

# Ein Leitfaden für Führungskompetenz

Bernhard Gurtner



Jens Hollmann  
**Führungskompetenz  
 für Leitende Ärzte**  
 Motivation, Teamführung,  
 Konfliktmanagement  
 im Krankenhaus

Heidelberg:  
 Springer Medizin; 2010.  
 199 Seiten, 30 Abb.  
 65.50 CHF.  
 ISBN 978-3-642-05264-4

Korrespondenz:  
 Dr. med. Bernhard Gurtner  
 Eggstrasse 76  
 CH-8620 Wetzikon  
[gurtner.bernhard@bluewin.ch](mailto:gurtner.bernhard@bluewin.ch)

Weil der Rezensent selbst während 26 Jahren als Chefarzt Führungskompetenz unter Beweis stellen musste, hat ihn das Buch des Diplompädagogen und Unternehmensberaters Jens Hollmann sehr interessiert. Kann ein Leitfaden helfen, jene Fehler zu vermeiden, die unreflektiert agierenden Autodidakten und «Naturtalenten» oft unterlaufen, bis sie bestenfalls durch Schaden klüger werden?

In drei identisch strukturierten Kapiteln befasst sich das Handbuch mit «Motivation», «Teamführung» und «Konfliktmanagement», wobei der Autor in seinen Fallbeispielen gerne die uns vertraute Reihenfolge «Anamnese – Befund – Diagnose – Therapie» einhält. Er erteilt den Medizinern gut verständliche psychologische Kurzlektionen, z.B. über die vielen inneren und äusseren Hemmnisse, die bei einem schlampig arbeitenden Assistenten zu erwägen sind. Der Theorie folgen praktische Vorschläge, im erwähnten Fall, wie die Einsatzlust durch geschickte Motivationssteuerung wiederhergestellt werden könnte.

Aufschlussreich sind die Ausführungen über die Phasen der Teambildung, über die unterschiedlichen Charaktere und Arbeitsstile der Mitbeteiligten und über die Chancen, die sich daraus für eine zielbewusste Teamleitung ergeben. An Typologien und Stadieneinteilungen wird eher zu viel des Guten angeboten. Auch die jedem Kapitel angefügten «Führungstools» dürften sich eher als tabellarische Erinnerungstützen bewähren, denn als Fragebogen, die vom Teamleiter persönlich auszufüllen und auszuwerten sind. In der Toolbox vermisste ich eine Einführungscheckliste für neue Mitarbeitende. Die lückenlose Information über das «Wer – Was – Wo – Wann – Wie» einer Klinik erspart manchen Ärger und verhindert, dass schon an den ersten Arbeitstagen eine innere Kündigung erfolgt.

Im Kapitel «Konfliktmanagement» finden sich viele erhellende Theorien über gruppendynamische Prozesse und praktisch wertvolle Hinweise. Tröstlich ist die Aussage, dass man sich oft genug damit zufriedengeben muss, einen Konflikt wenigstens bewältigt, wenn auch nicht gelöst zu haben. Die mehrmals wiederholte Mahnung, sich für problematische Gespräche mit Mitarbeitenden genügend Zeit, abgeschirmte Räume und eine Begegnung auf gleicher Augenhöhe zu sichern, dürfte gegenteiligen Erfahrungen des Beraters entstammen. Immer noch gibt es klinische Autokraten, die solche Führungsaufgaben improvisiert, von oben herab und zwischen Tür und Angel zu erledigen meinen.

Das Handbuch ist grafisch sehr übersichtlich gestaltet. Es wird durch grau getönte, eingeschobene Spalten und mehrseitige Interviews mit leitenden Persönlichkeiten des Gesundheitswesens aufgelockert und inhaltlich bereichert. Die Dezimalklassifikation aller Abschnitte erleichtert Querverweise. Der flüssige Stil kippt nur selten in Fachsimpelei. Im Stichwortverzeichnis fehlen etliche, für erfolgreiche Führung unverzichtbare Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Entschlusskraft, Offenheit, Pünktlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Zeitmanagement, doch werden diese Aspekte im Text da und dort kurz gestreift.

Im maskulin formulierten Buchtitel wird noch nicht berücksichtigt, dass künftig immer mehr Frauen in Führungspositionen aufrücken werden. Immerhin sind in die Fallbeispiele einige Oberärztinnen miteinbezogen. Man(n) darf deshalb auch Kolleginnen raten, das Buch von Hollmann zu studieren, um ihre Sozialkompetenz und damit die Wahl- und Erfolgchancen als leitende Ärztinnen zu verbessern.