswesen 2030?

JZ: Manager und Managerinnen im Gesundheitswesen 2030 sollten aus meiner Sicht „Gestalter und Gestalterinnen“ von guten Versorgungsmodellen und -strukturen sein. Es gilt gerade in der zunehmenden Komplexität des Gesundheitswesens sich mit Kompetenzen durchzusetzen, die es erlauben, methodisches Wissen mit situativen Kontexten zielorientiert zu verknüpfen. Je stärker die Fähigkeit ausgeprägt ist, allgemeine Muster im eigenen Methodenkasten zu haben, desto stärker wird die Fähigkeit sein, wachsende Komplexität zu beherrschen. Dies gilt sowohl im unmittelbaren betriebswirtschaftlichen Kontext als auch mit Blick auf Versorgungsgestaltung. Es ist jedoch auch von hoher Bedeutung die Kontexte eines regulierten „Quasi-Marktes Gesundheit einordnen zu können. Hier plädiere ich, durchaus in Tradition der eigenen gesundheitsökonomischen Sozialisation, auf eine fundierte ordnungspolitische Orientierung. Jedoch stellen die genannten Kompetenzen und Fähigkeiten nur die rationale

Seite eines Gesundheitsmanagers/einer Gesundheitsmanagerin dar. Dieser/diese hat schon immer Verantwortungsrollen wahrnehmen müssen und wird diese in der Zukunft, gerade mit Blick auf Digitalisierung weiter entwickeln müssen. Hier auch wertebasierte Gesundheitsmanager und Gesundheitsmanagerinnen Bilder vom Menschen und dem Zusammenleben im beruflichen wie gesellschaftspolitischen Kontext zu geben, wird noch mehr eine Schlüsselfertigkeit sein. Als Gesundheitsmanager und Gesundheitsmanagerin gilt es sich bewusst zu werden, Verantwortung für, mit und über Menschen ausüben zu können und auch für die betroffenen Menschen dies übernehmen zu wollen!

MP: Was raten Sie jungen Führungskräften?

JZ: Studierenden, die grundständig Gesundheitsökonomie oder Gesundheitsmanagement studieren, würde ich raten neben einer fundierten Auseinandersetzung mit Fragen des Gesundheitswesens, der Ökonomie und der ethischen Fundierung, Freude an Anwendungskontexten sehr früh zu entwickeln. Hier neugierig zu bleiben, auch unterschiedliche Seiten soweit es möglich ist auszuprobieren, ist sicherlich eine gute Strategie. Eine nicht zwingend alternative Strategie liegt auch darin, sich bewusst zu machen, dass Fragen der Unternehmens- und Organisationskultur wichtiger sind als es vielleicht vordergründig scheint. Somit sind Praktika eine erste Bodenprobe für eine Sensibilität in diesem Bereich. Führungskräften, die hingegen über berufsbegleitende Angebote sich akademisch weiterentwickeln, würde ich mir erlauben zu raten, sich bei allem ihrem Expertenwissen auf die Per-

spektivenerweiterungen durch gute Theorie und Empirie einzulassen.

Autorenanschriften

Prof. Dr. habil. Jürgen Zerth
Wilhelm Löhe Hochschule für angewandte
Wissenschaften Fürth
Institutsleitung Forschungsinstitut IDC
Merkurstraße 19
Merkurstraße 41/Südstadtpark
90763 Fürth

E-Mail: juergen.zerth@wlh-fuerth.de

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

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