

Inhalt

Danksagung	5
Vorwort	7
Einleitung	15
Klinikstrategie »Attraktiver Arbeitgeber«	15
Grundlagen	
1 Mitarbeiterführung	21
1.1 Anforderungen an Führungskräfte	21
1.2 Führungsaufgaben	22
1.3 Im Spannungsfeld zwischen Fach- und Führungsaufgaben	24
1.4 Führungscompetenzen	24
1.5 Führungsstile	26
1.6 Differenzierter Führungsansatz auf Basis des Reifegradmodells	28
1.7 Führen über das Gespräch	31
1.8 Fazit	36
2 Rollen- und Verhaltensprofile	37
2.1 Begriffsklärung: Was ist eine Rolle?	37
2.2 Umgang mit Rollenkonflikten	43
2.3 Begriffsklärung: Was ist ein Verhaltensprofil?	44
2.4 Fazit	50
3 Teamarbeit und Teamentwicklung	51
3.1 Gruppe oder Team?	52
3.2 Grundbedingungen von Teams	52
3.3 Teamentwicklung	53
3.4 Teambildung	62
3.5 Kompetenzen der Teamleitung	68
3.6 Die Mischung im Team	68
3.7 Teamorganisation	71
3.8 Teamführung – die Dynamik im Team konstruktiv nutzen	73
3.9 Kommunikation im Team	78

3.10	Fazit	79
4	Change Management	80
4.1	Was löst Veränderungen aus?	81
4.2	Warum Veränderungen nicht initiiert werden	83
4.3	Warum Veränderungen scheitern	86
4.4	Erfolgsfaktoren des Change Managements	89
4.5	Fazit	96
5	Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement	97
5.1	Zielmanagement	97
5.2	Zeitmanagement	103
5.3	Selbstmanagement	110
5.4	Fazit	116
6	Stress – jetzt erst recht handeln	117
6.1	Was ist Stress?	118
6.2	Stress in Kliniken und Krankenhäusern	120
6.3	Ressourcen im Umgang mit Stress	123
6.4	Stressbewältigung: Agieren statt reagieren	125
6.5	Persönliches Arbeitsverhalten	126
6.6	Fazit	129

Praxis

7	Prinzipien der Mitarbeiterführung	133
7.1	Führungsprinzipien	133
7.2	Führung und Macht	137
7.3	Loyalität – wer sie fordert, muss Verantwortung übernehmen	139
8	Mitarbeitende	143
8.1	Wenn aus »Ober-Fachärzt*innen« aktiv führende Oberärzt*innen werden	143
8.2	Planvolle Einarbeitung neuer Assistenzärzt*innen ...	147
8.3	Die Millennials – fördern statt regieren	150
8.4	Wer ist hier schwierig? Mitarbeitende oder Chef*innen?	153
8.5	Graues Haar wird zur Regel – der Umgang mit älteren Mitarbeitenden	155
8.6	Umgang mit suchtkranken Mitarbeitenden	157
8.7	Ausländische Ärzt*innen – Willkommenskultur ist gefordert	161
9	Gesprächsführung	165
9.1	Feedback – ein wirkungsvolles Führungsinstrument	165

9.2	Kritikgespräche erfolgreich führen	170
9.3	Mitarbeiterjahresgespräche – mit gezielter Jahresplanung motivierend führen	175
9.4	Krankenrückkehr- und Fehlzeitengespräche	182
9.5	Entwicklungsgespräche	184
9.6	Bleibegespräche	185
9.7	Du oder Sie? Das Dilemma mit der richtigen Anrede	186
9.8	Emotionen im Führungsalltag	188
9.9	Motivation erhalten und lenken	193
10	Chefarzt*in werden und sein	198
10.1	Die erfolgreiche Bewerbung.....	198
10.2	Chefarztwechsel – der/die Alte geht, ein*e Neue*r kommt	203
10.3	Chefarzt*innen und Geschäftsführung – gemeinsam dem wirtschaftlichen Druck begegnen	206
10.4	Neu in der Chefarztposition	209
10.5	Strategisches Denken und Handeln	214
10.6	Von dem/der Sekretär*in zur Managementassistenz – eine Entwicklungsmaßnahme, die Chefarzt*innen entlastet	218
11	Prozesse	222
11.1	OP-Organisation – Erste Hilfe für das Herzstück der Klinik	222
11.2	Die Intensivstation	225
12	Die Zentrale Notaufnahme	231
12.1	Strategische Überlegungen zur Zukunft der Notfallversorgung	231
12.2	Die interdisziplinäre Zentrale Notaufnahme der Gegenwart – Erfolgsvoraussetzungen	238
13	Delegation ärztlicher Leistungen – Chancen, Risiken, Voraussetzungen	248
13.1	Beispiele der Delegation ärztlicher Tätigkeiten im Klinikalltag	248
13.2	Ärzt*innen und Pflege – »Hand in Hand«	252
13.3	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	254
13.4	Optimierung des Aufnahme- und Entlassmanagements	258
14	Ambulante Strukturen/Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ)	263
14.1	Struktur des Medizinischen Versorgungszentrums ...	263
14.2	MVZ-Geschäftsführung	264

14.3	MVZ Ärztliche Leitung	265
14.4	Ärztliche Leitung in ambulanten Strukturen werden und sein	265
14.5	Zusammenspiel des Führungsduos	266
15	Personalmanagement	267
15.1	Erfolgreiche Auswahl von Bewerber*innen	267
15.2	Mitarbeiterentwicklung – von der Entwicklungsdurchsprache zum Entwicklungsgespräch	276
15.3	Abmahnung und Kündigung	279
15.4	Verfassen von Arbeitszeugnissen	283
16	Patient*innen	287
16.1	Patientenorientierung	287
16.2	Schwierige Patientengespräche – eine Herausforderung im Klinikalltag	294
16.3	Patient*innen in der Notaufnahme	296
17	Außendarstellung	300
17.1	Zuweiserbindung – Kooperation mit niedergelassenen Ärzt*innen	300
17.2	Medien- und Öffentlichkeitsarbeit	303
Literatur		312
Stichwortverzeichnis		319