

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

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 gruppenspezifische 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.

BUCHTIPP

Führung will gelernt sein

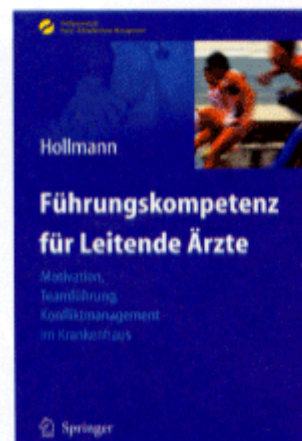
„Wenn wir heute so führen würden, wie wir selbst geführt worden sind, hätten wir bald keine Mitarbeiter mehr“ - diesen Satz lässt Autor Jens Hollmann einen unbekanntem Mediziner zu Anfang seines Buches „Führungskompetenz für Leitende Ärzte“ sagen. Die Situation hat sich also gebessert, aber laut Hollmann halten Begriffe wie Unternehmensidentität, Mitarbeiterbindung, Führungskompetenz trotzdem nur zögerlich Einzug in die Klinik-Branche. Der Autor ist von Haus aus Berater in der Gesundheitswirtschaft und gibt seit vielen Jahren Führungstrainings für Chef- und Oberärzte.

Sein Buch richtet sich an drei Gruppen: Diejenigen, die Karriere machen wollen, diejenigen, die bereits in der Rolle einer ärztlichen Führungskraft sind und diejenigen, die in Zeiten des Change Managements mit Doppelbesetzungen ihrer Position und gegebenenfalls Kündigungen rechnen müssen. Der Ratgeber, der in die drei Kapitel „Motivation“, „Team“ und „Konflikt“ aufgeteilt ist, wendet die Erkenntnisse des Führungskoachings geschickt auf die Kliniksituation an. Jedes der Kapitel enthält einen kleinen Theorie-Teil und endet mit der Besprechung eines Falls aus dem ärztlichen Führungsalltag. Zu den lebhaft beschriebenen Situationen bietet das Buch verschiedene Lösungsszenarios. Außerdem liefert der Autor am Ende jedes Kapitels Checklisten, Analysen und Formulare für Gesprächsführung. Für „eilige Ärzte“ stehen am Kapitelende die wichtigsten Informationen auf einer Seite zusammengefasst. Für das Buch hat Hollmann Interviews mit mehreren Experten geführt, darunter Magdalener Benemann, stellvertretende Geschäftsführerin des Marburger Bundes, Parwis Fotuhi, Leiter der Helios Akademie oder Ulrich Wandschneider, Vorstandschef der Klinikette Mediclin. Die Interviews lockern den Ratgeber ebenso auf wie viele kleine Kästen mit praktischen Tipps. ■

mau



BUCHTIPP

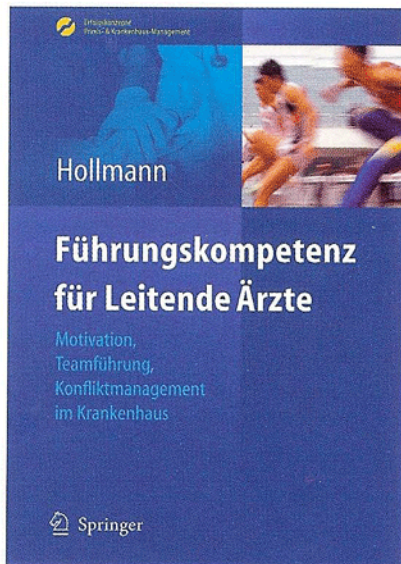


Jens Hollmann: Führungskompetenz für Leitende Ärzte
Ratgeber für Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus.

ISBN: 978-3-642-05264-4, 187 Seiten,
Preis: 44,95 Euro
Bestellbar unter: www.springer.com

das Krankenhaus

Bücher



Jens Hollmann: Führungskompetenz für Leitende Ärzte – Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus, Springer-Verlag 2010, ca. 199 Seiten, Hardcover, 44,95 €, ISBN 978-3-642-05264-4

Neben der fachlichen Qualifikation spielen für leitende Ärzte zunehmend sogenannte weiche Faktoren eine entscheidende Rolle für den persönlichen Erfolg und die Leistung der Abteilung. Diese Erkenntnis ist zwar nicht mehr ganz neu, ein Patentrezept zur Verbesserung der notwendigen Soft Skills gibt es jedoch nicht. Das Buch von Jens Hollmann liefert nun einen wichtigen Beitrag, um sich in komprimierter Weise wichtige „Werkzeuge“ und deren Anwendung in der Praxis für die Themenbereiche Motivation, Teamführung und Konfliktmanagement anzueignen. Der Leser erhält hier auf knapp 200 Seiten einen Überblick über die wesentlichen Theorieansätze, wichtige Tools zur Umsetzung und praxisbezogene Beispiele zur Anwendung und Selbstreflexion. Der Autor spannt in seinem Buch einen Bogen von der Theorie zur Praxis. Es ist als Nachschlagewerk sowie als umfas-

sende Managementlektüre empfehlenswert.

Die Zielgruppe des Buches ist sicherlich in erster Linie die Gruppe der Leitenden Ärzte in Krankenhäusern und Kliniken. Da der Ansatz jedoch generalistisch ist, sollte dieses Buch auch ins Repertoire nichtärztlicher Führungskräfte unbedingt aufgenommen werden. Einerseits, weil sich keine Klinik mehr Leitende Ärzte ohne ausreichende Soft Skills leisten kann, andererseits, weil sich Jens Hollmann neben bisherigen Beiträgen im Bereich Changemanagement auch dem generalistischen Ansatz der Führungskompetenz widmet – und der betrifft auch Geschäftsführer und kaufmännische Direktoren.

*Diplom-Volkswirt Christoph Schmitz,
Kaufmännischer Direktor, RKU-Universitäts-
und Rehabilitationskliniken Ulm gGmbH,
Oberer Eselsberg 45, 89081 Ulm*

DRUCKFRISCH: „Führungskompetenz für Leitende Ärzte“

„Fachliches Können reicht nicht“

Jens Hollmann möchte mit dieser Neuerscheinung eine Lücke schließen, denn bislang gibt es kaum Literatur zur Führungskompetenz leitender Ärzte unter den speziellen Anforderungen des Klinikalltags. Er bietet deshalb mit dieser Veröffentlichung einen kompletten Überblick über die wichtigsten praxisbewährten Methoden im Führungsalltag. Zu den Bereichen Motivation, Team und Konflikt finden sich jeweils Hintergrundwissen und Fallbeispiele sowie Tests, Checklisten, Leitfäden und Formulare zur Gesprächsführung. Was das Besondere an der Führung für Ärzte ist, wird allerdings vor allem in den Interviews erkennbar, die der Autor mit Fachleuten aus der Branche durchgeführt hat und die in dem Band dokumentiert sind.

Um Chefarzt zu werden, reicht es heute nicht mehr aus, der beste Arzt einer Abteilung zu sein, sondern dies erfordert auch andere Qualitäten. Am Beispiel des MediClin-Konzerns macht Hollmann deutlich, welche zusätzlichen Kompetenzen dazu nötig sind. Der Klinikbetreiber setzt schon länger auf eine dialogorientierte Gesprächskultur und

teamorientiertes Denken. Als Instrumente kommen im ärztlichen Führungsalltag Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen zum Einsatz, und es existiert ein Personalentwicklungskonzept. Wenn Assistenzärzte das Haus verlassen, werden sie über ihre Gründe befragt, und ihre Antworten werden im zentralen Monitoring ausgewertet.

Ganzheitliches Denken und Sozialkompetenz seien wichtige Merkmale leitender Ärzte, betont Ulrich Wandtschneider, Vorstandsvorsitzender der MediClin AG und Präsidiumsmitglied des Bundesverbandes Deutscher Privatkliniken: „Jeder, der eine Führungsposition anstrebt, muss Sozialkompetenz mitbringen. Die beste Technik beziehungsweise höchste fachliche Kompetenz nützt nichts, wenn das Arbeitsklima im Haus oder der Abteilung schlecht ist.“ (12; Anm. d. Red.: Die Seitengaben beziehen sich auf die Druckfahnen.) Ein leitender Arzt müsse zudem das Gesamtgeschehen im Auge haben und Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilen können. →

Jens Hollmann: **Führungskompetenz für Leitende Ärzte**. Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus. Springer, 212 S., € 44,95 ISBN 3-642-05264-4



→ Häufig jedoch stünden hierarchische Strukturen im Gegensatz zur geforderten Teamkultur, kritisiert Magdalena Benemann, stellvertretende Hauptgeschäftsführerin des Marburger Bundes. Dies sei allerdings sehr personenabhängig. „Steht an der Spitze der Abteilung ein einsamer Leitwolf, erschwert das natürlich das Verständnis der Mitarbeiter als Teamplayer.“ (37) Inzwischen seien viele Mediziner ins Ausland abgewandert oder in andere Berufsfelder gewechselt, nicht nur weil sie mit ihrer Bezahlung hierzulande nicht zufrieden seien, sondern auch, weil es anderswo flachere Hierarchien gebe und eine andere Führungskultur „mit kollegialem Umgang und höherer Wertschätzung für Mitarbeiter“ (38) herrsche.

Auch das Präsidiumsmitglied des Verbandes der Krankenhausdirektoren Deutschlands e.V., Josef Düllings, plädiert für einen reflektierten Führungsstil, die Delegation von Verantwortung und eine positive interne Kommunikation im Klinikalltag. Ausschlaggebend für die Besetzung von Führungspositionen sind für ihn weniger das fachliche Können der Bewerber als die kommunikativen Kompetenzen.

FÜHRUNGSKOMPETENZ

Nicht jeder gute Arzt ist ein guter Chefarzt

„Wenn wir heute so führen würden, wie wir selbst geführt worden sind, hätten wir bald keine Mitarbeiter mehr.“ Mit dieser Erkenntnis eines anonymen Chefarztes führt Jens Hollmann den ärztlichen Leser in das Thema Führungskompetenz für leitende Ärzte ein. In einer Zeit, in der sich die Stellenbesetzung im Ärztlichen Dienst zu einem gravierenden Problem der stationären Versorgung entwickelt habe, könne es sich kein Krankenhaus mehr leisten, wenn Chefärzte ihre Mitarbeiter wie Untergebene behandelten. Unternehmensidentität, Mitarbeiterbindung, Führungskompetenz – diese Begriffe aus der Wirtschaftswelt hielten in der Klinikbranche nur zögerlich Einzug. Keine Frage: Der Autor will dazu beitragen, dass sich diese Entwicklung beschleunigt.

Hollmann coacht seit vielen Jahren Chef- und Oberärzte in Krankenhäusern. Er organisiert Führungskräftetrainings, vermittelt Kommunikations- und Konfliktmanagementstrategien und schult Teamentwicklung. Die vielen Praxisbeispiele



Jens Hollmann: Führungskompetenz für Leitende Ärzte. Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus. Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2010, 212 Seiten, Hardcover, 44,95 Euro

aus dieser Beratungstätigkeit ziehen sich wie ein roter Faden durch das 212 Seiten starke Buch – und machen es für etablierte Chefärzte genauso lesenswert wie für angehende. Zur empfohlenen Lösungsstrategie im Einzelfall gibt in der Regel die dazugehörige wirtschaftspsychologische Theorie, angefangen von der „Maslowschen Bedürfnispyramide“ bis zum „Dramadriek nach Ste-

phen Karpmann“. Durchaus lesenswerte Interviews mit mehr oder weniger bekannten Führungskräften aus dem Kliniksektor und aus meinungsbildenden Verbänden ergänzen die drei Hauptkapitel „Motivation“, „Team“ und „Konflikt“.

Zuweilen stören die vielen Textkästen, Diagramme, Grafiken, „Eye Catcher“, Kurzzusammenfassungen und Gliederungspunkte den Lesefluss, aber das ist sicher Geschmackssache. Gleiches gilt für die „Führungstools“, in denen der leitende Arzt Fragen zu seinem Klinikalltag beantworten soll, um aus diesen Verbesserungsansätze herzuleiten.

Nicht jeder gute Arzt ist auch ein guter Chefarzt. Diese Tatsache gewinnt erst jetzt, wo der Wettbewerb um Fachärzte unter den Kliniken voll entbrannt ist, mehr und mehr an Bedeutung. Führungspersönlichkeiten gelingt es, ihre ärztlichen Mitarbeiter zu motivieren. Sie wecken Begeisterung, setzen Impulse und etablieren Teams, die Besonderes leisten. Hollman gibt viele praxisnahe Tipps, wie angehende Chefärzte, aber auch etablierte, diesem Ideal ein Stück näherkommen können.

Jens Flintrop

Sie befinden sich hier: [Home](#) » [Praxis & Wirtschaft](#) » [Klinik-Management](#)

Klinik Report, 16.09.2010

Kommentare (0) ★★★★★



Buchtipps

Soft Skills runden bei Chef- und Oberärzten das Profil ab

Medizinische Exzellenz allein macht noch keinen guten Chefarzt. Teamführung, Mitarbeitermotivation und Konfliktmanagement sind Kompetenzen, über die leitende Ärzte in Kliniken heute zusätzlich verfügen müssen.

Die Jahre, in denen Assistenzärzte froh waren, eine Stelle zu bekommen und sich für die Erlangung des Facharztstitels in jede Art der Führung fügten, sind vorbei. Nach Jahren der Ärzteschwemme herrscht heute ein Mangel an jungen Ärzten. Das berührt maßgeblich die ökonomischen Interessen der Kliniken. Immer mehr Kliniken investieren deshalb bewusst in die überfachliche Führungsausbildung der Leitenden Ärzte.

Schließlich ist es für Klinikleitungen effektiver, ärztlichen Nachwuchs gezielt zu entwickeln und zu binden, als neues Personal zu gewinnen. Gleichzeitig haben die Chef- und Oberärzte selbst ein Interesse daran, ihre Führungskompetenz auszubauen. So können sie ihre Position in der Klinik festigen oder ihren nächsten Karriereschritt vorbereiten.

Jens Hollmann, Berater in der Gesundheitswirtschaft, bietet seit vielen Jahren Seminare zum Thema Führungskräftetraining, Kommunikations- und Konfliktmanagement sowie Teamentwicklung im Krankenhaus an. In den letzten Jahren kommen immer häufiger leitende Klinikärzte in seine Veranstaltungen. Das hat ihn bewogen, seine Erfahrungen in einem Buch zusammenfließen zu lassen. Führungskompetenz, so die Prämisse des Autors, fällt nicht wie ein Heiligenschein auf den Kopf eines Chefarztes. Aber sie ist erlernbar.

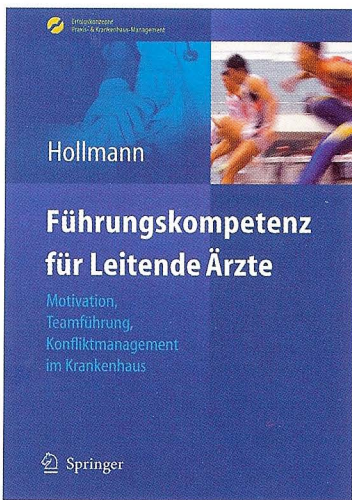
Eine äußerst kurzweilige und gleichzeitig aufschlussreiche Lernmethode ist die Lektüre des 200-Seiten Werks von Jens Hollmann. In jedem Kapitel zu den Grundthemen Motivation, Team und Konflikt findet sich ein konkreter Fall aus dem ärztlichen Führungsalltag mit einem Lösungsvorschlag der Problemsituation, Hintergrundwissen mit Praxisbezug und Checklisten, Analysen, Tests sowie vorbereitende Leitfäden und Formulare für die Gesprächsführung.

Was macht Hollmann zufolge einen guten Chefarzt aus? Das A & O sind die Kompetenzen, ein Team zu führen, Mitarbeiter zu motivieren und Konflikte souverän zu managen. Das ist allerdings nach Ansicht von Dr. Josef Düllings vom Verband der Krankenhausdirektoren Deutschlands noch nicht der Regelfall. "Letztlich", so wird Düllings in dem Buch zitiert, "dominieren die Soft Skills die Hard Facts und nicht umgekehrt." Für alle fachlich guten Ärzte, die ihre nicht-medizinischen Soft Skills verbessern wollen, lohnt sich ein Blick in das neue Buch. (ava)



Jens Hollmann,
Führungskompetenz für
Leitende Ärzte. Motivation,
Teamführung,
Konfliktmanagement im
Krankenhaus, Springer Verlag
2010, 44,95 Euro, ISBN
978-3-642-05264-4

Bücher



Jens Hollmann: Führungskompetenz für Leitende Ärzte – Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus, Springer-Verlag 2010, ca. 199 Seiten, Hardcover, 44,95 €, ISBN 978-3-642-05264-4

Neben der fachlichen Qualifikation spielen für leitende Ärzte zunehmend sogenannte weiche Faktoren eine entscheidende Rolle für den persönlichen Erfolg und die Leistung der Abteilung. Diese Erkenntnis ist zwar nicht mehr ganz neu, ein Patentrezept zur Verbesserung der notwendigen Soft Skills gibt es jedoch nicht. Das Buch von Jens Hollmann liefert nun einen wichtigen Beitrag, um sich in komprimierter Weise wichtige „Werkzeuge“ und deren Anwendung in der Praxis für die Themenbereiche Motivation, Teamführung und Konfliktmanagement anzueignen. Der Leser erhält hier auf knapp 200 Seiten einen Überblick über die wesentlichen Theorieansätze, wichtige Tools zur Umsetzung und praxisbezogene Beispiele zur Anwendung und Selbstreflexion. Der Autor spannt in seinem Buch einen Bogen von der Theorie zur Praxis. Es ist als Nachschlagewerk sowie als umfas-

sende Managementlektüre empfehlenswert.

Die Zielgruppe des Buches ist sicherlich in erster Linie die Gruppe der Leitenden Ärzte in Krankenhäusern und Kliniken. Da der Ansatz jedoch generalistisch ist, sollte dieses Buch auch ins Repertoire nichtärztlicher Führungskräfte unbedingt aufgenommen werden. Einerseits, weil sich keine Klinik mehr Leitende Ärzte ohne ausreichende Soft Skills leisten kann, andererseits, weil sich Jens Hollmann neben bisherigen Beiträgen im Bereich Changemanagement auch dem generalistischen Ansatz der Führungskompetenz widmet – und der betrifft auch Geschäftsführer und kaufmännische Direktoren.

*Diplom-Volkswirt Christoph Schmitz,
Kaufmännischer Direktor, RKU-Universitäts-
und Rehabilitationskliniken Ulm gGmbH,
Oberer Eselsberg 45, 89081 Ulm*

ter zu evaluieren und sinnvoll in Vorschläge für eine Weiterentwicklung der TNM-Klassifikation einzubringen.

In diesem Heft von *Der Pathologe* sollen für die Tumoren der einzelnen Organsysteme die Änderungen und Neuerungen vorgestellt, zum Teil begründet und in ihrer Wertigkeit hinsichtlich der Anwendung kommentiert werden. Weiter soll auf Abschnitte aufmerksam gemacht werden, in denen Bedarf nach Verbesserung und Weiterentwicklung besteht. Zudem soll auf Lücken hingewiesen werden, die die Notwendigkeit neuer Klassifikationen deutlich machen.

Ich danke allen Autoren, die sich dieser Aufgabe unterzogen und ihre wichtigen Beiträge für *Der Pathologe* geschrieben haben.

Wittekind

Christian Wittekind

Korrespondenzadresse

Prof. Dr. C. Wittekind
Institut für Pathologie, Universitäts-
klinikum Leipzig
Liebigstr. 26, 04103 Leipzig
wittc@medizin.uni-leipzig.de

Jens Hollmann Führungskompetenz für Leitende Ärzte

Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus

Heidelberg: Springer 2010, 199 S., 30 Abb.,
(ISBN 978-3-642-05264-4), 44,95 EUR



Das Buch vermittelt einen umfassenden und zugleich detailliert-fundierten Ein- und Überblick zu zentralen Themenbereichen ärztlichen Füh-

runghandelns in der Klinik. Der Autor Jens Hollmann hat die Herausforderungen sauber herausgearbeitet. Die Entwicklung und das Führen eines Teams mit Blick auf die sich ständig verändernden Anforderungen an die Zukunftsfähigkeit von Kliniken einerseits sowie die Ausbildung und Motivation junger Kollegen andererseits werden im Klinikalltag oft beiseite gedrängt. Die Bereitschaft, Konflikte als solche zu erkennen und diese aktiv anzugehen, ist eine Kultur, die in Kliniken wenig entwickelt ist. Die ehemals stark autoritär geprägte Führungskultur hat ihre Spuren hinterlassen: Im gegenwärtigen Wettbewerb ist es schwer geworden, engagierte und verantwortliche Mitarbeiter zu finden. Die Professionalisierung in der Mitarbeiterführung wird somit zu einer entscheidenden Variablen im Überleben einer Abteilung oder einer Klinik. Das Buch richtet sich bewusst an alle leitenden Ärzte, die ihre Führungskompetenz erarbeiten müssen. Sie fällt nicht mehr wie früher als Heiligenschein auf den Kopf des Chefs. Beeindruckt hat mich die Lebendigkeit der Beispiele aus dem Klinikalltag, die das Buch nicht nur kurzweilig gestalten, sondern auch den unmittelbaren Zugang zu den dahinterstehenden arbeitspsychologischen Thesen eröffnen. Mir persönlich haben sich durch die Analyse der beispielhaften Situationen, die jede für sich treffsicher die Klinikrealität widerspiegeln, vollkommen neue Perspektiven auf meinen Arbeitsalltag eröffnet. Die Checklisten und Tests, die die theoretischen Ausführungen sehr

sinnvoll ergänzen, sind als Denkanstöße und als Grundlage eines bewussteren Führens gut geeignet. Jens Hollmann ist es gelungen, den klinischen Alltag und die arbeitspsychologische Perspektive zu praktisch verwertbaren Wissens-Clustern zu modellieren. Ein tolles Standardwerk hoher didaktischer und sprachlicher Güte mit besonderer Klinikrelevanz. Das Buch trifft wirklich eine Lücke.

M. Schmidt (Bad Bergzabern)

„Führungskompetenz für Leitende Ärzte“ - auch für leitende Pflegekräfte



In dem Buch werden alle Themen rund um die Führungskompetenz wie die Motivation der Mitarbeiter, das Team und Konflikte umfassend und anschaulich beschrieben. Dabei wird auch die ökonomische Sichtweise nicht außen vor gelassen. Müheles führt das Buch durch umfassende Theorien, Führungstools, Führungsmodelle, der Bedeutung eines Leitbildes,

Kommunikationsmodelle und vieles mehr. Dabei hat das Buch einen durchgehenden „roten Faden“ und wird durch Praxisbeispiele fundiert hinterlegt und „umsetzbar“ für die Praxis gestaltet. Neben den notwendigen theoretischen Grundlagen gibt es Ihnen konkrete Instrumente zum Führen und Motivieren von Mitarbeitern an die Hand. Es kann aber auch gezielt zur Bewältigung spezieller Probleme genutzt werden. Hilfreich sind die Checklisten und Fragebögen, die im täglichen Geschäft eingesetzt werden können und dem „Führenden“ eine sichere Hilfestellung sind.

Es diente wunderbar zur Auffrischung, aber auch Erweiterung meines Wissens.

Ich empfehle es wärmstens allen Mitarbeitern, die Führungsverantwortung haben. Besonders für leitende Pflegekräfte, die bereits eine Vorausbildung im Bereich Führung haben, sollte dies ein Standardwerk sein und in keinem Stationsleitungsbüro fehlen.

Sabine Scherz-Günther

Führungskompetenz für Leitende Ärzte; Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus. Von Jens Hollmann. Springer-Verlag 2010, 187 S., 44,95 Euro, ISBN 978-3-642-05264-4

Jens Hollmann

Führungskompetenz für Leitende Ärzte

Heidelberg: Springer-Verlag GmbH 2010, 199 S., 30 Abb., (ISBN 978-3-642-05264-4), gebunden, 44,95 EUR



Ausgezeichnete medizinische Kompetenz ist weiterhin Grundlage für die Besetzung ärztlicher Leitungspositionen. Darüber hinaus sind heute in einem kompetitiven Umfeld

mit steigenden Schwierigkeiten, ärztlichen Nachwuchs zu rekrutieren, bei ärztlichen Führungskräften Sozialkompetenzen gefragt, die im Medizinstudium (noch)nicht gelehrt werden: Fähigkeiten zur Führung und Entwicklung eines ärztlichen Teams, Konfliktfähigkeit, Motivationsvermittlung. Autodidaktisches „Learning by doing“ dürfte hierfür nicht mehr der erfolgversprechendste Ansatz sein. In diese Lücke stößt das 2010 im Springer-Verlag erschienene Buch „Führungskompetenz für Leitende Ärzte“ von Jens Hollmann. Der Autor ist Diplompädagoge und Berater im Gesundheitswesen.

In drei vergleichbar aufgebauten Kapiteln werden die Themen Motivation, Teammanagement und Konfliktmanagement im Krankenhaus behandelt. Nach einem einleitenden Fallbericht folgen zu den jeweiligen Themen einige theoretische Ausführungen, die anhand der Fallberichte immer wieder mit der Praxis verprobt werden. In jedem Kapitel werden „Führungstools“ vorgestellt: In Checklisten werden Vorschläge zur praktischen Bearbeitung der Themenfelder gemacht (wobei diese Vorschläge nicht als universell anwendbares „Kochrezept“ verstanden werden dürfen). Wie gelingt motivierendes Führen? Was macht ein erfolgreiches Team aus? Welche Vorgehensweisen erhöhen die Chance, Konflikte zu lösen oder wenigstens zu bewältigen? Die einzelnen Kapitel werden durch Interviews mit Entscheidungsträgern im Krankenhausmanagement ergänzt und mit einer Zusammenfassung „für eilige Ärzte“ abgeschlossen.

Für vielbeschäftigte Kolleginnen und Kollegen in ärztlichen Leitungspositionen bietet dieses klar und verständlich geschriebene Buch eine hervorragende Möglichkeit, sich in einem überschaubarem Zeitrahmen mit dem Thema Führungskompetenz auseinanderzusetzen. Dem Autor gelingt es bei den verschiedenen Themen, eine gute Balance zwischen erforderlichen theoretischen Grundlagen und praxisbezogenen Vorschlägen zu finden. Das Buch wendet sich zunächst an Klinikärzte in Führungspositionen; das Studium des Buches von Jens Hollmann ist aber beispielsweise auch ambulant tätigen Kolleginnen und Kollegen in großen Gemeinschaftspraxen zu empfehlen.

*Herr Professor Dr. Helmut Reichel
(Schwenningen)*