



Erfolgskonzepte
Praxis- & Krankenhaus-Management

Schüller
Dumont



Die erfolgreiche Arztpraxis

Patientenorientierung
Mitarbeiterführung
Marketing

3. Auflage

**7 Schritte
zum
Praxiserfolg**



Springer

Anne M. Schüller

Monika Dumont

Die erfolgreiche Arztpraxis

Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Anne M. Schüller
Monika Dumont

Die erfolgreiche Arztpraxis

Patientenorientierung – Mitarbeiterführung –
Marketing

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Mit 18 Abbildungen und 2 Tabellen

 Springer

Anne M. Schüller

Marketing Consulting
Harthauer Str. 54
81545 München
Office 0049 (0)89 6423208
Mobil 0049 (0)172 8319612
info@anneschueller.de
www.anneschueller.de

Monika Dumont

duxsess –
Gesellschaft für Medizinisches
Erfolgsmanagement mbHI
Prinzregentenplatz 15
81679 München
Office 0049(0)8022-273152
Mobil 0049(0)175-7177830
monika.dumont@duxsess.com
www.duxsess.com

ISBN 978-3-642-00733-0 Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin Verlag

springer.com

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2004, 2006, 2010

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Hinrich Küster

Projektmanagement: Gisela Zech, Meike Seeker

Titelbild: © deblik Berlin (rechts)

Layout und Einbandgestaltung: deblik Berlin

Satz: TypoStudio Tobias Schaedla, Heidelberg

SPIN: 12258345

Gedruckt auf säurefreiem Papier

2126 – 5 4 3 2 1 0

Vorwort zur 3. Auflage

Mit dieser überarbeiteten und ergänzten 3. Auflage ist unser Buch aktueller denn je. Denn das Gesundheitswesen befindet sich weiter im Umbruch. Der medizinische und technologische Fortschritt, gesetzgeberische Rahmenbedingungen, die Anforderungen der Banken, zunehmender Wettbewerbsdruck und vor allem der »moderne Patient« erfordern ein radikales Umdenken. Medizinisches Wissen wird heutzutage – durch das Internet, durch Bücher und Presseartikel – weitgehend öffentlich gemacht. Die Ärzteschaft verliert damit die Aura »geheimen Wissens«, die einst Macht verlieh. Patienten wollen zunehmend dem Arzt »auf Augenhöhe« begegnen.

In diesem Szenario müssen Ärzte zu Unternehmern werden – ob sie wollen oder nicht. Neben neuen fachlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen kommen dabei auf Arzt und Praxismitarbeiterinnen auch mehr und mehr Marketing-orientierte Aufgaben zu. Denn das, was der Patient bei seinem Arzt erlebt, wird nach außen getragen, also im Markt diskutiert. Bewertungsportale im Internet haben diesen Trend noch verstärkt.

In anderen Branchen werden die Mitarbeiter schon seit Langem und regelmäßig auf kundenorientierte Kommunikation trainiert. Mit solchen Erfahrungen kommen die Patienten nun in die Praxis – und vergleichen. Spätestens seitdem sie für ärztliche Leistungen in die eigene Tasche greifen müssen, betrachten Patienten den Arzt als Dienstleister – und fordern das aus anderen Branchen gewohnte Dienstleistungsverständnis ein.

Wenn also nun die Arztpraxis in den Augen der Patienten ein Dienstleistungsunternehmen ist, müssen niedergelassene Ärzte die Spielregeln des modernen Dienstleistungs-Marketing kennen – und sie in ihrer täglichen Arbeit anwenden. Eines sei dabei schon jetzt klargestellt: Praxis-Marketing hat fast nichts mit vollmundiger Werbung, aber viel mit Kommunikation zu tun.

Eine patientenorientierte Kommunikation trägt zur Compliance des Patienten und damit zum Heilerfolg wesentlich bei. Und auch die gute Mitarbeiterführung wird eine zunehmende Rolle spielen. Nur wenn die Mitarbeiterinnen sich in Ihrer Praxis wohlfühlen, werden dies auch die Patienten tun. Nur wer loyale Mitarbeiterinnen hat, hat auch loyale Patienten – und umgekehrt.

Praxis-Marketing, Mitarbeiterführung und Kommunikation sind ebenso erlernbar wie eine gute Untersuchungstechnik. Alle drei Bereiche hängen eng zusammen und sind – natürlich neben der fachlichen Qualifikation – maßgeblich am Praxiserfolg beteiligt. In sieben Schritten zeigt Ihnen dieses Buch, wie das funktioniert.

Sie erhalten Vorschläge, wie man seine Mitarbeiterinnen zeitgemäß fördert, fordert und führt. Sie können sehen, wie die verbalen und nonverbalen kommunikativen Abläufe zwischen Arzt, Patient und Mitarbeiterin funktionieren. Sie begleiten den Patienten auf seinem Weg durch die Praxis. Sie sehen, was er dabei denkt und fühlt und vor allem, wie er dabei behandelt werden möchte: nicht nur fachlich kompetent, sondern auch liebe- und verständnisvoll – sodass er sich rundum wohl fühlt bei »seinem« Arzt, in »seiner« Praxis.

Schließlich zeigen wir, welche strategischen und operativen Instrumente aus dem großen Baukasten des Marketings der Arzt nutzen kann – soweit dies Gesetzgebung und

Berufsethos zulassen. In Form von Checklisten und anschaulichen Beispielen aus dem medizinischen Alltag geben wir Ihnen praxisnahe Werkzeuge und wertvolle Tipps an die Hand, die Ihnen helfen, Ihre Ziele zu erreichen. Bei all dem stützen wir uns auf langjährige Erfahrungen in Marketing und Kommunikation und insbesondere Frau Dumont auf Erkenntnisse aus hunderten von Workshops, Seminaren und Praxis-Analysen.

Wenn Sie sich vor allem dafür interessieren, auf welche Weise Sie einzelne Maßnahmen am besten durchführen, sind ► Kap. 3–6 für Sie wichtig. Wir empfehlen Ihnen allerdings den Einstieg bei ► Kap. 1. Denn nur wer ein solides strategisches Fundament legt, so wie wir es in den beiden ersten Kapiteln beschreiben, kann seinen unternehmerischen Erfolg nachhaltig sichern.

Damit dies von Anfang an der Fall ist, haben wir dieser aktualisierten 3. Auflage ein Ergänzungskapitel gegeben. Es trägt den Titel: »Zusatzwissen für Praxiseinsteiger und -neugründer«.

Allen unseren Lesern wünschen wir eine überaus florierende Wohlfühl-Praxis, (wieder) Freude am Arzt-Sein und vor allem Befriedigung in ihrem wundervollen Beruf.

München, im Herbst 2009

Anne M. Schüller

Marketing Consultant
info@anneschueller.de
www.anneschueller.de

Monika Dumont

Marketing u. Kommunikationsexpertin im
Gesundheitswesen
monika.dumont@duxxess.com
www.duxxess.com

PS: Nicht nur niedergelassene Ärzte und ihre Mitarbeiterinnen können von diesem Buch profitieren. Auch für Komplementärmediziner und Heilpraktiker, für Arzt Häuser und ambulante Kliniken, für Professoren, Dozenten und Ausbilder medizinischer Berufe, für Medizinstudenten und PJ-ler, ja sogar für Labors und Pharmareferenten ist dieses Buch ein wertvolles Hilfsmittel auf dem Weg zum Erfolg.

Vorwort zur 1. Auflage

Der Patient von heute geht nicht nur anders einkaufen, er kommt auch mit veränderten Einstellungen und Erwartungen in die Praxis. Er ist informierter, anspruchsvoller und fordernder geworden. Und er hat weniger Zeit. Er will nicht nur gesund werden, sondern vor allem gesund bleiben. Immer mehr Menschen in unserer Gesellschaft übernehmen die Verantwortung für ihre Gesundheit selbst – und sind dabei auf der Suche nach einem Partner für ihr individuelles Gesundheitsmanagement.

So wird der niedergelassene Arzt – spätestens seitdem Patienten für ärztliche Leistungen in die eigene Tasche greifen müssen, auch als Dienstleister wahrgenommen und mit anderen Dienstleistern verglichen. Das mag dem einen oder anderen Mediziner nicht gefallen, aber die Zeit lässt sich nun nicht mehr zurückdrehen. Auch die medizinische Welt hat sich verändert.

Deswegen ist es höchste Zeit, dass Ärzte die Spielregeln des modernen Dienstleistungs-Marketing kennen – und diese in ihrer täglichen Arbeit nutzen. Wobei Praxis-Marketing fast nichts mit vollmundiger Werbung zu tun hat, wir werden das noch sehen.

Neben neuen fachlichen Anforderungen kommen auf Arzt und Praxishelferinnen wichtige kommunikative Aufgaben zu. In der gesamten Wirtschaft, außer im Gesundheitswesen, werden die Mitarbeiter schon seit langem und regelmäßig darauf trainiert, wie man kundenorientiert mit seinen Kunden spricht. Mit solchen Erfahrungen kommt der Patient in die Praxis – und vergleicht.

Eine patientenorientierte Kommunikation baut Vertrauen zu einem Arzt und seinem Team auf. Sie steigert das Vertrauen in die Fähigkeiten des Arztes und seine Therapievor schläge, was schließlich maßgebend zur Compliance des Patienten und damit zum Heilerfolg beiträgt, ja sogar den Grundstein zu einem »aktiven Gesundheitsmanagement« legen kann.

Und auch die Mitarbeiterführung wird zunehmend eine Rolle spielen. Nur wenn die Mitarbeiter/innen sich in Ihrer Praxis wohl fühlen, werden dies auch die Patienten tun. Nur wer loyale Mitarbeiter hat, hat auch loyale Patienten – und umgekehrt.

Praxis-Marketing, Mitarbeiterführung und Kommunikation sind ebenso erlernbar wie eine gute Untersuchungstechnik. Deshalb dieses Buch.

Geschrieben von Autoren, die durch ihre tägliche Arbeit den Alltag in den Praxen kennen, zeigt es Schritt für Schritt, wie Praxis-Marketing, wie zeitgemäße Mitarbeiterführung und vor allem, wie patientengerechte Kommunikation in der Arztpraxis direkt umgesetzt werden können. Denn diese Bereiche hängen eng miteinander zusammen und sind – natürlich neben der fachlichen Qualifikation – maßgeblich für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg einer Arztpraxis.

Sie werden sehen, wie die verbalen und nonverbalen kommunikativen Abläufe zwischen Arzt, Patient und Mitarbeiter funktionieren. Sie erfahren auch, wie Sie als Arzt mit neuen Themen wie Patientenakquise, Internet und Honorargesprächen umgehen können.

Sie werden den Patienten auf seinem Weg durch die Praxis begleiten. Sie werden sehen, was er dabei denkt und fühlt und vor allem, wie er dabei behandelt werden möchte:

nicht nur fachlich kompetent, sondern auch liebe- und verständnisvoll – so dass er sich rundum wohl fühlt bei »seinem« Arzt, in »seiner« Praxis.

Sie werden auch sehen, welch hohen Einfluss die Praxis-Helferinnen auf das Wohlbefinden der Patienten haben. Sie werden Vorschläge erhalten, wie man seine Mitarbeiter zeitgemäß und vertrauensvoll fördert, fordert und führt. So dass sie im wahrsten Sinn des Wortes Mit-Arbeiter/innen werden.

Und schließlich werden wir zeigen, welche strategischen und operativen Instrumente aus dem großen Baukasten des Marketing der Arzt nutzen kann – soweit dies Gesetzgebung und Berufsethos zulassen.

In Form von Checklisten und zahlreichen anschaulichen Beispielen aus dem medizinischen Alltag werden wir Ihnen praxisnahe Werkzeuge und wertvolle Tipps an die Hand geben, die Ihnen helfen, Ihre Ziele zu erreichen. Das Ergebnis: eine überaus florierende Wohlfühlpraxis. Und für Sie ganz persönlich: Freiräume und (wieder) Freude und Befriedigung in der Arbeit.

Dieses Buch sagt Ihnen ganz konkret, wie die Dinge richtig gemacht werden können. Dabei stützen wir uns auf langjährige Erfahrungen aus vielen hundert Workshops, Seminaren, Vorträgen und Praxis-Analysen.

Wenn Sie sich also vor allem für das »Wie mache ich das am besten?« interessieren, sind die Kapitel 3–6 für Sie da. Wir empfehlen Ihnen allerdings den Einstieg bei Kapitel 1. Nur wer ein solides strategisches Fundament legt, so wie wir es in den beiden ersten Kapiteln beschreiben, kann seinen unternehmerischen Erfolg nachhaltig sichern.

Nicht nur niedergelassene Ärzte und ihre Mitarbeiter/innen können von diesem Buch profitieren. Auch für Alternativmediziner und Heilpraktiker, für Arzt Häuser und ambulante Kliniken, für Professoren, Dozenten und Ausbilder medizinischer Berufe, für Medizin-Studenten und angehende Ärzte (AIPLer), ja sogar für Labors und Pharmareferenten ist dieses Buch ein wertvolles Hilfsmittel auf dem Weg zum Erfolg.

Wir freuen uns, dazu beitragen zu können.

München, im Sommer 2003

Anne M. Schüller
Marketing Consultant
info@anneschueller.de
www.anneschueller.de

Monika Dumont
Kommunikationstrainerin
dukom@t-online.de
www.duxxess.com

Die Autorinnen



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin gehört zu den besten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet als Referentin und Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen (u. a. an der Hochschule Deggendorf im MBA-Studiengang Gesundheitswesen). Ihr Buch »Kundennähe in der Chefetage« erhielt den Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft.

Info: www.anneschueller.de



Monika Dumont ist seit 1993 führende Expertin für erfolgreiches Praxismarketing und Praxismanagement. Sie leitet den Bereich Marketing und Kommunikation bei duxxess –Gesellschaft für medizinisches Erfolgsmanagement. Seit 2007 unterstützt sie zusätzlich Ärzte und Praxisteams als Coach zum persönlichen Erfolg in Praxis und Familie. Sie trainiert Praxisteams in der überzeugenden Vermittlung von IGeL, erarbeitet als Mediatorin tragfähige Win-win-Lösungen bei der Praxisteamfindung und trainiert Mediziner vom Studenten bis zum Professor in erfolgreicher Rhetorik und Konfliktkommunikation (OLÉ Technik). Als motivierende Vortragsrednerin schafft sie bei Praxisinhabern und deren Praxisteams die Grundlage für den erfolgreichen Neu – oder Durchstart.

Sie ist Dozentin am Institut für Gesundheitsmanagement der Hochschule Deggendorf, Gastdozentin an Universitäten im Bereich Kommunikation und Marketing im Gesundheitswesen, Autorin zahlreicher Fachbeiträge im Bereich erfolgreiches Praxismanagement und Fachbuchkoautorin („Unternehmen Arztpraxis – Ihr Erfolgsmanagement«, »Fernlehrgang für Leitende Helferinnen«, »IGeL-Managerin«).

Info/Kontakt: +49 (0)175 – 71 77 830

monika.dumont@duxxess.com

www.duxxess.com

Inhaltsverzeichnis

| | | | |
|--|-----------|--|------------|
| Vorbemerkung | 1 | 3.2.2 Wissen | 43 |
| | | 3.2.3 Können | 47 |
| 1 Mit einer Analyse fängt es an | 3 | 3.2.4 Wollen | 51 |
| 1.1 Was heißt eigentlich Praxis- | | 3.2.5 Lassen | 57 |
| marketing? | 4 | | |
| 1.2 Patientenorientierung | 5 | 4 Wie eine Arztpraxis werben | |
| 1.3 Mitarbeiterorientierung | 7 | kann | 69 |
| 1.4 Die Analyse – Schritt für Schritt | 9 | 4.1 Der begeisterte Patient | 71 |
| 1.4.1 Verändertes Verbraucherverhalten | 10 | 4.1.1 Eine Frage des Typs | 71 |
| 1.4.2 Medizinische Zukunftstrends als | | 4.1.2 Emotionale Begeisterungsfaktoren | |
| Chance | 11 | für Patienten | 72 |
| 1.4.3 Die Zeit wird knapp | 13 | 4.1.3 Fragen statt sagen | 75 |
| 1.4.4 Was kaufen die Menschen wirklich? ... | 14 | 4.1.4 Hurra – eine Reklamation! | 78 |
| 1.4.5 Zukunftstrend Loyalität | 15 | 4.1.5 Die Patienten-Datenbank | 79 |
| 1.4.6 Wie Loyalität entsteht | 16 | 4.1.6 Der begeisterte Patient als | |
| 1.4.7 Die Stärken-Schwächen-Analyse der | | Empfeher | 81 |
| eigenen Praxis | 18 | 4.2 Loyale Mitarbeiterinnen | 82 |
| | | 4.3 Netzwerke und Kooperationen | 83 |
| 2 Wie eine Marketingstrategie | | 4.3.1 Beziehungsmanagement | 84 |
| entsteht | 21 | 4.3.2 Empfehlungs-Netzwerke | 85 |
| 2.1 Klare, präzise Ziele | 23 | 4.3.3 Meinungsführer und Multiplikatoren ... | 85 |
| 2.2 Erfolgversprechende Zielgruppen ... | 24 | 4.4 Die redaktionelle Presse | 86 |
| 2.3 Die strategische Positionierung oder: | | 4.5 Patienteninformationen | 88 |
| Ihr Praxisprofil | 26 | 4.5.1 Was in einer Patienteninfo steht | 88 |
| 2.4 Ihr USP: einzigartig für Patienten | | 4.5.2 Wie Sie Patienteninfo-Broschüren | |
| und Mitarbeiter | 27 | einsetzen | 89 |
| | | 4.5.3 Post vom Arzt | 91 |
| 3 Vor der Patientenorientierung | | 4.5.4 Weitere Informationskanäle | 92 |
| steht die Mitarbeiter- | | 4.6 Werbemittel | 93 |
| orientierung | 33 | 4.6.1 Die Praxis als Marke | 93 |
| 3.1 Die Praxiskultur | 34 | 4.6.2 Werbung für niedergelassene Ärzte ... | 95 |
| 3.1.1 Am Anfang steht das Träumen | 35 | 4.7 Das Internet | 97 |
| 3.1.2 Treibhausklima für Spitzen- | | 4.8 Der Zufall | 99 |
| leistungen | 35 | | |
| 3.1.3 Die Welt der Werte | 35 | 5 Wie Sie patientenorientiert | |
| 3.1.4 »Vergiftete« und »lachende« Praxen ... | 36 | kommunizieren | 103 |
| 3.1.5 Wie ein Praxis-Leitbild entsteht | 37 | 5.1 Reden ist immerhin Silber | 104 |
| 3.2 Die Loyalitätstreppe der | | 5.1.1 Hinhören ist besser als Zuhören | 105 |
| Mitarbeiter | 39 | 5.1.2 Fachchinesisch kostet Zeit – und | |
| 3.2.1 Kommen | 40 | Compliance | 106 |

| | | | |
|--|------------|--|------------|
| 5.2 Was der Körper erzählt | 106 | 6.3.2 Zu laut am Empfang, was nun? | 140 |
| 5.2.1 Blickkontakt | 107 | 6.3.3 Der Empfangsbereich als Revier | 141 |
| 5.2.2 Kommunikationsebenen | 108 | 6.3.4 Infos für den Patienten | 142 |
| 5.2.3 Die nonverbale Kommunikation des Patienten | 109 | 6.3.5 Warten auf den Arzt | 144 |
| 5.2.4 Über Nähe und Distanz | 110 | 6.3.6 Im Wartezimmer | 145 |
| 5.3 Wie Sie Verkaufs- und Preis- gespräche führen | 112 | 6.4 Im Behandlungszimmer | 148 |
| 5.3.1 Über Geld sprechen, als sprächen Sie über Kuchen | 112 | 6.4.1 Feinde in der Höhle? | 149 |
| 5.3.2 Das Verkaufsgespräch – Schritt für Schritt | 113 | 6.4.2 Ein ideales Arztgespräch – aus Sicht des Patienten | 151 |
| 5.3.3 Die Fragetechnik | 113 | 6.5 Die Verabschiedung | 152 |
| 5.3.4 Die Argumentationstechnik | 116 | 6.5.1 Was tun bei Patienten- Beschwerden? | 153 |
| 5.3.5 Das Preisgespräch | 118 | 6.5.2 Wie lassen sich Zusatzleistungen verkaufen? | 154 |
| 5.3.6 Die Einwandbehandlung | 120 | 6.6 Wieder zu Hause | 155 |
| 5.3.7 Die Abschlusstechnik | 121 | 6.6.1 Aktives Gesundheitsmanagement | 155 |
| 5.3.8 Nach der Theorie kommt die Praxis ... | 122 | 6.6.2 Der Arzt als Dienstleister | 157 |
| 5.4 Wenn der Patient mit Internet- Wissen kommt | 123 | 6.7 Zum Schluss: Ein paar Worte zum Qualitätsmanagement in der Arztpraxis | 159 |
| 5.5 Wie Sie mit schwierigen Kommunikationssituationen umgehen | 124 | 6.7.1 Wie Sie mit dem Ideenspeicher umgehen können | 160 |
| 5.5.1 Die Olé-Technik | 124 | 7 Am Ziel | 163 |
| 5.5.2 Die Olé-Technik im Arzt-Patienten- Gespräch | 125 | | |
| 5.5.3 Die Olé-Technik im Arzt-Mitarbeiter- rinnen-Gespräch | 126 | | |
| 5.5.4 Die Olé-Technik und der »Storyteller« | 126 | | |
| 5.5.5 Die Olé-Technik bei Beschwerden des Patienten | 127 | | |
| 5.5.6 IGeLn ohne Stachel | 128 | | |
| 6 Der Weg des Patienten durch die Praxis | 131 | | |
| 6.1 Aus der Sicht des Patienten | 132 | | |
| 6.2 Vor dem Arztbesuch | 133 | | |
| 6.2.1 Die telefonische Anmeldung | 133 | | |
| 6.2.2 Die hohe Schule des Telefonierens | 134 | | |
| 6.2.3 Wenn kranke Menschen anrufen | 136 | | |
| 6.3 Ankunft in der Praxis | 137 | | |
| 6.3.1 Der erste Eindruck oder: Bin ich willkommen? | 138 | | |

**Zusatzwissen für Praxiseinsteiger
und -neugründer**

| | |
|---|------------|
| Was Sie vor dem Einstieg in eine Praxis wissen sollten | 169 |
| 1 Der gute Start beim Einstieg in die Praxis | 170 |
| 2 Kommunikation zwischen potenziellen Praxispartnern | 172 |
| 2.1 ... und wenn es schon schief gegangen ist? | 173 |
| 3 Erfolgreicher Einstieg in die Praxis ... | 173 |
| 3.1 Was sagen Sie dem Praxisteam, wenn feststeht, dass Sie in die Praxis einstiegen bzw. diese übernehmen? Welche Informationen braucht das Team? | 173 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.2 | »Wie« sagen Sie Ihrem Praxisteam, was Ihnen bei der Zusammenarbeit wichtig ist | 174 |
| 3.3 | Von Anfang an: Positives Veränderungs- klima in der Praxis fördern | 174 |
| 3.4 | Umgang mit Kritik an neuen Wegen ... | 175 |
| 4 | Die ersten 100 Tage nach dem Einstieg in Ihre Praxis erfolgreich meistern | 175 |
| 4.1 | Was Sie von Ihrem Praxisteam erwarten können | 176 |
| 4.2 | Erwartungen von Seiten Ihres Mitarbeiterinnenteams | 177 |
| 5 | Historienbewältigung: Der »perfekte Vorgänger« oder »der unmögliche Vorgänger« | 177 |
| 6 | Wie Sie den Überblick in Ihrer Praxis verhalten und auch behalten | 177 |
| 7 | Praxisteam-Motivation | 178 |
| 7.1 | Voraussetzung für Team-Motivation: Sie sind selbst motiviert | 178 |
| | Weiterführende Literatur | 181 |
| | Stichwortverzeichnis | 183 |
| | Danksagung | 191 |
| | Arbeitsblätter | |
| | SWOT-Analyse | 19 |
| | Strategie- und Maßnahmenplanung | 30 |
| | Stimmungsbarometer | 65 |
| | Ideen-Management | 66 |

Vorbemerkung

