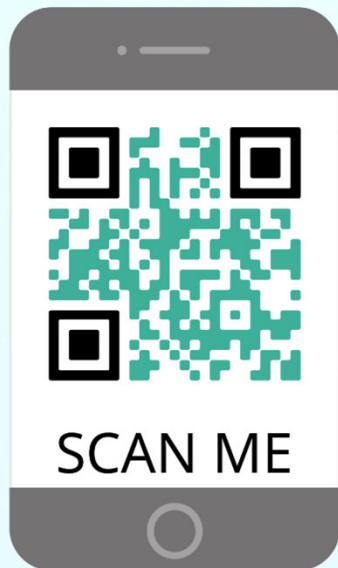


# Führung lernen

**Prof. Dr. Sonja Güthoff, MBA**  
LMU Klinikum München und  
AKAD Hochschule Stuttgart



Relevanz

Überblick

Führungs-  
stile

Auswirk-  
ungen

Disclosures

Inhalte des Vortrags sind im medizinischen Sinne produkt- und dienstleistungsneutral

---

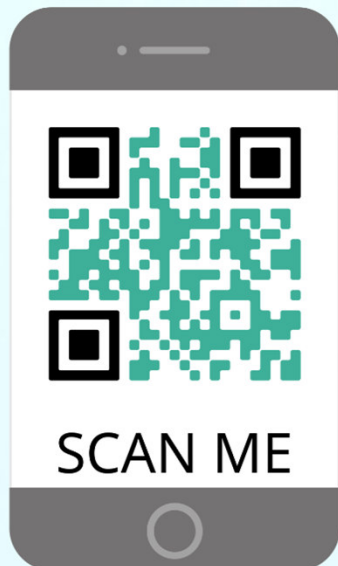


INFOS MBA



# Führung lernen


Prof. Dr. Sonja Güthoff, MBA  
LMU Klinikum München und  
AKAD Hochschule Stuttgart



Relevanz

Führungs-  
stile

Auswirk-  
ungen



Überblick

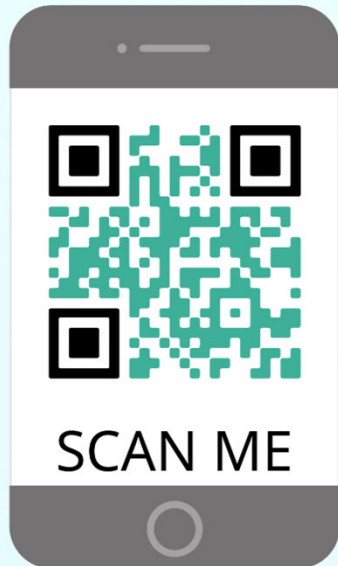


Wir reflektieren...  
...warum wir als Ärzt:innen  
Führungskompetenzen  
benötigen.  
...warum Führung Beziehungs-  
management ist.  
...verschiedene Führungsstile und deren  
Vor- und Nachteile.  
...wie wir geführt werden wollen,  
selbst führen möchten und  
wann welcher Führungsstil  
der Situation gerecht  
wird.



# Führung lernen

Prof. Dr. Sonja Güthoff, MBA  
LMU Klinikum München und  
AKAD Hochschule Stuttgart



# Warum für uns relevant?

---

Umfrage

Future  
Skills

# Umfrage



**Wann, wo, wen,  
wie... führen wir?**

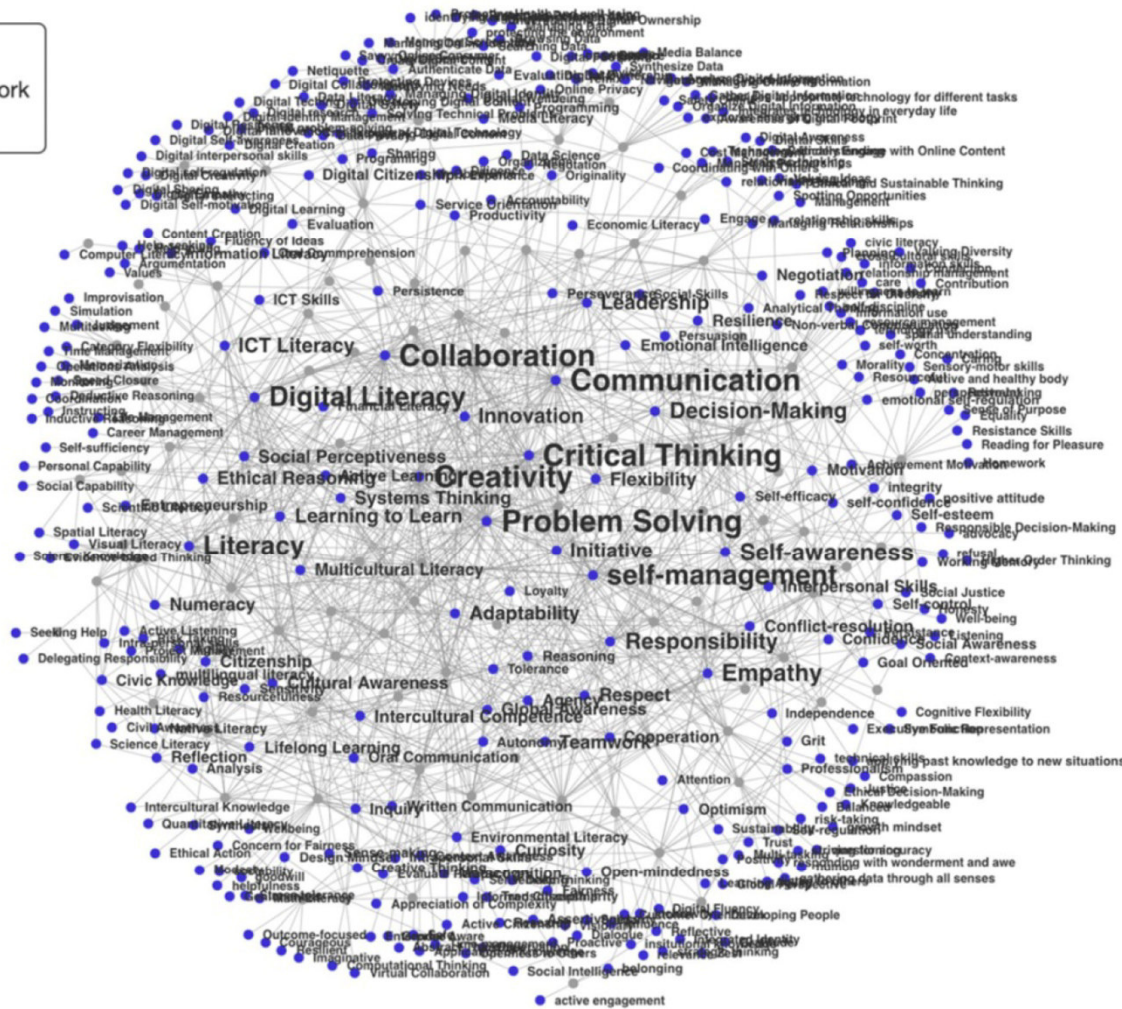
# Warum für uns relevant?

---

Umfrage

Future  
Skills

Type  
 ● Framework  
 ● Skill



## Two Mode Network Diagram of Frameworks and Skills.

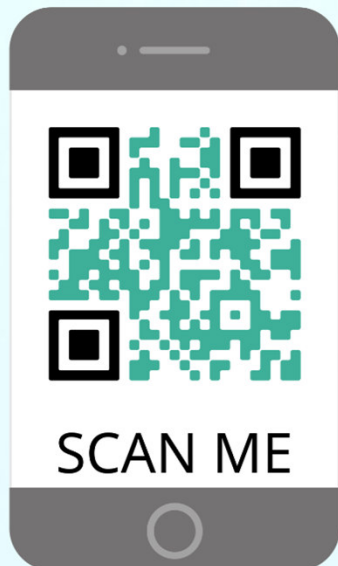
## Systematische Literatur-Recherche: 341 "Future Skills"

Kotsiou A. A scoping review of Future Skills frameworks. Irish Educational Studies 2022; 41(1):171-186.



# Führung lernen

Prof. Dr. Sonja Güthoff, MBA  
LMU Klinikum München und  
AKAD Hochschule Stuttgart



Relevanz

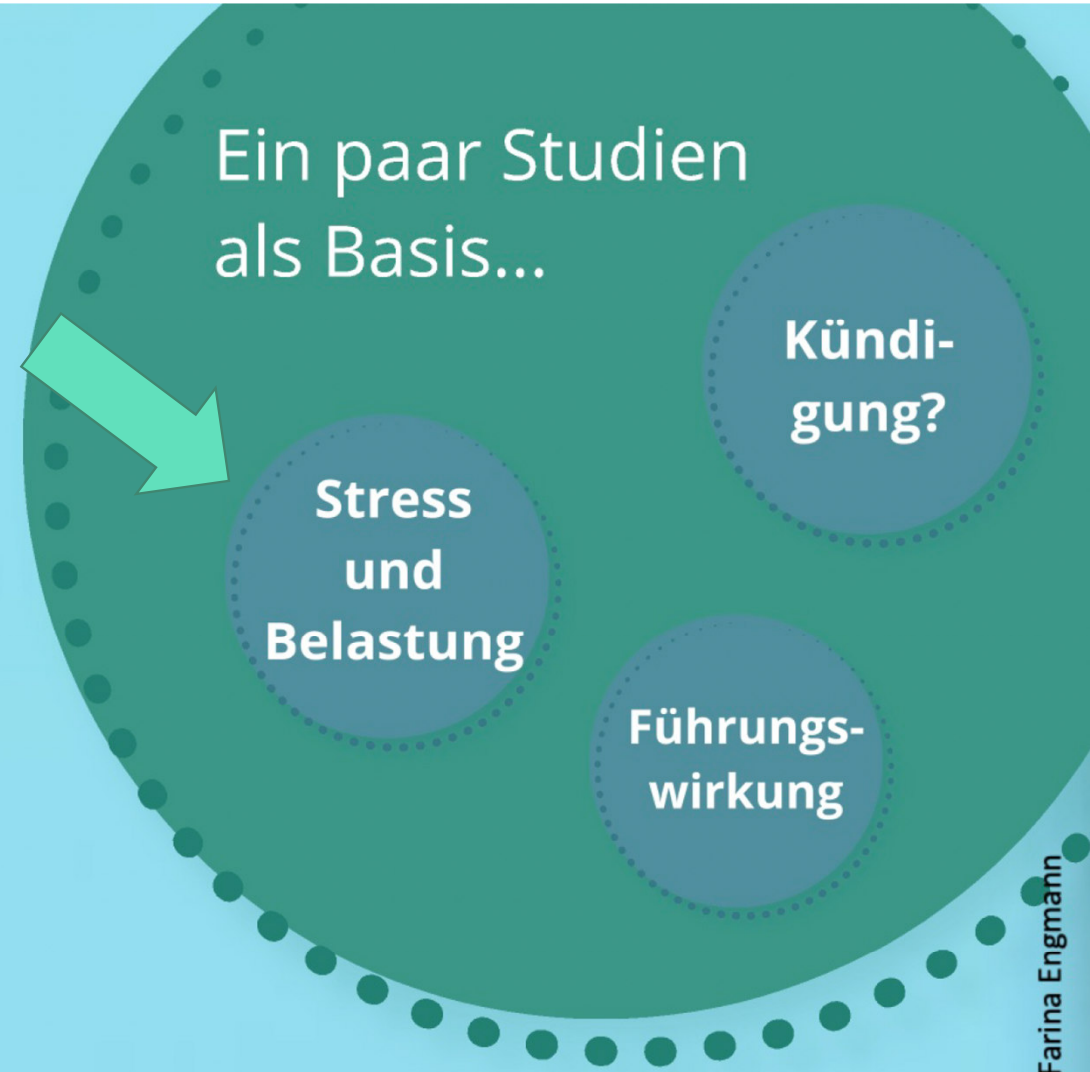
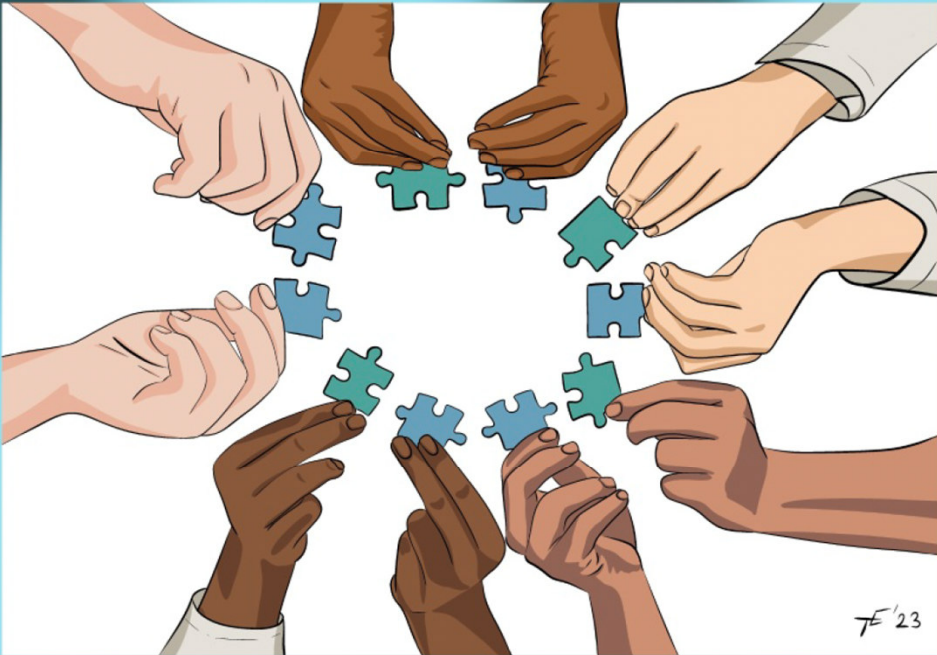
Führungs-  
stile



Überblick

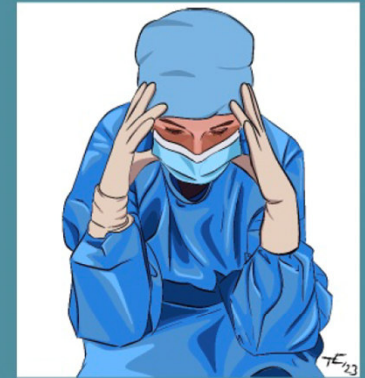
Auswirk-  
ungen

Disclosures

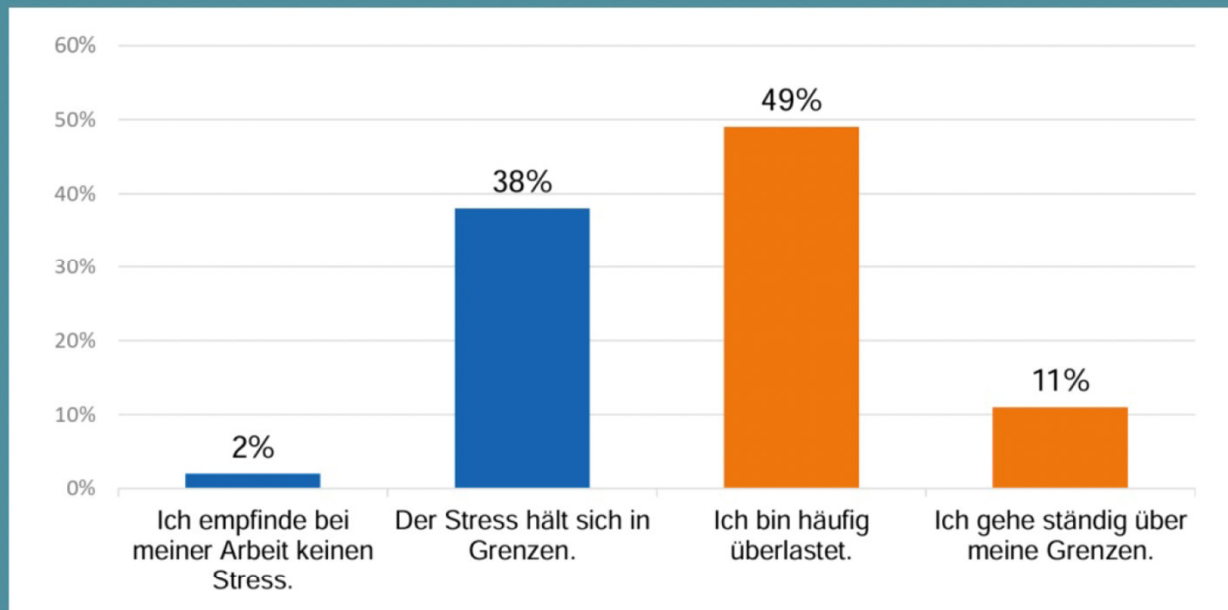


# Überlastung bei Ärztinnen & Ärzten

## Studien



Bilder: Toni Farina Engmann

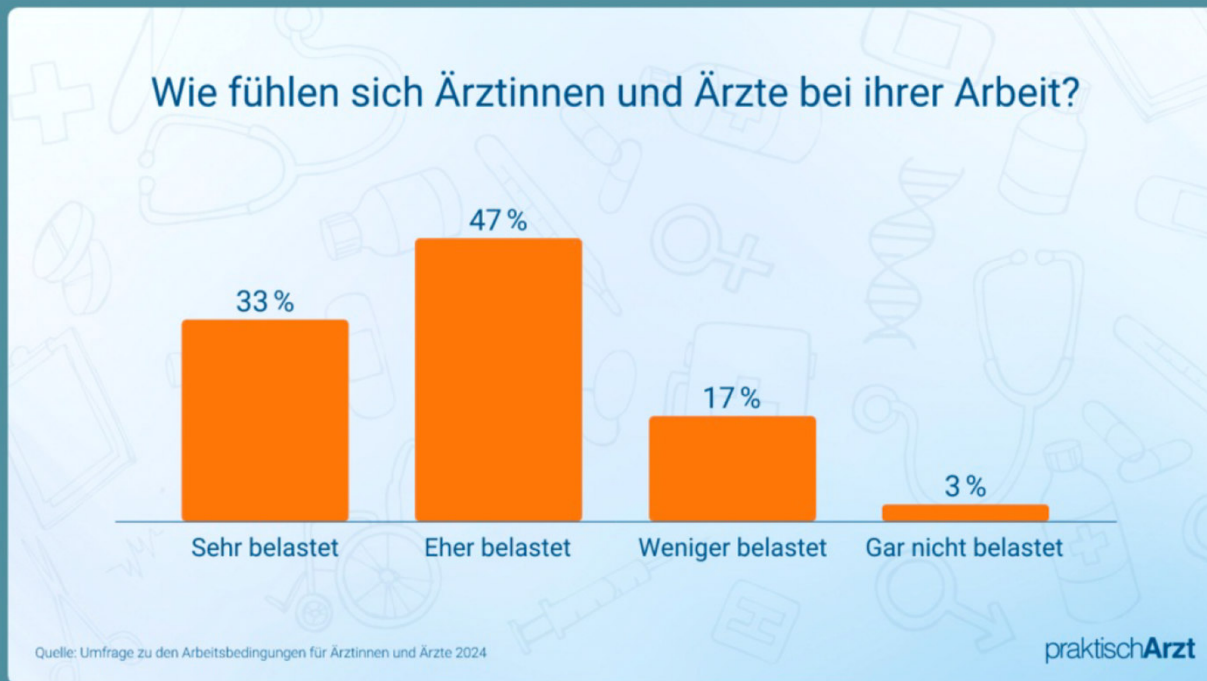


Marburger Bund Monitor 2024, 9.649 gültige Antworten: 60% sind häufig oder sogar ständig überlastet (1)

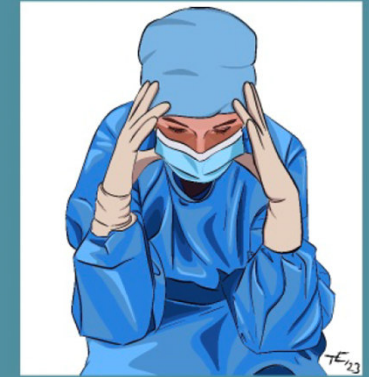
(1) Marburger Bund Monitor 2024. [www.marburger-bund.de](http://www.marburger-bund.de).

# Überlastung bei Ärztinnen & Ärzten

## Studien



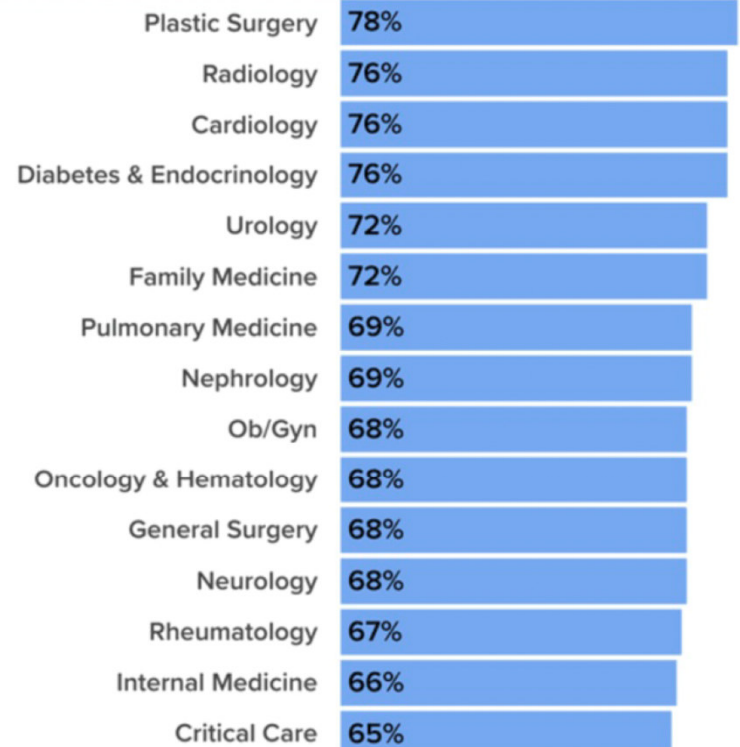
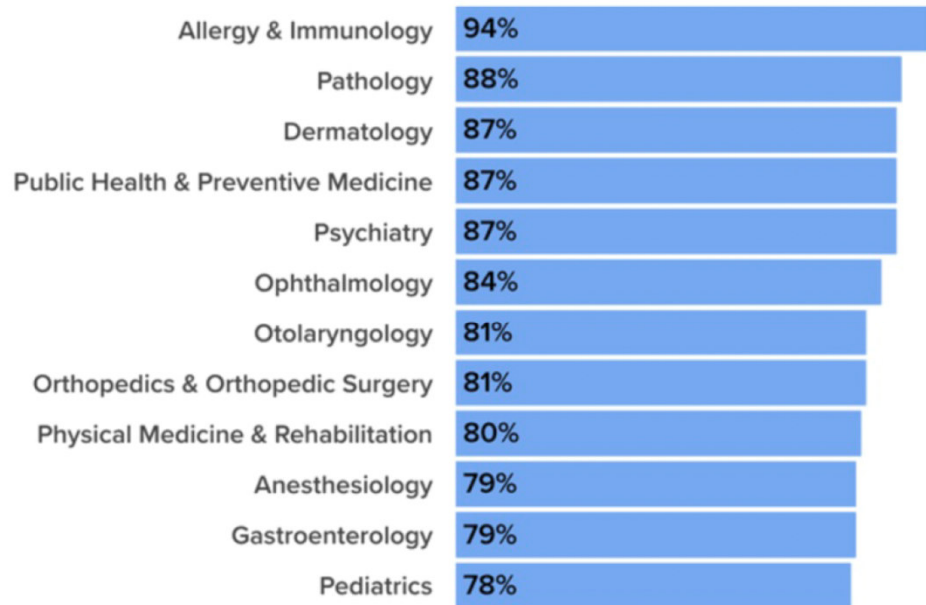
(1) Umfrage unter 1.733 Medizinern: Ärzte leiden unter Bürokratie und Zeitdruck, [praktischarzt.de](https://www.praktischarzt.de).



Bilder: Toni Farina Engmann

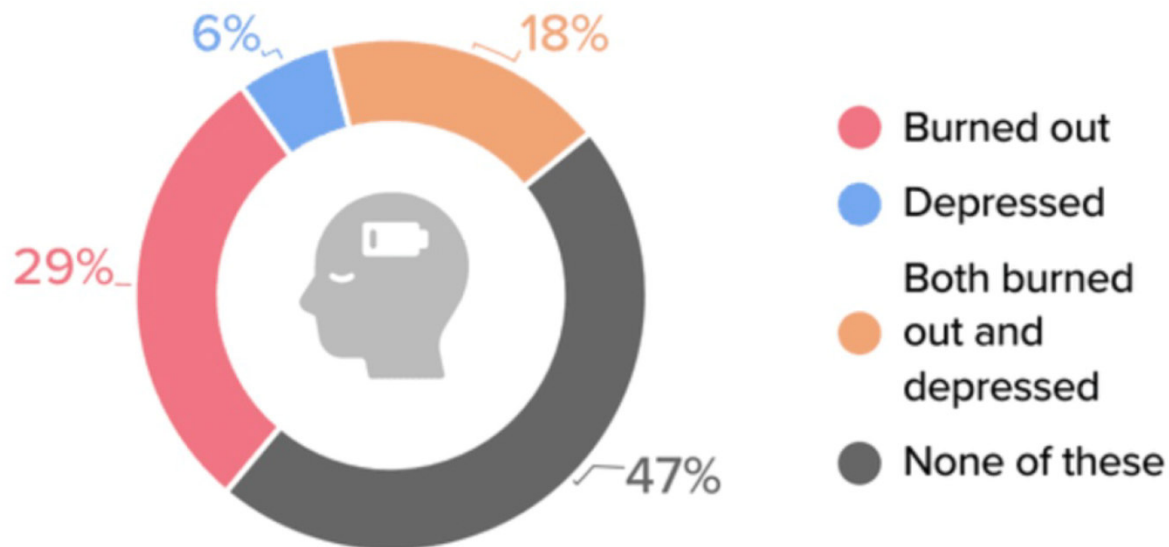
Praktisch Arzt 2024, 1.733 gültige Antworten: Rund 80 Prozent der Ärztinnen & Ärzte empfinden ihre Arbeit als belastend. 47 Prozent nennen als Grund Zeitdruck und nichtärztliche Tätigkeiten. (1)

## Can Doctors in Your Specialty Be Happy and Well Balanced?



Medscape Umfrage unter 5.741 US Ärztinnen und Ärzten: 'If Boundaries Are Set, It Is Possible': Medscape Physician Mental Health & Well-Being Report 2025, [medscape.com](https://www.medscape.com)

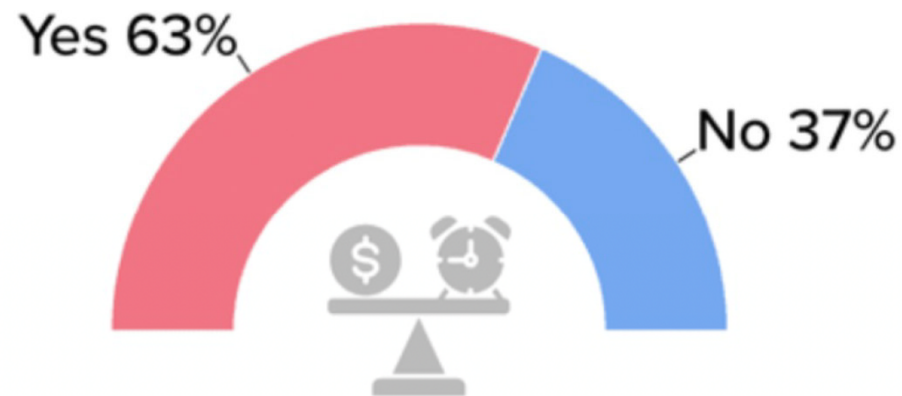
## Roughly Half of Physicians Grapple With Burnout and/or Depression



"...millennial and female physicians were somewhat likelier to report that they felt burned out or depressed compared with earlier generations and male doctors."

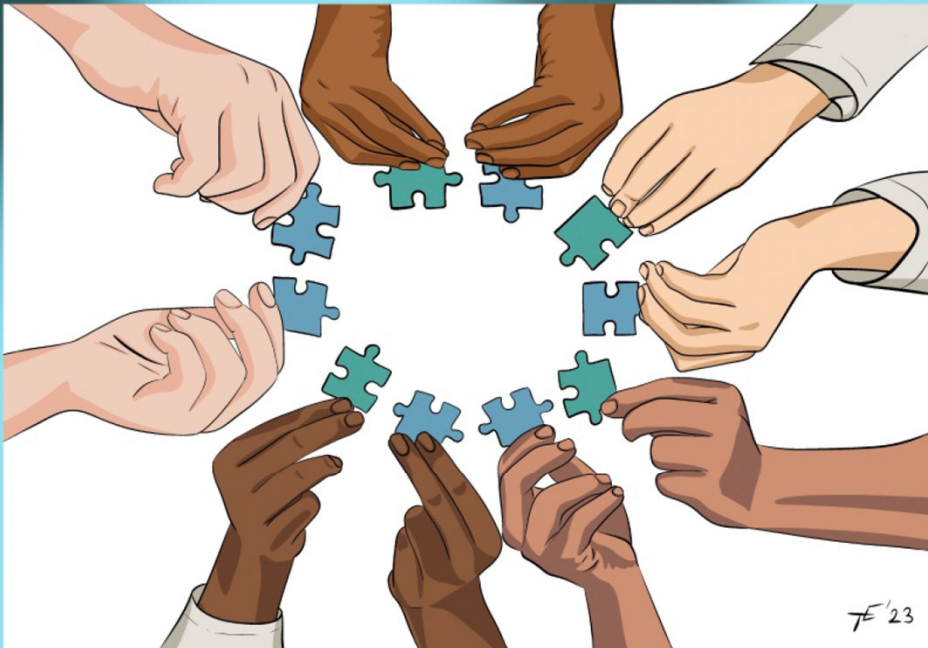
Medscape Umfrage unter 5.741 US Ärztinnen und Ärzten: 'If Boundaries Are Set, It Is Possible': Medscape Physician Mental Health & Well-Being Report 2025, [medscape.com](https://www.medscape.com)

## Nearly 2 of 3 Doctors Would Accept Pay Cut for Improved Balance



*Respondents were asked if they would accept a reduction in salary/compensation for better work-life balance/more free time.*

Medscape Umfrage unter 5.741 US Ärztinnen und Ärzten: 'If Boundaries Are Set, It Is Possible': Medscape Physician Mental Health & Well-Being Report 2025, [medscape.com](https://www.medscape.com)



Ein paar Studien  
als Basis...



Kündi-  
gung?

Stress  
und  
Belastung

Führungs-  
wirkung

# Kündigungsgedanke Ärztinnen & Ärzte

---



## Studien

- Metaanalyse von 2022, 170 Studien, 239.246 Ärztinnen und Ärzten: Assoziation von Burnout mit Zunahme von Arbeitsplatzwechsel-Intention (Odds Ratio 3.10). (1)
- Studie Marburger Bundes 2019, 2.060 ärztlichen Teilnehmenden: 86% denken mindestens einige Male pro Jahr und 14 % mehrere Male pro Woche an Kündigung. (2)

1 Hodkinson et al. Associations of physician burnout with career engagement and quality of patient care: systematic review and meta-analysis. BMJ 2022; 378, open access.

2 Marburger Bundes Landesverband Berlin/ Brandenburg, Befragung von Ärzt\*innen zu ihrer Arbeits- und Gesundheitssituation 2019.

# Berufsaufgabe Ärztinnen und Ärzte

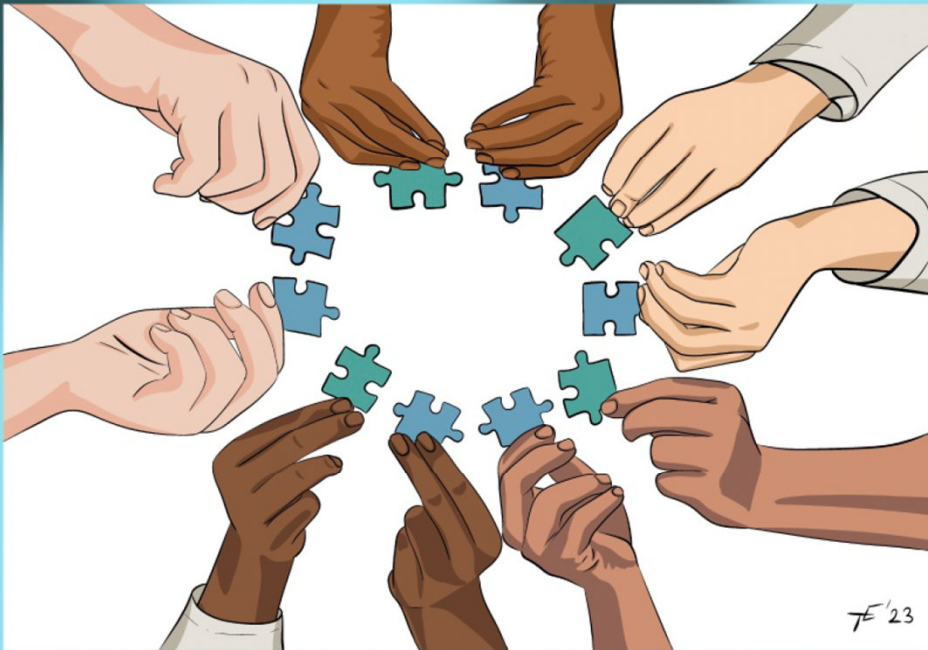
---



## Studien

- Marburger Bund Monitor 2024, 9.649 gültige Antworten: 28% der angestellten Ärztinnen und Ärzten erwägen, die ärztliche Tätigkeit ganz aufzugeben, und weitere 16 Prozent waren sich noch unentschieden. (1)
- Gründe für einen möglichen Berufswechsel: 80 Prozent "zu hohe Arbeitsbelastung / Arbeitsverdichtung", 72 Prozent "Arbeitsrealität widerspricht meinem Anspruch an den Beruf". (1)

1 Marburger Bund Monitor 2024. [www.marburger-bund.de](http://www.marburger-bund.de).



Ein paar Studien  
als Basis...

Kündi-  
gung?

Stress  
und  
Belastung

Führungs-  
wirkung



# Gallup Engagement Index



**10 %**

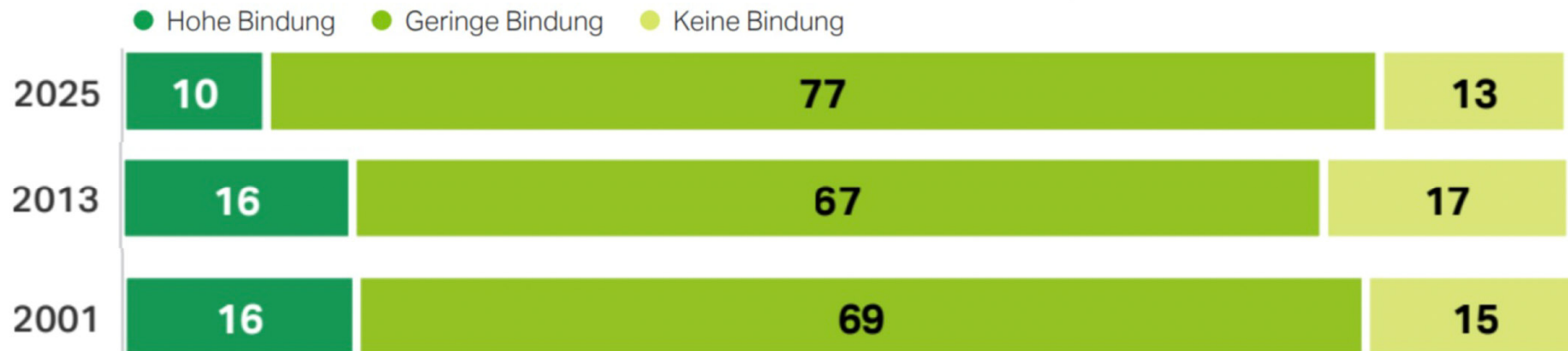
der Arbeitnehmenden in Deutschland sind aktuell emotional hoch gebunden – der Abwärtstrend scheint gestoppt.

**> 119 Mrd. €**

gingen der deutschen Wirtschaft 2025 mindestens aufgrund von innerer Kündigung und daraus resultierenden Produktivitätsverlusten verloren.

**41 %**

geringere Fehlzeit bei Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung im Vergleich zu Beschäftigten ohne Bindung.



# Gallup Engagement Index



## Mitarbeiterbindung senkt Fehlzeit

*Ungefähr wie viele Tage haben Sie in den vergangenen 12 Monaten bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich krank oder nicht gut gefühlt haben?*

### In Tagen



Ohne Berücksichtigung von Langzeitkranken (90 Tage und länger).  
Basis: Arbeitnehmende ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

GALLUP®

# Gallup Engagement Index

---



**Wie beeinflussen gute Führung und hohe emotionale Bindung die Performance von Unternehmen allgemein?**

**21 % bis 51 % geringere Fluktuation (51 % bei Unternehmen mit einer niedrigen Fluktuation, 21 % bei Unternehmen mit einer hohen Fluktuation)**

**78 % weniger Fehlzeiten**

**63 % weniger Arbeitsunfälle**

**32 % weniger Qualitätsmängel**

**10 % bessere Kundenbewertungen**

**18 % höhere Produktivität (Vertriebskennzahlen)**

**14% höhere Produktivität (Produktionskennzahlen)**

Gallup Engagement Index Deutschland 2025, [www.gallup.com](http://www.gallup.com)

# Auswirkung der Führungs-Beziehung

---

**Eine Studie mit klinischen Pflegekräften: hohe Qualität der "Leader-Member Exchange" (LMX) mit weniger Burnout assoziiert und mit schützender Wirkung unter hoher emotionaler Arbeitsbelastung (1),**

**Meta-Analyse: Positiver Zusammenhang von LMX und Arbeitsleistung, Zufriedenheit mit der Führung, Gesamtzufriedenheit, Engagement, Rollenklarheit, Kompetenz der Mitarbeitenden und weniger Fluktuationsabsichten (2)**

1 Lee E. K & Ji E. J. The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Relationships Between Emotional Labor and Burnout in Clinical Nurses. *Asian Nurs Res* 2018; 12(1): 56-61

2 Gerstner, C. R. & Day, D. V. Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology* 1997; 82(6): 827-844

# Auswirkung des Führungsstils auf die Führungskraft

---

Metaanalyse (n = 12.617) :

Zusammenhang zwischen Führung und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter gut belegt; signifikante Zusammenhänge zwischen konstruktiver und destruktiver Führung und dem Wohlbefinden von Führungskräften in der erwarteten

**Richtung.**

Hypothesis 1a: Constructive leadership is positively associated with leader well-being.

Hypothesis 1b: Destructive leadership is negatively associated with leader well-being.

Kaluza A. J., Boer D., Buengeler C., van Dick R. Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress* 2020; 34(1): 34-56.

# Auswirkung des Führungsstils auf die Führungskraft

## Leader Behaviour

### Constructive

- **Task-oriented:** contingent reward, directive, initiating structure, management-by-exception active, etc.
- **Relational-oriented:** democratic, supportive, participative, consideration, etc.
- **Change-oriented:** charismatic, developing, transformational, visionary, etc.

### Destructive

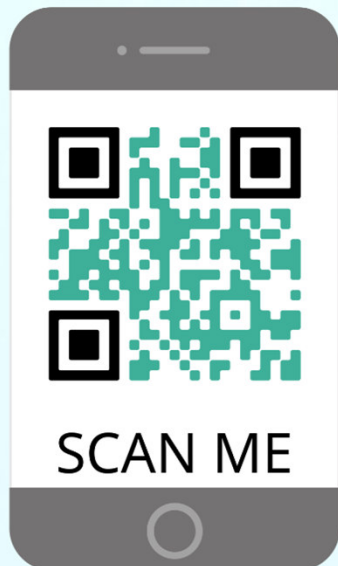
- **Passive:** laissez-faire, management-by-exception passive, passive-avoidant, etc.
- **Active destructive:** abusive, autocratic, coercive, etc.

aus: Kaluza A. J., Boer D., Buengeler C., van Dick R. Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress* 2020; 34(1): 34-56.

Hypothesis 1a: Constructive leadership is positively associated with leader well-being.  
Hypothesis 1b: Destructive leadership is negatively associated with leader well-being.

# Führung lernen

Prof. Dr. Sonja Güthoff, MBA  
LMU Klinikum München und  
AKAD Hochschule Stuttgart



Relevanz

Führungs-  
stile

Überblick

Auswirk-  
ungen

# Führungsstile (ein paar Beispiele)

---

- Autokratisch (autoritär)
- Demokratisch (partizipativ)
- Laissez-faire
- Transaktional
- Transformational
- Servant-/Coaching-Leadership



Artikel Führungsstile

# Führungsstile (ein paar Beispiele)

---

Welcher der beispielhaften Führungsstil begegnet mir am häufigsten in der Medizin?

Durch welchen Stil möchte ich (in der Regel) persönlich geführt werden?

Welchen Führungsstil möchte ich (in der Regel) persönlich anwenden, um andere zu führen?



# Führungsstile (ein paar Beispiele)

---



Autokratisch (autoritär): Alleinentscheidungen, Kontrolle, wenig Partizipation

Ich treffe Entscheidungen lieber allein als im Team.

In kritischen Situationen erwarte ich klare Befolgung meiner Anweisungen.

Diskussionen über Entscheidungen empfinde ich häufig als Zeitverlust.

Kontrolle ist für mich ein zentraler Bestandteil guter Führung.

Lewin, K. et al. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates." The Journal of Social Psychology 1939; 10(2): 269-299)

# Führungsstile (ein paar Beispiele)

---



Demokratisch (partizipativ): Beteiligung,  
Diskussion, gemeinsame Entscheidungen

Ich hole aktiv Meinungen aus dem Team ein.  
Entscheidungen entwickle ich gern im Dialog.  
Ich fördere Diskussion, auch wenn sie Zeit kostet.  
Akzeptanz ist mir wichtiger als Geschwindigkeit.

Lewin, K. et al. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates." The Journal of Social Psychology 1939; 10(2): 269-299)

# Führungsstile (ein paar Beispiele)

---



Laissez-faire: Zurückhaltende Führung, geringe Struktur, wenig Eingriff

Ich greife nur selten aktiv in Teamprozesse ein.  
Mitarbeitende sollen weitgehend selbst entscheiden.  
Konflikte regeln Teams idealerweise eigenständig.  
Ich halte Distanz für professionelle Führung.

Lewin, K. et al. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates." The Journal of Social Psychology 1939; 10(2): 269–299)

# Führungsstile (ein paar Beispiele)

---



Transaktional: Leistung und Gegenleistung, leistungsorientierte Belohnung, Führung nach dem Ausnahmeprinzip

Ich definiere klare Ziele und überprüfe deren Erreichung systematisch. Gute Leistung wird von mir ausdrücklich anerkannt (contingent reward). Ich greife ein, wenn etwas nicht wie geplant läuft (management by exception). Struktur und Verlässlichkeit sind mir besonders wichtig.

Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 1990; 18(3): 19-31

#### TEN CONTROL-BASED IDEAS THAT DESTROY ACCOUNTABILITY

1. **Incentive programs and pay-for-performance plans:** Promote cheating and distract people from doing the "right thing" by encouraging the practice of "going for the dough no matter what!"
2. **Internal competition:** Destroys trust, discourages cooperation, and encourages hoarding of resources
3. **Performance reviews:** Devastate the human spirit by offering judgments rather than encouragement
4. **Forced ranking systems (another form of judgment):** Assume some people are unsalvageable, and give management an excuse not to deal directly with performance issues in a more proactive way
5. **Personal improvement plans (another form of judgment):** Send the message that people are "broken" and need to be "fixed"
6. **Managing people:** Makes the manager accountable, not the employee, and suggests people need watching
7. **Restrictive policies and procedures:** Inhibit creative solutions that lie outside established policies and procedures; and, by demanding compliance, give people an excuse not to be accountable for making wise choices
8. **Employee recognition programs:** Discount the contributions of those who are not recognized, encourage suck-ups, and foster office politics
9. **Missions, visions, and values statements:** Imposed from the top, are seen by most as mere wallpaper that, at best, are ignored; at worst, create cynicism
10. **Traditional job descriptions:** Restrict personal initiative by telling people what they don't do

## ZEHN KONTROLLBASIERTE IDEEN, DIE VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN ZERSTÖREN

### Anreizprogramme und leistungsabhängige Vergütungsmodelle:

Fördern Betrug und lenken Menschen davon ab, das „Richtige“ zu tun, indem sie die Haltung fördern: „Hauptsache Geld – egal wie!“

### Interner Wettbewerb:

Zerstört Vertrauen, entmutigt Zusammenarbeit und fördert das Horten von Ressourcen.

### Leistungsbeurteilungen:

Zerstören den menschlichen Geist, indem sie Urteile statt Ermutigung vermitteln. (...)

Rob Lebow, Randy Spitzer. Accountability – Freedom and Responsibility without Control. Berrett-Koehler Publishers 2002, San Francisco

# Führungsstile (ein paar Beispiele)

---



Transformational: Vision, Inspiration, intellektuell  
Stimulation, individuelle Förderung

Ich vermittele regelmäßig den Sinn unserer Arbeit.  
Ich inspiriere mein Team für übergeordnete Ziele.  
Ich fordere dazu auf, Bestehendes zu hinterfragen.  
Individuelle Entwicklung ist mir ein zentrales Anliegen.

Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 1990; 18(3): 19-31

# Führungsstile (ein paar Beispiele)

---



Servant Leadership (1): "Dienen", Entwicklung und Empowerment der Mitarbeitenden

Coaching Leadership (2): Führungskraft als Coach mit Entwicklungs- und Feedbackfokus

Empowerment ist für mich wichtiger als Status.

Ich stelle Fragen statt sofort Lösungen vorzugeben.

1 Liden R. C. et al. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* 2008; 19(2): 161-177

2 Ellinger A. D. et al. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly* 2003; 14(4): 435-458

# Umfrage



**Führung in der  
Medizin?**

	Quadrant 1	Quadrant 2	Quadrant 3	Quadrant 4
	Kontrolle			Freiheit
	Top-Down-Ansatz	Incentive-Ansatz	Mess-Ansatz	Verantwortung
Das Mitarbeiterbild	Vertrauen in <b>Vorschriften</b> und Abläufe	Vertrauen in <b>Belohnungen</b> , die „motivieren“	Vertrauen in <b>Standards</b> , die die Leistung bestimmen	Vertrauen in <b>Menschen</b> , die Großes leisten
Führungsverhalten	„managen“ Ziele setzen, Arbeit delegieren	„motivieren“ Ziele setzen, Anreize schaffen	„bewerten“ Ziele setzen, Ergebnisse messen	„beraten“ verfügbar sein für Fragen
Verantwortlichkeit wird ...	„überwacht“ ob die Regeln beachtet werden	„belohnt“ bei erwünschtem Verhalten	„gemessen“ ob die Standards erreicht werden	„übernommen“ für die eigene Leistung
Benötigte Mitarbeiter	<b>Gehorsam</b> „Tun, was erwartet wird“	<b>Wettbewerb</b> „Tun, wenn es sich lohnt“	<b>Feedback</b> „Tun, was beurteilt wird“	<b>Eigeninitiative</b> „Tun, wofür ich stehe“

Führungsquadranten nach Lebow. persolog® Agil führen Trainerleitfaden 2022, nach Rob Lebow, Randy Spitzer. Accountability – Freedom and Responsibility without Control. Berrett-Koehler Publishers 2002, San Francisco

# Konstruktive Führungsstile

---

Aufgabenorientiert:

- Transaktional

Beziehungsorientiert:

- Demokratisch (partizipativ)
- Servant-/Coaching-Leadership

Veränderungsorientiert:

- Transformational

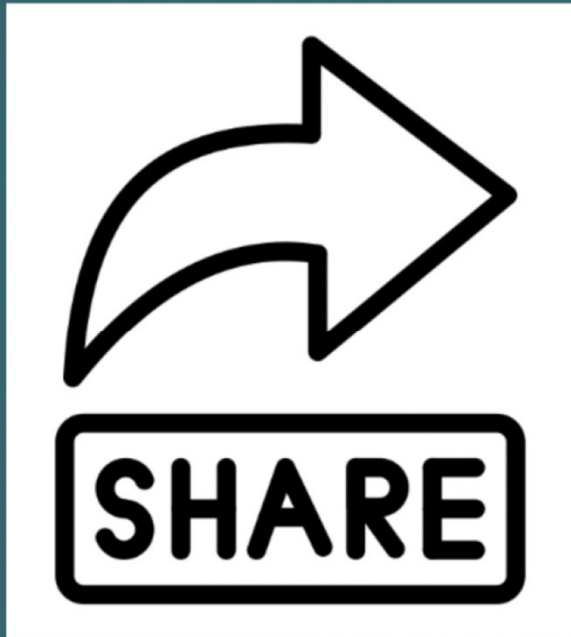
## Constructive

- **Task-oriented:** contingent reward, directive, initiating structure, management-by-exception active, etc.
- **Relational-oriented:** democratic, supportive, participative, consideration, etc.
- **Change-oriented:** charismatic, developing, transformational, visionary, etc.

aus: Kaluza A. J., Boer D., Buengeler C., van Dick R. Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress* 2020; 34(1): 34-56.

Hypothesis 1a:  
Constructive leadership is positively associated with leader well-being.

# Möglichkeit - Geteilte Führung



Bilder: Toni Farina Engmann

Güthoff S. Ärztinnen und Ärzte in Führung: New Work vom Wunsch zur Wirklichkeit. Ärztstellen / Deutsches Ärzteblatt; 06. Mai 2026

# Innere Medizin Evangelische Elisabeth Klinik Berlin

Johannesstift Diakonie

Arzt und Karriere » Best Practice

## Jobsharing im Krankenhaus: Chefärztin in Teilzeit – das geht!

27 Januar, 2021 - 07:39  
Denise Krell

f t in x



Angelika Behrens (rechts) und Vera Stiehr teilen sich den Chefarztsessel für Innere Medizin.  
© Die Hoffotografen

<https://aerztestellen.aerzteblatt.de/de/redaktion/best-practice/jobsharing-im-krankenhaus-chefaerztin-teilzeit-das-geht>

# Allgemeinmedizin Uniklinik Würzburg

---

Beruf

## **Arbeitszeitmodelle: Weibliche Doppelspitze**

Medizin studieren, SS 2018: 26

Richter-Kuhlmann, Eva A.

*Ein seit Jahren eingespieltes Team: die Allgemeinmedizinerinnen Prof. Dr. med. Ildikó Gágyor (links) und Prof. Dr. med. Anne Simmenroth (rechts). Foto: Daniel Peter*



<https://www.aerzteblatt.de/pdf.asp?id=197180>

# Gynäkologie Asklepios Klinik Wandsbek Hamburg.

## Schwerpunkte

**Anna Jacobs:** onkologische Patientinnen, Eierstocks-, Gebärmutter-, Gebärmutterhals- oder Vulva-Krebs, Fokus minimalinvasive Therapie.

## **Setareh Huschi:**

Urogynäkologie, mit Senkungs- und Inkontinenzbeschwerden.

**Simone Klüber:** Dysplasie, die Diagnostik und Therapie von Krebsvorstufen des Gebärmutterhalses, aber auch der Vulva.

Arzt und Karriere » Karriereleiter

## Geteilte Führung: Das Chefärztinnen-Trio

9 Februar, 2022 - 07:05

Gerti Keller



Drei Chefärztinnen: Anna Jacob, Setareh Huschi und Simone Klüber (v.l.).

© Manuela Kuhn für Asklepios Klinik Wandsbek



# New Work - "Meine Station"

---



Klinikum Aschaffenburg-Alzenau  
Chirurgische Klinik I  
CA Prof. Dr. Hubertus Schmitz-Winnenthal  
Projektlaunch Juli 2022

"Wir können unsere Arbeitsbedingungen  
überwiegend selbst gestalten und so unsere  
eigenen Bedürfnisse bestmöglich in den  
Arbeitsalltag integrieren."

<https://klinikum-ab-alz.de/forschung-innovation/meine-station/was-ist-meine-station/>



# Rollenbasierte Führung

---

Teamkoordinator\*in, Blutabnehmer\*in, Infusionsrichter\*in, Medikamentenvorbereiter\*in, Telefon- und Klingelbeauftragte\*r, OP-Vorbereiter\*in, OP-Nachsorger\*in, Pflegebedarfsermittler\*in, Verbandswechsler\*in etc.

Flow-Unterstützer\*in achtet darauf, dass Kompetenz und Belastung so eingestellt sind, dass sich die einzelnen Mitarbeitenden wohl fühlen sowie gut und effizient arbeiten können.

"Meine Station" an der Chirurgischen Klinik I am Klinikum Aschaffenburg-Alzenau, CA Prof. Dr. Hubertus Schmitz-Winnenthal



# Führung lernen

Prof. Dr. Sonja Güthoff, MBA  
LMU Klinikum München und  
AKAD Hochschule Stuttgart



Relevanz

Überblick

Führungs-  
stile

Auswirk-  
ungen

Disclosures