
Inhalt

Teil I	Führungsverhalten, Motivation und Konfliktmanagement	1
1	Regelkreis und Führungsinstrumente	2
1.1	Der Management-Regelkreis	5
1.1.1	Erste Phase: Ziele setzen	6
1.1.2	Zweite Phase: Planung	7
1.1.3	Dritte Phase: Entscheidungen treffen	7
1.1.4	Vierte Phase: Ausführen	7
1.1.5	Fünfte Phase: Kontrolle	7
1.2	Zusammenfassung	8
2	Betriebsklima	9
2.1	Begrüßung neuer Mitarbeiter	9
2.2	Kooperative Zusammenarbeit	11
2.3	Vorbildfunktion des Arztes	11
2.4	Wertschätzung	11
2.5	Konstruktive Fehlerkultur	12
2.6	Stärkung des Selbstwertgefühls	13
2.7	Zeitnahe Information der Mitarbeiter	13
2.8	Gerechte Verteilung der Arbeit	13
2.9	Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsgestaltung	14
2.10	Anerkennung der Mitarbeiterleistung	14
2.11	Zusammenfassung	16
3	Umgang mit Kollegen und anderen Mitarbeitern	17
3.1	Erwartungsaustausch	17
3.2	Priorisierung der Erwartungen	17
3.3	Nutzen des Erwartungsaustausches	18
3.4	Erwartungsaustausch-Gespräch	19
3.5	Stellenbeschreibungen	19
3.6	Zielvereinbarung nach den SMART-Kriterien	20
3.7	Aufbau und Erhalt eines Beziehungskontos	22
3.8	Zusammenfassung	24

4	Motivation	26
4.1	Motivation als Erfolgsrezept	26
4.2	Zwei Kernsätze zum Verständnis individueller Motivation	27
4.2.1	Vertrauen und Zutrauen	28
4.2.2	Individuelle Betreuung	29
4.3	Jour fixe als Motivationsinstrument	30
4.4	Extrinsische Motivation	30
4.5	Intrinsische Motivation	30
4.6	Zusammenfassung	33
5	Konfliktmanagement	34
5.1	Konflikt oder Problem – ein Unterschied	34
5.2	Konfliktauslöser und Konfliktursachen	35
5.3	Das Konfliktgespräch	36
5.4	Phasen der Konfliktbewältigung	39
5.4.1	Phase 1: Genaue Beschreibung des Konfliktes	39
5.4.2	Phase 2: Lösungsideen der beiden Seiten	39
5.4.3	Phase 3: Bewertung der Lösungsideen	39
5.4.4	Phase 4: Die beste Lösung	39
5.4.5	Phase 5: Umsetzung der gefundenen Lösung in die betriebliche Praxis ..	39
5.4.6	Phase 6: Überprüfung der getroffenen Maßnahmen	39
5.5	Mechanistisches Denken versus systemisches Denken	40
5.6	Zusammenfassung	40
6	Schwierige Gespräche führen	42
6.1	Beachtung von Mitarbeiterhinweisen	42
6.2	Regeln für die Gesprächsführung	44
6.3	Kritikgespräch	46
6.4	Trennungsgespräch	47
6.5	Zusammenfassung	48
7	Personalauswahl	49
7.1	Einbindung der Mitarbeiter	49
7.2	Stellenbeschreibung	50
7.3	Anforderungsprofil	52
7.4	Stellenanzeige	53
7.5	Bewerbungsgespräch	53
7.6	Entscheidung	54
7.7	Zusammenfassung	55

8	Teamarbeit und Führungsstile	56
8.1	Die Teamentwicklungsuhr	56
8.2	Was ein erfolgreiches Team ausmacht	58
8.3	Teamorientierte Führung	60
8.4	Autoritärer Führungsstil	61
8.5	Kooperativer Führungsstil	62
8.6	Laissez-faire-Führungsstil	63
8.7	Situativer Führungsstil	64
8.7.1	Reifegrad 1	64
8.7.2	Reifegrad 2	65
8.7.3	Reifegrad 3	65
8.7.4	Reifegrad 4	66
8.8	Zusammenfassung	67
Teil II	Vergütungsformen, Sprechzeiten- und Arbeitszeitsysteme	69
9	Kunden- und mitarbeiterorientierte Sprechzeiten	70
9.1	Der Nächste bitte ...	70
9.1.1	Terminpraxis parallel zur offenen Sprechstunde	71
9.1.2	Reine Terminpraxis	72
9.1.3	Terminpraxis mit separater offener Sprechstunde	75
9.2	Die Sprechzeiten im Außenbild	76
9.3	24-Stunden-Verfügbarkeit	77
9.4	Zusammenfassung	78
10	Attraktive Arbeitszeitsysteme	79
10.1	Gesetzliche Grundlagen	79
10.2	Starre und flexible Arbeitszeitsysteme	80
10.3	Bedarfsorientierte Arbeitszeitsysteme (BoA)	82
10.4	Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance)	84
10.5	Zusammenfassung	86
11	Leistungsgerechtes Arbeitsentgelt	87
11.1	Gesetzliche Grundlagen	87
11.2	Klassische Entgeltsysteme	88
11.3	Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer	89
11.4	Erfolgsorientierte Vergütungssysteme	90
11.5	Zusammenfassung	94

12	Anhang	96
12.1	Weiterführende Adressen	96
12.2	Literatur	97
12.3	Sachverzeichnis	98