

Ratgeber für eine wirkungsvolle Personalführung

Tipps und Tools für Führungskräfte
in der gynäkologischen Praxis



EINLADUNG ZUM LESEN

Wer eine Praxis führt, übernimmt weit mehr als die medizinische Versorgung von Patientinnen und Patienten: Es geht auch um die Leitung eines Teams, das Zusammenspiel von Menschen und Strukturen – und um den Alltag in einem kleinen Unternehmen mit großen Ansprüchen.

Ganz gleich, ob Sie frisch in die Selbstständigkeit starten oder bereits seit Jahren eine eigene Praxis führen: Dieser Ratgeber möchte Sie in Ihrer Rolle als Gynäkologin oder Gynäkologen mit Führungsverantwortung stärken. Es bietet Ihnen praxisnahe Impulse und direkt umsetzbare Werkzeuge – für ein gutes Miteinander im Team, eine gelungene Kommunikation, klare Strukturen und ein motivierendes Arbeitsumfeld.

Denn erfolgreiche Führung in der Praxis beginnt nicht mit perfekten Lösungen, sondern mit der Bereitschaft, hinzuschauen, zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln. Jeder Abschnitt dieses Ratgebers lädt Sie dazu ein: mit konkreten Tipps, Checklisten und Reflexionsfragen, die auf echte Alltagssituationen zugeschnitten sind.

Lassen Sie sich inspirieren – für eine Praxis, in der nicht nur Patientinnen gut versorgt sind, sondern auch das Team gerne arbeitet.

Herzlichst,
Ihr Team von Exeltis

Ihr Team von Exeltis



INHALTSVERZEICHNIS

Einladung zum Lesen	2
Inhaltsverzeichnis	3
Der Rollenwechsel – Vom Arzt/Ärztin zur Führungskraft	4
Teamführung	10
Aufgabenverteilung in der Praxis	16
Mitarbeiterinnen motivieren – ohne große Budgets	21
Konstruktives Feedback geben – ohne Frust auf beiden Seiten	26
Schwierige Gespräche mit Mitarbeitenden souverän führen	30
Effektive Team-Meetings – weniger reden, mehr erreichen	35
Resiliente Teams aufbauen: Stress raus, Energie rein	41
Personalrekrutierung – Die besten Talente für Ihre Praxis gewinnen	47
Neue Mitarbeiterinnen erfolgreich einarbeiten	54
Fluktuation in der Praxis reduzieren: Was können Sie tun?	58
Schlusswort	64
Weiterführende Literatur	66

Symbolverzeichnis:

 Toolbox

 Checkliste

 Praxistipps

DER ROLLENWECHSEL – VOM ARZT/ ÄRZTIN ZUR FÜHRUNGSKRAFT



VOM BEHANDLUNGSZIMMER INS CHEFBÜRO - IHR START IN DIE PRAXISFÜHRUNG

Die eigene Praxis zu führen, bedeutet nicht nur, medizinische Expertise einzusetzen, sondern auch ein Team zu leiten. Viele Gynäkologinnen und Gynäkologen stellen fest, dass sie auf diese Rolle wenig vorbereitet wurden – dabei ist Führung essenziell für eine funktionierende Praxis.

Ein Beispiel aus der Praxis: Sie betreten morgens die Praxis und Ihre MFAs sind gestresst, weil sich die Termine verzögern. Eine neue Mitarbeiterin wirkt unsicher, doch keiner hat Zeit, sie einzuweisen. Statt sich auf Ihre Patientinnen zu konzentrieren, springen Sie ein und übernehmen organisatorische Aufgaben – genau das, was Sie eigentlich vermeiden wollten.

Ein häufiger Fehler ist es, als „beste Fachärztin oder Facharzt“ stattdessen als „beste Mitarbeitende oder Mitarbeiter“ zu agieren. Doch eine Praxis zu führen bedeutet, den Überblick zu behalten, Prozesse zu steuern und das Team zu stärken. Hier sind drei erste Schritte, um sich als Führungskraft besser aufzustellen:

Empfehlung	Beschreibung
Klare Erwartungen formulieren	Definieren Sie Rollen und Verantwortlichkeiten klar, um Missverständnisse zu vermeiden.
Vom Mikromanagement lösen	Vertrauen Sie Ihren Mitarbeiterinnen. Delegieren Sie Aufgaben und kontrollieren Sie nicht jedes Detail.
Sich als Führungspersönlichkeit entwickeln	Führung ist lernbar! Nehmen Sie sich bewusst Zeit für Reflexion und Weiterbildung.

Praxistipp:

Legen Sie heute fest, welche Aufgaben Sie künftig delegieren und welche Sie selbst übernehmen müssen. Weniger operative Arbeit bedeutet mehr Zeit für Ihre eigentliche Rolle als Führungskraft.



CHECKLISTE: DIE ERSTEN SCHRITTE ALS FÜHRUNGSKRAFT IN DER PRAXIS



Reflexion der eigenen Rolle

Fragen
Welche Aufgaben in meiner Praxis gehören in den Bereich Führung?
Welche Aufgaben kann ich an mein Team delegieren?
Welche Werte und Prinzipien möchte ich als Führungskraft vertreten?
Welche typischen Praxisaufgaben könnte ich delegieren?

Klare Erwartungen an das Team formulieren

Fragen
Sind die Rollen und Verantwortlichkeiten im Team klar definiert?
Habe ich mit jedem Teammitglied individuelle Erwartungen besprochen?
Gibt es schriftliche Leitlinien oder Checklisten für Abläufe?
Nutze ich eine Matrix zur klaren Aufgabenverteilung?

Beispiel für eine Matrix zur Aufgabenverteilung:

Aufgabe	Zuständigkeit	Backup	Bemerkungen
Terminvergabe	Karin	Marion	Urlaub Karin 20.05. – 01.06. Urlaub Marion 01.09. – 15.09.
Dokumentation			
Material- verwaltung			
Patienten- kommunikation			
Praxis- organisation			
Notfall- management			
Abrechnung & Verwaltung			
Hygiene			
Blutabnahme			
usw...			

Kommunikation und Transparenz schaffen

Fragen

Halte ich regelmäßige kurze Meetings, um mein Team zu informieren?

Habe ich meine Erwartungen klar formuliert?

Sind meine Anweisungen klar und verständlich formuliert?

Schaffe ich eine offene Atmosphäre für Fragen und Feedback?

Habe ich mit meinen Mitarbeiterinnen Ziele vereinbart?

Delegation gezielt nutzen

Fragen

Welche Tätigkeiten übernehme ich aktuell selbst, obwohl ich sie delegieren könnte?

Habe ich Vertrauen in mein Team, diese Aufgaben eigenständig zu übernehmen?

Gibt es klare Ansprechpersonen für spezifische Aufgabenbereiche?

Delegations-Check

Welche Aufgaben habe ich in der letzten Woche übernommen, die mein Team hätte übernehmen können?



Persönliche Entwicklung als Führungskraft

Fragen

Plane ich regelmäßig Zeit ein, um meine Führungsfähigkeiten zu reflektieren?

Welche Fortbildungen oder Trainings könnten mir helfen, meine Rolle zu stärken?

Hole ich mir aktiv Feedback von meinem Team ein?

Fünf Fragen zur Selbsteinschätzung als Praxisführungskraft

Fragen

Welche meiner aktuellen Aufgaben könnte ich besser delegieren?

Wie klar sind meine Erwartungen gegenüber meinem Team formuliert?

Fördere ich eine offene Feedback-Kultur?

Gibt es Prozesse in meiner Praxis, die durch bessere Führung effizienter laufen könnten?

Wie zufrieden bin ich selbst mit meiner Führungsrolle, und was kann ich verbessern?

Praxistipp:

Eine gute Führungskraft ist nicht die Person, die alles selbst macht, sondern diejenige, die ihr Team so organisiert, dass alle effizient und zufrieden arbeiten können.



Nächster Schritt:

Nehmen Sie sich 10 Minuten Zeit und beantworten Sie diese Fragen schriftlich. Welche konkreten Maßnahmen können Sie schon heute umsetzen?

TEAMFÜHRUNG



DIE 4 WICHTIGSTEN FÜHRUNGSSTILE UND WANN SIE HELFEN

Jede Führungskraft hat ihren eigenen Stil – doch nicht jeder Ansatz funktioniert in jeder Situation. Die situative Führung ermöglicht es, flexibel auf Teamdynamiken und individuelle Bedürfnisse zu reagieren.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine MFA ist neu in der Praxis und braucht klare Anweisungen. Eine andere ist seit Jahren dabei und arbeitet eigenständig. Beide brauchen unterschiedliche Führung – während die eine klare Vorgaben braucht, hilft es der anderen, mehr Freiraum zu erhalten.

Nicht jeder Führungsstil ist für jede Situation geeignet. Gute Führungskräfte passen ihren Stil flexibel an die Bedürfnisse des Teams an.

Führungsstil	Beschreibung	Beispiel
Direktive Führung	Klare Anweisungen und Vorgaben. Sinnvoll bei neuen Mitarbeitenden oder Krisensituationen.	Eine neue MFA beginnt in der Praxis und kennt sich noch nicht mit den Abläufen aus. Die Führungskraft gibt ihr klare Anweisungen und strukturiert den Einarbeitungsprozess.
Coachende Führung	Unterstützend und entwicklungsorientiert. Wird genutzt, um Mitarbeitende langfristig zu fördern.	Ein erfahrener MFA möchte sich weiterentwickeln. Die Führungskraft bietet gezielte Schulungen an und unterstützt ihn bei der Übernahme neuer Verantwortungen.
Partizipative Führung	Teammitglieder werden aktiv in Entscheidungen eingebunden. Fördert Eigenverantwortung und Teamgeist.	Die Praxis plant eine neue Patientenbetreuung. Die Führungskraft organisiert ein Meeting, in dem alle Vorschläge einbringen können.
Delegierende Führung	Mitarbeitende arbeiten eigenständig, Führungskraft greift kaum ein. Sinnvoll bei erfahrenen Teammitgliedern.	Eine langjährige MFA organisiert selbstständig das Praxismanagement, ohne dass die Führungskraft jeden Schritt überwachen muss.

Praxistipp:

Eine gute Führungskraft passt ihren Stil je nach Situation und Teammitglied individuell an.

Analysieren Sie heute, welchen Führungsstil Sie am häufigsten nutzen. Ist er in jeder Situation der richtige?



SITUATIVE FÜHRUNG – WARUM EIN STIL NICHT FÜR ALLE FUNKTIONIERT

Die **situative Führung** basiert auf der Idee, dass es nicht den einen „richtigen“ Führungsstil gibt. Stattdessen variiert der Stil je nach **Erfahrung, Motivation und Selbstständigkeit der Mitarbeitenden**.

Die 4 Entwicklungsstufen von Mitarbeitenden:

Entwicklungsstufe	Beschreibung	Empfohlener Führungsstil
Geringe Kompetenz, hohe Motivation	Neue Mitarbeitende, die motiviert sind, aber Anleitung benötigen.	Direktive Führung – Klare Anweisungen und Unterstützung bieten.
Mittlere Kompetenz, schwankende Motivation	Mitarbeitende lernen, machen aber Fehler oder sind unsicher.	Coachende Führung – Mehr Anleitung, aber auch Freiraum zur Entwicklung.
Hohe Kompetenz, variable Motivation	Erfahrene Mitarbeitende, die manchmal eigenständig arbeiten, aber auch Unterstützung brauchen.	Partizipative Führung – Mitarbeitende in Entscheidungen einbeziehen.
Hohe Kompetenz, hohe Motivation	Sehr erfahrene Mitarbeitende, die selbstständig und zuverlässig arbeiten.	Delegierende Führung – Volle Verantwortung übertragen.

Praxistipp:

Überlegen Sie heute, wo Ihre Mitarbeitenden auf dieser Skala stehen. Passen Sie Ihren Führungsstil bewusst an ihre Bedürfnisse an.



TOOLBOX FÜR EFFEKTIVE TEAMFÜHRUNG



Warum ist eine starke Teamführung entscheidend? Eine gute Teamführung sorgt für ein motiviertes, leistungsfähiges und harmonisches Team. Klar definierte Strukturen, regelmäßige Kommunikation und wertschätzende Führung helfen dabei, Konflikte zu minimieren und die Zusammenarbeit zu stärken.

Checkliste: Wie finde ich den richtigen Führungsstil?

Frage	Führungsstil
Hat die Mitarbeiterin wenig Erfahrung oder ist sie neu?	Direktive Führung
Ist die Mitarbeiterin motiviert, aber braucht gezielte Förderung?	Coachende Führung
Arbeitet die Mitarbeiterin eigenständig, aber benötigt gelegentliche Abstimmung?	Partizipative Führung
Hat die Mitarbeiterin langjährige Erfahrung und übernimmt Verantwortung?	Delegierende Führung

Praxistipp:

Analysieren Sie heute, welchen Führungsstil Sie am häufigsten nutzen. Ist er in jeder Situation der richtige?



Situative Führung – Die richtige Einschätzung der Mitarbeitenden

Die **situative Führung** basiert auf der Idee, dass Führungskräfte ihren Stil je nach **Erfahrung, Motivation und Selbstständigkeit der Mitarbeitenden** variieren sollten.

Checkliste: Wo steht meine Mitarbeiterin?

Erfahrung und Motivation	Führungsstil
Hat die Mitarbeiterin wenig Erfahrung oder ist sie neu?	Direktive Führung
Ist die Mitarbeiterin motiviert, aber braucht gezielte Förderung?	Coachende Führung
Arbeitet die Mitarbeiterin eigenständig, aber benötigt gelegentliche Abstimmung?	Partizipative Führung
Hat die Mitarbeiterin langjährige Erfahrung und übernimmt Verantwortung?	Delegierende Führung

Fragen zur Einschätzung der Mitarbeitenden:

Fragen
Wie lange arbeitet die Mitarbeiterin bereits in der Praxis?
Wie oft stellt sie Fragen zu ihren Aufgaben?
Wie eigenständig trifft sie Entscheidungen in ihrem Bereich?
Wie sicher wirkt sie in ihrem Auftreten und in der Kommunikation mit Patientinnen?
Braucht sie häufig Unterstützung oder erledigt sie Aufgaben proaktiv?

Praxistipp:

Überlegen Sie heute, wo Ihre Mitarbeitenden auf dieser Skala stehen. Passen Sie Ihren Führungsstil bewusst an ihre Bedürfnisse an.



Hilfestellung zur situativen Führung im Alltag

Empfehlung	Beschreibung
Mitarbeitende regelmäßig einschätzen	Wer braucht klare Anweisungen? Wer kann selbstständig arbeiten?
Führungsstil bewusst anpassen	Achten Sie darauf, nicht bei einem einzigen Stil zu verharren.
Regelmäßige Feedbackgespräche führen	So erkennen Sie frühzeitig, wann ein Wechsel des Führungsstils erforderlich ist.
Verantwortung schrittweise übergeben	Lassen Sie erfahrene Mitarbeitende nach und nach eigenständig arbeiten.
Flexibel bleiben	Mitarbeitende entwickeln sich weiter – Ihr Führungsstil sollte das auch.

Checkliste: Führe ich situativ?

Fragen
Überprüfe ich regelmäßig die Erfahrung und Motivation meiner Mitarbeitenden?
Passe ich meinen Führungsstil je nach Situation an?
Erkenne ich, wenn eine Mitarbeiterin mehr Verantwortung übernehmen kann?
Fördere ich aktiv die Weiterentwicklung meines Teams?
Nutze ich Feedbackgespräche, um Veränderungen in der Entwicklung meiner Mitarbeitenden zu erkennen?



Nächster Schritt:

Überprüfen Sie die aktuellen Entwicklungsstufen Ihrer Mitarbeitenden und wählen Sie gezielt den passenden Führungsstil aus.

AUFGABENVERTEILUNG IN DER PRAXIS



KLARE AUFGABENVERTEILUNG: WER MACHT WAS - UND WARUM?

Eine gute Praxisorganisation beginnt mit klaren Zuständigkeiten. Wenn jede und jeder genau weiß, welche Aufgaben in den eigenen Verantwortungsbereich fallen, sinkt die Fehlerquote und das Team arbeitet effizienter.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine MFA kommt zu Ihnen und fragt: „Wer kümmert sich heute um die Nachbestellung der Medikamente?“ Eine andere Mitarbeiterin denkt, dass die Praxisorganisation Sache der leitenden MFA ist. Das führt zu Verwirrung und doppelt erledigten Aufgaben – oder im schlimmsten Fall dazu, dass wichtige Dinge liegen bleiben.

Drei Schritte zur besseren Aufgabenverteilung

Empfehlung	Beschreibung
Die Kunst der Delegation	Überlegen Sie, welche Aufgaben Sie sinnvoll abgeben können.
Klare Rollen entlasten das Team	Definieren Sie Verantwortlichkeiten für jeden Mitarbeitenden.
Eine simple Methode zur Aufgabenklarheit	Nutzen Sie eine transparente Aufgabenmatrix, um Missverständnisse zu vermeiden.

Praxistipp:

Nehmen Sie sich 10 Minuten Zeit und notieren Sie, welche Aufgaben Sie heute an Ihr Team delegieren könnten.



TOOLBOX FÜR EFFEKTIVE AUFGABENVERTEILUNG IN DER PRAXIS



Warum ist eine klare Aufgabenverteilung wichtig?

Eine klare Aufgabenverteilung sorgt für einen reibungslosen Praxisablauf, reduziert Missverständnisse und fördert die Eigenverantwortung im Team. Wenn jede und jeder Mitarbeitende genau weiß, welche Aufgaben in den eigenen Bereich fallen, steigt die Effizienz und die Zufriedenheit im Team.

Grundsätze der Aufgabenverteilung

Punkt	Beschreibung
Rollen klar definieren	Jede Aufgabe sollte klar einer Person oder einer Rolle zugewiesen sein.
Vermeidung von Doppelarbeit	Sicherstellen, dass Aufgaben nicht unnötig doppelt bearbeitet werden.
Delegationsfähigkeit überprüfen	Prüfen, welche Aufgaben delegiert werden können.
Verantwortlichkeiten dokumentieren	Eine Aufgabenübersicht hilft, Klarheit zu schaffen.
Kommunikation fördern	Regelmäßige Abstimmungen helfen, Engpässe oder Unklarheiten zu vermeiden.

Welche Aufgaben kann die Ärztin delegieren?

Aufgabe	Wer kann übernehmen?	Hinweise
Terminvergabe	MFA, Praxismanager:in	Klare Kriterien für Terminvergabe definieren
Dokumentation	MFA, Digitale Assistenz	Standardisierte Formulare nutzen
Materialbestellung	MFA, Verwaltung	Regelmäßige Bedarfsprüfung einführen
Patientenaufklärung	MFA mit Schulung	Standardisierte Infomaterialien nutzen
Praxisorganisation	Praxismanager:in	Prozessoptimierungen regelmäßig prüfen
Qualitätsmanagement	MFA, QMB	Sicherstellen, dass alle Vorgaben eingehalten werden

Die 4-Schritte-Methode zur effektiven Delegation

Schritt	Beschreibung
Aufgabe auswählen	Welche Aufgaben kann und sollte ich delegieren?
Zuständige Person bestimmen	Wer hat die Kompetenz und Kapazität, die Aufgabe zu übernehmen?
Erwartungen klar formulieren	Welche Ergebnisse werden erwartet? Welche Fristen gibt es?
Feedback einholen	Nachfragen, ob die Aufgabe verstanden wurde, und regelmäßiges Monitoring.

Vermeidung häufiger Fehler bei der Aufgabenverteilung

Problem	Lösung
Mikromanagement	Vertrauen Sie Ihrem Team und überlassen Sie ihnen Verantwortung
Unklare Kommunikation	Aufgaben klar beschreiben und schriftlich festhalten
Überlastung einzelner Teammitglieder	Aufgaben gerecht auf das Team verteilen
Fehlende Rückmeldung	Regelmäßiges Feedback geben, um Engpässe frühzeitig zu erkennen

Praxisnahe Checkliste für eine funktionierende Aufgabenverteilung



Fragen

Sind alle Rollen und Verantwortlichkeiten im Team klar definiert?

Gibt es eine transparente Übersicht über delegierbare Aufgaben?

Wurden klare Erwartungen an die Verantwortlichen kommuniziert?

Gibt es regelmäßige Feedback- und Anpassungsgespräche zur Aufgabenverteilung?

Werden Prozesse und Zuständigkeiten kontinuierlich überprüft und optimiert?

Praxistipp:

Delegation ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von guter Führung! Nutzen Sie Ihre Ressourcen optimal und konzentrieren Sie sich auf Ihre Kernaufgaben als Ärztin.



Nächster Schritt:

Überprüfen Sie Ihre aktuelle Aufgabenverteilung mithilfe dieser Toolbox und nehmen Sie gezielt Anpassungen vor.

MITARBEITERINNEN MOTIVIEREN - OHNE GROSSE BUDGETS



Motivierte Teams ohne Extrakosten – So geht's!

Wie schafft man es, ein Team motiviert zu halten, wenn Zeit, Budgets und Ressourcen begrenzt sind? Gute Führungskräfte wissen: Motivation entsteht durch Anerkennung, Wertschätzung und ein angenehmes Arbeitsumfeld – nicht nur durch finanzielle Anreize.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Ihrer Mitarbeiterinnen hat diese Woche mehrfach Überstunden gemacht, weil es einen hohen Patientinnen-Andrang gab. Sie hat es geschafft, alles zu koordinieren, doch nach Feierabend sagt sie leise: „Ich weiß nicht, ob ich das auf Dauer durchhalte.“ Sie bemerken, dass die Belastung steigt, aber wollen sie nicht mit einer unpersönlichen Prämie abspeisen.

Hier sind drei wirkungsvolle Methoden, um Ihr Team täglich zu stärken:

Maßnahme	Beschreibung
Wertschätzung zeigen	Ein kurzes, ehrliches „Danke für deine Arbeit heute“ wirkt oft mehr als eine Gehaltserhöhung.
Mitarbeiterinnen einbeziehen	Fragen Sie: „Was könnten wir verbessern?“ und nehmen Sie Ideen ernst. Menschen, die sich gehört fühlen, arbeiten motivierter.
Erfolg sichtbar machen	Feiern Sie kleine Erfolge, sei es ein stressfreier Tag oder positives Feedback einer Patientin.

Praxistipp:

Loben Sie heute eine Mitarbeiterin für eine Kleinigkeit.
Ein ehrlich gemeintes „Das hast du toll gemacht!“ stärkt die Motivation nachhaltig.



MOTIVATIONS-TOOLBOX FÜR DEN PRAXISALLTAG



Wertschätzung und Anerkennung

Fragen

Habe ich heute mindestens einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter ein ehrliches Lob ausgesprochen?

Nehme ich mir regelmäßig Zeit, um gute Leistungen individuell zu würdigen?

Fördere ich eine Kultur der gegenseitigen Anerkennung im Team?

Einbindung und Mitgestaltung

Fragen

Frage ich mein Team regelmäßig nach Verbesserungsvorschlägen?

Haben meine Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen und umzusetzen?

Gibt es regelmäßige Team-Meetings, in denen gemeinsam Lösungen erarbeitet werden?

Transparente Kommunikation

Fragen

Teile ich wichtige Informationen offen und verständlich mit meinem Team?

Fühlen sich alle Mitarbeiterinnen über Entscheidungen und Änderungen gut informiert?

Fördere ich einen offenen Dialog, in dem sich jede und jeder sicher fühlt, Bedenken zu äußern?

Arbeitsklima und Teamgeist stärken

Fragen

Schaffe ich ein angenehmes Arbeitsumfeld, in dem sich alle wohlfühlen?

Fördere ich den Zusammenhalt durch kleine Teamevents oder gemeinsame Pausen?

Ermutige ich mein Team, sich gegenseitig zu unterstützen und wertzuschätzen?

Individuelle Förderung und Entwicklung

Fragen

Unterstütze ich meine Mitarbeiterinnen in ihrer Weiterentwicklung durch Schulungen oder neue Aufgaben?

Kenne ich die Stärken und Interessen jedes Teammitglieds?

Habe ich regelmäßige Gespräche zur individuellen Entwicklung eingeplant?

Praxistipp:

Motivation entsteht nicht durch einmalige Maßnahmen, sondern durch eine kontinuierliche positive Führung. Kleine Gesten der Wertschätzung und eine offene, unterstützende Führungskultur machen den Unterschied!



Nächster Schritt:

Wählen Sie drei Punkte aus den Listen aus, die Sie in der kommenden Woche gezielt umsetzen möchten.

KONSTRUKTIVES FEEDBACK GEBEN - OHNE FRUST AUF BEIDEN SEITEN



FEEDBACK, DAS ANKOMMT - SO GEHT'S RICHTIG!

Feedback ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente – und eines der schwierigsten. Wenn Kritik schlecht formuliert wird, kann sie demotivieren. Lob, das nicht konkret ist, wirkt oft nicht nachhaltig.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Mitarbeiterin an der Rezeption geht oft etwas harsch mit Patientinnen um. Sie sind unsicher, wie Sie sie darauf ansprechen sollen, weil Sie die Arbeitsbelastung verstehen. Wenn Sie es zu direkt sagen, könnte sie sich angegriffen fühlen. Warten Sie zu lange, verschlechtert sich möglicherweise die Patientinnenzufriedenheit.

Hier sind drei Schritte für konstruktives Feedback:

Ratschlag	Beschreibung
Klar, aber wertschätzend kommunizieren	„Mir ist aufgefallen, dass ...“ statt „Das war schlecht“. Bleiben Sie konkret und lösungsorientiert.
Sofort und regelmäßig Feedback geben	Warten Sie nicht auf das Jahresgespräch. Konstruktives Feedback funktioniert am besten zeitnah und regelmäßig.
Den Sandwich-Trick überdenken	Positiv – Kritik – Positiv? Oft fühlt sich das gestellt an. Besser: Direkt zur Sache kommen, aber immer wertschätzend bleiben.

Praxistipp:

Üben Sie heute bewusst ein wertschätzendes Feedback. Beobachten Sie, wie sich die Reaktion Ihrer Mitarbeiterin verändert.



FEEDBACK-LEITFADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER PRAXIS

Die Grundregeln für wirksames Feedback

Fragen

Ist mein Feedback klar, konkret und konstruktiv formuliert?

Gebe ich Feedback zeitnah und nicht erst Wochen später?

Achte ich darauf, sowohl positive als auch entwicklungsorientierte Rückmeldungen zu geben?

Die richtige Vorbereitung

Fragen

Habe ich mir überlegt, was genau ich vermitteln möchte?

Kenne ich die Auswirkungen des Feedbacks auf mein Gegenüber?

Habe ich einen geeigneten Rahmen für das Gespräch gewählt (ruhige Atmosphäre, keine Störungen)?

Habe ich genügend Zeit eingeräumt?

Struktur für konstruktives Feedback

Beobachtung	Wirkung	Erwartung
Was ist konkret passiert?	Wie hat sich das auf das Team/ Praxisablauf/Patientinnen ausgewirkt?	Was wünsche ich mir für die Zukunft?

Umgang mit schwierigen Gesprächen

Fragen

Bleibe ich sachlich und ruhig, auch wenn die Reaktion emotional ist?

Lasse ich meinem Gegenüber genug Raum, sich zu äußern?

Fördere ich eine lösungsorientierte Haltung statt Schuldzuweisungen?

Nachhaltigkeit sicherstellen

Fragen

Vereinbare ich konkrete nächste Schritte mit der/dem Mitarbeitenden?

Frage ich nach einigen Wochen nach, ob sich etwas verändert hat?

Hole ich selbst regelmäßig Feedback ein, um meine eigene Führung zu verbessern?

Praxistipp:

Feedback sollte immer in einem wertschätzenden Ton erfolgen und als Chance zur Weiterentwicklung gesehen werden – auf beiden Seiten!



Nächster Schritt:

Planen Sie in den nächsten Tagen ein gezieltes Feedbackgespräch mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter und nutzen Sie diese Struktur als Leitfaden.

SCHWIERIGE GESPRÄCHE MIT MITARBEITENDEN SOUVERÄN FÜHREN



KONFLIKTE UND SCHWIERIGE GESPRÄCHE MEISTERN - SO GELINGT ES IHNEN

Konflikte und schwierige Gespräche gehören zum Führungsalltag – und viele Praxisinhaberinnen und -inhaber fühlen sich unwohl damit. Doch mit einer guten Gesprächsstruktur lassen sich Missverständnisse vermeiden und Probleme konstruktiv lösen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Mitarbeiterin kommt häufig zu spät zur Arbeit. Das Team ärgert sich, aber niemand spricht sie darauf an. Sie selbst merkt nicht, dass ihr Verhalten Unruhe verursacht. Als Sie das Thema schließlich ansprechen, reagiert sie defensiv – das Gespräch eskaliert.

Drei Schritte für erfolgreiche schwierige Gespräche:

Empfehlung	Beschreibung
Typische Konfliktsituationen in der Praxis	Identifizieren Sie wiederkehrende Probleme frühzeitig.
Wie man unangenehme Themen anspricht	Nutzen Sie eine wertschätzende, aber direkte Kommunikation.
Praxisnahe Gesprächsleitfäden	Arbeiten Sie mit einem klaren Leitfaden, um das Gespräch produktiv zu führen.

Praxistipp:

Planen Sie ein offenes Gespräch mit einer/m Mitarbeitenden, bei dem Sie ein sensibles Thema wertschätzend ansprechen.



TOOLBOX FÜR SCHWIERIGE GESPRÄCHE MIT MITARBEITENDEN - SOUVERÄN UND LÖSUNGSORIENTIERT



Wie meistern Sie schwierige Gespräche?

Konflikte, Fehlverhalten oder Leistungsprobleme gehören zum Führungsalltag. Eine gute Gesprächsführung hilft, Missverständnisse zu vermeiden, Probleme konstruktiv zu lösen und die Motivation im Team zu erhalten. Hier finden Sie Praxistipps, wie Ihnen das gelingt.

Grundsätze für erfolgreiche Gespräche

Schritte	Details
Gespräch gut vorbereiten	Klarheit über Anliegen und gewünschtes Ergebnis schaffen
Zeitpunkt und Ort bewusst wählen	Ruhige Umgebung ohne Ablenkungen
Sachlich und wertschätzend bleiben	Kritik konstruktiv formulieren
Zuhören und Perspektive verstehen	Raum für Rückmeldungen geben
Klare Maßnahmen vereinbaren	Wer macht was bis wann?

Die 4-Schritte-Methode für schwierige Gespräche

Beobachtung	Auswirkung	Erwartung	Lösung
Was ist konkret passiert? Objektive Beschreibung ohne Wertung.	Welche Konsequenzen hat das Verhalten für das Team oder die Praxis?	Klare Beschreibung der gewünschten Veränderung.	Gemeinsame Erarbeitung von Maßnahmen und Vereinbarungen.

Praxistipp:

Formulieren Sie Ich-Botschaften, um Vorwürfe zu vermeiden („Ich habe beobachtet, dass...“ statt „Sie machen immer...“).



Leitfaden für ein schwieriges Gespräch

Schritte	Beschreibung
Gesprächsrahmen setzen	„Ich möchte mit Ihnen über ein Thema sprechen, das mir wichtig ist.“
Sachliche Darstellung des Problems	„Mir ist aufgefallen, dass...“
Auswirkungen aufzeigen	„Das hat dazu geführt, dass...“
Eigene Erwartungen formulieren	„Ich wünsche mir, dass künftig...“
Mitarbeitenden einbinden	„Wie sehen Sie die Situation?“
Lösung gemeinsam erarbeiten	„Was könnten wir tun, um das zu verbessern?“
Vereinbarung treffen	„Lassen Sie uns festhalten, dass...“

Praxistipp:

Nutzen Sie offene Fragen, um die Sichtweise Ihres Gegenübers zu verstehen.



Häufige Fehler und wie man sie vermeidet

Negatives Verhalten	Positives Verhalten
Emotionale Reaktionen eskalieren lassen	Emotionale Reaktionen zulassen, aber nicht eskalieren lassen
Zu allgemein oder unspezifisch bleiben	Konkrete Beispiele und klare Erwartungen formulieren
Keinen Raum für Rückmeldung geben	Mitarbeitende müssen ihre Sichtweise äußern können
Keine klare Lösung vereinbaren	Immer mit einem konkreten Maßnahmenplan enden

Checkliste für souveräne Mitarbeitergespräche

Habe ich das Ziel und die Kernbotschaft meines Gesprächs klar definiert?

Führe ich das Gespräch in einer ruhigen und ungestörten Umgebung?

Bleibe ich sachlich und wertschätzend in meiner Formulierung?

Gebe ich meinem Gegenüber Raum für Rückmeldungen und Vorschläge?

Habe ich klare Maßnahmen und nächste Schritte vereinbart?

Praxistipp:

Schwierige Gespräche sind eine Chance für Weiterentwicklung. Sehen Sie sie als Möglichkeit, das Team zu stärken und langfristig die Zusammenarbeit zu verbessern.



Nächster Schritt:

Bereiten Sie Ihr nächstes Gespräch mit dieser Toolbox vor und beobachten Sie die Wirkung einer klaren und wertschätzenden Gesprächsführung.

EFFEKTIVE TEAM-MEETINGS – WENIGER REDEN, MEHR ERREICHEN



TOOLBOX FÜR EFFEKTIVE TEAM-MEETINGS

- WENIGER REDEN, MEHR ERREICHEN



Meetings kosten Zeit – und sind oft ineffizient. Zu lange Diskussionen, unklare Ziele und fehlende Struktur sind typische Ursachen für Zeitverschwendung. Eine klare Agenda und straffe Moderation können Abhilfe schaffen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Ihr Team trifft sich jeden Montagmorgen für ein kurzes Update. Doch die Besprechung dauert jedes Mal über eine Stunde, weil kein klares Ziel definiert ist. Themen wiederholen sich und manche Mitarbeitende verlieren das Interesse.

Die sechs Schritte für erfolgreiche Meetings

Schritt	Regel	Warum wichtig?
1. Ziel setzen	Jedes Meeting braucht eine klare Zielsetzung.	Verhindert Zeitverschwendung und unklare Ergebnisse.
2. Agenda vorbereiten	Themen und Zeitlimits festlegen.	Hält das Meeting strukturiert und fokussiert.
3. Die richtigen Teilnehmenden einladen	Nur relevante Personen einbinden.	Vermeidet unnötige Diskussionen und spart Zeit.
4. Zeitmanagement einhalten	Meetingdauer vorab festlegen.	Fördert Disziplin und Effizienz.
5. Ergebnisprotokoll erstellen	Wichtige Punkte und Verantwortlichkeiten dokumentieren.	Sorgt für Nachvollziehbarkeit und klare Zuständigkeiten.
6. Follow-up planen	Umsetzung der Ergebnisse nachverfolgen.	Sicherstellt, dass Meetings produktiv sind und Maßnahmen ergriffen werden.

Tipps für noch effizientere Meetings

Empfehlung	Beschreibung
Asynchrone Kommunikation nutzen	Nicht jedes Thema erfordert ein Meeting. Manchmal reicht eine E-Mail oder ein kurzer Austausch per Chat.
Steh-Meetings für kurze Abstimmungen	Kurze Meetings im Stehen fördern Effizienz und verhindern endlose Diskussionen.
Rednerzeit begrenzen	Jede Teilnehmerin oder Teilnehmer erhält eine bestimmte Zeit, um seinen Punkt zu erläutern.
Meetings pünktlich starten und enden	Verzögerungen vermeiden, um Respekt für die Zeit aller zu zeigen.
Visuelle Hilfsmittel nutzen	Klare Präsentationen oder Whiteboards helfen, Diskussionen zu strukturieren.

Praxistipp:

Reduzieren Sie Ihr nächstes Meeting auf das Wesentliche und testen Sie, ob klare Strukturen zu besseren Ergebnissen führen.



Nächster Schritt:

Wenden Sie diese Regeln in Ihrem nächsten Meeting an und beobachten Sie, wie sich die Effizienz verbessert.

TOOLBOX FÜR EFFEKTIVE TEAM-MEETINGS

- WENIGER REDEN, MEHR ERREICHEN



Warum sind strukturierte Meetings wichtig? Meetings sind ein essenzieller Bestandteil des Praxisalltags, doch oft dauern sie zu lange oder liefern keine klaren Ergebnisse. Ein gut strukturiertes Meeting spart Zeit, fördert produktive Diskussionen und führt zu klaren Maßnahmen.

Grundsätze effektiver Meetings

Tipps für Meetings	Details
Ziel klar definieren	Jedes Meeting sollte einen konkreten Zweck haben.
Teilnehmende gezielt auswählen	Nur Personen einladen, die wirklich involviert sind.
Agenda im Voraus festlegen	Strukturierte Punkte helfen, den Fokus zu behalten.
Zeitlimit setzen	Meetings sollten nicht länger als nötig dauern.
Verantwortlichkeiten festlegen	Wer moderiert? Wer dokumentiert?
Ergebnisse und nächste Schritte definieren	Am Ende sollte klar sein, wer was bis wann erledigt.

Die 15-Minuten-Meeting-Methode

Kurz, prägnant und zielorientiert – mit der richtigen Struktur können Meetings in 15 Minuten wertvolle Ergebnisse liefern:

Phase	Dauer	Inhalt
Begrüßung & Zielsetzung	2 Min	Worum geht es? Was soll erreicht werden?
Themenpunkte besprechen	10 Min	Klare Punkte aus der Agenda durchgehen.
Maßnahmen & Zuständigkeiten	3 Min	Wer übernimmt welche Aufgabe bis wann?

Praxistipp:

Falls keine neuen Erkenntnisse oder Entscheidungen erforderlich sind, kann das Meeting ausfallen!



Agenda-Vorlage für Produktive Meetings

Thema: _____

Ziel des Meetings: _____

Teilnehmende: _____

Agenda-Punkte:

Topic	Ergebnis	Nächster Schritt	Verantwortlich	Bis wann?

Vermeidung häufiger Meeting-Fehler

Problem	Lösung
Zu viele Meetings	Prüfen, ob das Meeting wirklich nötig ist oder ob eine E-Mail reicht
Unklare Agenda	Ohne Struktur verlaufen Meetings oft chaotisch
Zeitverschwendung durch Abschweifen	Moderator sorgt für den roten Faden
Keine klaren Ergebnisse	Jedes Meeting sollte mit definierten Maßnahmen enden

Checkliste für effiziente Meetings	Antwort
Gibt es eine klare Zielsetzung und Agenda?	
Sind nur relevante Personen eingeladen?	
Wird die Zeitvorgabe eingehalten?	
Werden Ergebnisse dokumentiert und Verantwortlichkeiten zugewiesen?	

Praxistipp:

Meetings sollten motivierend und zielgerichtet sein. Nutzen Sie kurze, strukturierte Besprechungen, um Zeit und Energie zu sparen!



Nächster Schritt:

Planen Sie Ihr nächstes Meeting mit der 15-Minuten-Methode und beobachten Sie den Unterschied.

RESILIENTE TEAMS AUFBAUEN: STRESS RAUS, ENERGIE REIN





TOOLBOX: RESILIENZ IM TEAM AUFBAUEN UND STÄRKEN

Stress gehört zum Praxisalltag – doch wie das Team damit umgeht, entscheidet über die langfristige Zufriedenheit. Resilienz bedeutet, Belastungen abzufedern und gesund mit Herausforderungen umzugehen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Die Praxis ist unterbesetzt, das Telefon klingelt ununterbrochen, Patientinnen sind ungeduldig – das Team fühlt sich überfordert. Eine MFA bricht in Tränen aus. In solchen Situationen ist es entscheidend, dass Führungskräfte Ruhe bewahren und das Team stabilisieren.

Was bedeutet Resilienz?

Resilienz beschreibt die Fähigkeit, auch unter Belastung stabil und leistungsfähig zu bleiben. Sie ermöglicht es, Stresssituationen zu bewältigen und Krisen ohne langfristige negative Auswirkungen zu überstehen. Resilienz ist nicht nur für das Wohlbefinden des Einzelnen wichtig, sondern auch für die gesamte Teamdynamik.

Warum ist Resilienz für die Praxis entscheidend?

Vorteile

Höhere Belastbarkeit: Mitarbeitende können Herausforderungen besser meistern.

Geringere Krankheitsausfälle: Stressbedingte Erkrankungen werden reduziert.

Bessere Zusammenarbeit: Ein resilientes Team bleibt auch in hektischen Zeiten handlungsfähig.

Gesundheitsförderung: Psychische und physische Gesundheit wird gestärkt.

Höhere Zufriedenheit: Mitarbeitende fühlen sich wertgeschätzt und weniger überfordert.

Die Verpflichtung der Führungskraft:

Als Ärztin oder Arzt tragen Sie nicht nur die Verantwortung für die medizinische Versorgung ihrer Patientinnen, sondern auch für das Wohl Ihres Teams. Die Entwicklung von Resilienz gehört zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft.

Drei Wege, um die Resilienz zu stärken:

Maßnahme	Wirkung
Klare Prioritäten setzen	Entlastet das Team in stressigen Phasen
Offene Kommunikation fördern	Hilft, Überlastung frühzeitig zu erkennen
Regelmäßige Teampausen einplanen	Reduziert Stress und stärkt den Zusammenhalt

Warum ist Resilienz wichtig? Resilienz ist die Fähigkeit, mit Herausforderungen und Belastungen umzugehen, ohne langfristig darunter zu leiden. Ein resilientes Team kann Stresssituationen besser bewältigen, bleibt leistungsfähig und gesund. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle dabei, Resilienz zu erkennen, zu fördern und nachhaltig zu entwickeln.

Anzeichen für fehlende Resilienz – Wie erkenne ich Probleme?

Resilienz zeigt sich in der Fähigkeit, mit Stress, Veränderungen und Krisen umzugehen. Fehlende Resilienz kann sich auf verschiedene Weise äußern:

Warnsignale für fehlende Resilienz

Häufige emotionale Reaktionen (z. B. Frustration, Gereiztheit oder Rückzug)

Erhöhte Krankheitsausfälle, insbesondere stressbedingte Beschwerden

Verminderte Leistungsfähigkeit und Konzentrationsprobleme

Widerstand gegen Veränderungen oder neue Aufgaben

Häufiges Klagen über Überforderung oder fehlende Unterstützung

Geringe Eigeninitiative und fehlende Problemlösungsfähigkeiten

Schlechte Zusammenarbeit im Team, Konflikte häufen sich

Praxistipp:

Beobachten Sie Ihr Team heute gezielt: Gibt es Anzeichen für mangelnde Resilienz? Wer wirkt gestresst oder überfordert?



Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz im Team

Resilienz kann gezielt gefördert werden, indem Führungskräfte klare Strukturen, Unterstützung und eine positive Teamkultur schaffen.

Checkliste: Wie kann ich die Resilienz meiner Mitarbeitenden stärken?

Maßnahme	Beschreibung
Offene Kommunikationskultur fördern	Regelmäßige Gespräche ermöglichen einen Austausch über Belastungen.
Realistische Erwartungen setzen	Überforderung vermeiden, Aufgaben realistisch verteilen.
Mitarbeitende stärken	Fachliche und persönliche Weiterentwicklung aktiv unterstützen.
Ressourcen zur Stressbewältigung anbieten	Entspannungstechniken, Coaching oder Gesundheitsangebote nutzen.
Soziale Unterstützung fördern	Kollegiale Hilfe, Mentoring oder Teambuilding-Maßnahmen initiieren.
Flexibilität ermöglichen	Wo möglich, Anpassungen bei Arbeitszeiten oder Homeoffice ermöglichen.
Wertschätzung ausdrücken	Anerkennung und Lob tragen zur emotionalen Widerstandskraft bei.

Praxistipp:

Setzen Sie sich heute mit einer Mitarbeiterin zusammen und fragen Sie, welche Unterstützung sie sich für eine bessere Stressbewältigung wünscht.



Resilienz gezielt in den Arbeitsalltag integrieren

Resilienz entwickelt sich nicht über Nacht, sondern muss langfristig gefördert werden. Führungskräfte haben die Verantwortung, Rahmenbedingungen zu schaffen, die dies ermöglichen.

Checkliste: Resilienz langfristig stärken

Maßnahme
Regelmäßige Teamgespräche etablieren, um über Belastungen zu sprechen
Workshops oder Schulungen zu Stressbewältigung und Resilienz anbieten
Gezielte Erholungspausen fördern, um Überlastung zu vermeiden
Vorbildfunktion einnehmen – eigene Belastungen offen reflektieren und gesunde Strategien zeigen
Teamrituale einführen, um Zusammenhalt zu stärken (z. B. regelmäßige Team-Reflexionen)
Fehlertoleranz etablieren, damit Misserfolge nicht zu Demotivation führen

Praxistipp:

Nehmen Sie sich heute Zeit, um mit Ihrem Team eine kleine, stressreduzierende Maßnahme umzusetzen – z. B. eine gemeinsame Mittagspause oder eine kurze Besprechung ohne Leistungsdruck.



Nächster Schritt:

Prüfen Sie anhand der Checklisten, wo in Ihrem Team Resilienz gestärkt werden kann und setzen Sie gezielt Maßnahmen um.

PERSONALREKRUTIERUNG – DIE BESTEN TALENTE FÜR IHRE PRAXIS GEWINNEN

Wie kann ich die Resilienz meines Teams stärken?

Fördere ich eine offene Kommunikationskultur, in der Sorgen geäußert werden können?

Unterstütze ich Mitarbeitende dabei, ihre Stressoren zu erkennen und zu bewältigen?

Achte ich darauf, dass Arbeitsbelastung fair verteilt ist?

Biete ich gezielte Stressbewältigungsmethoden an, z. B. durch Entspannungstechniken oder Teambuilding?

Ermutige ich Mitarbeitende, sich bei Problemen frühzeitig Unterstützung zu holen?

Praxistipp:

Nehmen Sie sich heute fünf Minuten Zeit, um mit Ihrem Team über Stressfaktoren und deren Bewältigung zu sprechen.



MITARBEITER UND TALENTE GEWINNEN - SO STEIGERN SIE IHRE CHANCEN

Der Erfolg einer gynäkologischen Praxis hängt nicht nur von der medizinischen Expertise ab, sondern auch von einem kompetenten und engagierten Praxisteam. Doch wie gelingt es, qualifizierte und motivierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden?

Die Praxis als attraktiven Arbeitgeber positionieren

Potenzielle Mitarbeiterinnen suchen nicht nur nach einem Arbeitsplatz, sondern nach einem Umfeld, in dem sie sich wohlfühlen und sich weiterentwickeln können.

Aspekt	Beschreibung
Arbeitsklima und Teamkultur	Ein positives, wertschätzendes Miteinander spricht sich herum. Zufriedene Mitarbeiterinnen sind die besten Botschafterinnen für die Praxis.
Flexible Arbeitsmodelle	Wo möglich, helfen angepasste Arbeitszeiten oder Teilzeitmodelle dabei, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen.
Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, ist für viele Bewerberinnen ein entscheidender Faktor.

Sichtbarkeit erhöhen – Wo finde ich die richtigen Talente?

Neben klassischen Jobportalen gibt es viele weitere Möglichkeiten, um qualifiziertes Personal auf die eigene Praxis aufmerksam zu machen:

Aspekt	Beschreibung
Empfehlungen aus dem eigenen Team	Mitarbeiterinnen, die gerne in der Praxis arbeiten, empfehlen sie oft weiter. Ein Empfehlungsbonus kann diesen Prozess unterstützen.
Kooperationen mit Ausbildungsstätten und Berufsschulen	Hier können frühzeitig Kontakte zu zukünftigen Medizinischen Fachangestellten geknüpft werden.
Social Media nutzen	Einblicke in den Praxisalltag über LinkedIn, Instagram oder Facebook können helfen, potenzielle Bewerberinnen anzusprechen.

Der Bewerbungsprozess als erster Eindruck

Der Auswahlprozess sollte nicht nur die Qualifikationen prüfen, sondern auch vermitteln, warum es sich lohnt, Teil des Teams zu werden:

Aspekt	Beschreibung
Schnelle und wertschätzende Kommunikation	Eine zeitnahe Rückmeldung und eine angenehme Atmosphäre beim Vorstellungsgespräch hinterlassen einen positiven Eindruck.
Probearbeiten anbieten	Ein kurzer Praxistag gibt beiden Seiten die Möglichkeit, sich kennenzulernen.
Benefits und Arbeitsbedingungen transparent machen	Neben dem Gehalt zählen auch Faktoren wie Fortbildungen, Teamveranstaltungen oder Zusatzleistungen.

Mit einer klaren Positionierung, einer gezielten Suche und einem durchdachten Bewerbungsprozess gelingt es, die besten Talente für die Praxis zu gewinnen – und langfristig zu halten.

Praxistipp:

Heute schon an morgen denken! Notieren Sie sich drei Punkte, die Ihre Praxis für Bewerberinnen und Bewerber besonders attraktiv machen. Überlegen Sie: Wie können Sie diese Aspekte besser nach außen kommunizieren – sei es über Ihre Website, Social Media oder durch persönliche Empfehlungen?



Probearbeiten als Win-Win!

Lassen Sie Bewerber:innen einen halben Tag in Ihrer Praxis mitarbeiten. Das hilft nicht nur Ihnen bei der Entscheidung, sondern gibt auch den Bewerber:innen einen realistischen Einblick in den Arbeitsalltag – und reduziert spätere Überraschungen auf beiden Seiten.

Nächster Schritt:

Falls Sie eine Stellenausschreibung als Entwurf haben – **optimieren Sie Ihre Stellenausschreibung!** Prüfen Sie Ihre aktuelle Stellenausschreibung:

1. Ist sie klar, ansprechend und hebt sich von anderen ab?
2. Zeigt sie, warum Ihre Praxis ein toller Arbeitsplatz ist?
3. Wird sie an den richtigen Stellen veröffentlicht (Jobportale, Social Media, lokale Netzwerke)?

Falls nicht, erarbeiten Sie eine Stellenausschreibung noch heute! Denn dadurch machen Sie sich der Vorteile bewusst, die Sie einer Mitarbeiterin anbieten können.

TOOLBOX: ERFOLGREICHE PERSONALREKRUTIERUNG IN DER PRAXIS



Die richtige Personalauswahl ist entscheidend für eine gut funktionierende und harmonische Praxis. Ein motiviertes und qualifiziertes Team sorgt nicht nur für eine hohe Patientenzufriedenheit, sondern auch für einen reibungslosen Praxisbetrieb. Hier sind einige wesentliche Strategien, um sich als attraktive Arbeitgeberpraxis zu positionieren.

Praxis als attraktive Arbeitgebermarke etablieren

Ein starkes Arbeitgeberimage zieht qualifizierte Bewerberinnen an.

Aufgaben

Definieren Sie klare Werte und eine Teamphilosophie, die Sie nach außen kommunizieren.

Nutzen Sie Social Media und Karriereplattformen, um potenzielle Bewerberinnen gezielt anzusprechen.

Heben Sie Besonderheiten Ihrer Praxis hervor, wie flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten oder ein wertschätzendes Arbeitsklima.

Bitten Sie Ihr Team um Feedback: Warum arbeiten sie gerne in Ihrer Praxis? Nutzen Sie diese Argumente für die Außenkommunikation.

Präsentieren Sie Ihre Praxis auf Fachveranstaltungen oder lokalen Netzwerktreffen, um potenzielle Talente frühzeitig kennenzulernen.

Praxistipp:

Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, warum sie gerne in Ihrer Praxis arbeiten, und nutzen Sie diese Aspekte gezielt in Ihrer Arbeitgeberkommunikation.



Effektive Personalgewinnung und Bewerbungsprozesse

Eine professionelle und durchdachte Personalsuche erleichtert es, die richtigen Talente zu finden.

Aufgaben

Erstellen Sie ansprechende und realistische Stellenausschreibungen. Nutzen Sie eine klare Sprache und verzichten Sie auf übertriebene Anforderungen.

Setzen Sie auf Empfehlungen durch bestehende Mitarbeitende und bieten Sie Anreize für erfolgreiche Empfehlungen.

Nutzen Sie verschiedene Kanäle: Online-Jobbörsen, Verbandsseiten, Social Media oder spezialisierte Netzwerke für medizinische Fachkräfte.

Laden Sie potenzielle Mitarbeitende zu einem Schnuppertag oder einer Hospitation ein, um die Passung besser einschätzen zu können.

Setzen Sie auf eine schnelle und wertschätzende Kommunikation im Bewerbungsprozess – lange Wartezeiten schrecken gute Kandidatinnen ab.

Nächster Schritt:

Überarbeiten Sie Ihre Stellenanzeige! Prüfen Sie, ob sie klar, attraktiv und gezielt formuliert ist. Falls nicht, optimieren Sie sie heute noch.

Einarbeitung und langfristige Mitarbeiterbindung

Die ersten Wochen entscheiden über die langfristige Zufriedenheit und Motivation neuer Teammitglieder.

Aufgaben

Entwickeln Sie ein strukturiertes Onboarding-Programm für neue Mitarbeitende.

Klären Sie von Beginn an klare Zuständigkeiten und Erwartungen.

Fördern Sie regelmäßige Feedbackgespräche und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten.

Schaffen Sie eine offene Kommunikationskultur, in der sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen.

Stärken Sie das Gemeinschaftsgefühl durch Teambuilding-Maßnahmen wie gemeinsame Events oder regelmäßige Teammeetings.

Etablieren Sie Mentoring-Programme, in denen erfahrene Teammitglieder Neuzugänge begleiten.

Praxistipp:

Eine Begrüßungsmappe mit allen wichtigen Informationen (Arbeitszeiten, Prozesse, Ansprechpartner und -partnerinnen) erleichtert den Einstieg und zeigt Wertschätzung.



MITARBEITERBINDUNG UND ENTWICKLUNG - TALENTE LANGFRISTIG HALTEN

Gute Mitarbeitende sind das wichtigste Kapital jeder Praxis – binden Sie sie langfristig!

Aufgaben

Bieten Sie Fortbildungen und Qualifikationen an, um die berufliche Entwicklung zu fördern.

Entwickeln Sie Karriereperspektiven innerhalb der Praxis, um Fluktuation zu vermeiden.

Fördern Sie eine gesunde Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeiten oder individuelle Lösungen.

Achten Sie auf regelmäßige Wertschätzung – ein einfaches „Danke für deine tolle Arbeit“ wirkt oft Wunder.

Bleiben Sie im Gespräch: Regelmäßige Mitarbeitergespräche helfen, Unzufriedenheit frühzeitig zu erkennen.

Praxistipp:

Planen Sie heute eine kleine Geste der Wertschätzung für Ihr Team – sei es ein persönliches Lob oder eine kleine Aufmerksamkeit.



NEUE MITARBEITERINNEN ERFOLGREICH EINARBEITEN



NEUE MITARBEITENDE EINARBEITEN - SO FÜHLEN SIE SICH SCHNELL WOHL

Die ersten Wochen entscheiden darüber, ob sich eine neue Kraft wohlfühlt oder nicht. Eine strukturierte Einarbeitung hilft, Unsicherheiten zu vermeiden und fördert die langfristige Bindung.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine neue MFA beginnt in der Praxis. Am ersten Tag gibt es keine feste Ansprechperson, sie weiß nicht, wo die Materialien liegen, und wird von Patientinnen mit Fragen überhäuft. Das führt zu Stress – für sie und das Team. Damit das Einarbeiten besser verläuft, sollten Sie folgendes berücksichtigen.

Das Onboarding neuer Mitarbeiterinnen ist entscheidend für eine schnelle Integration und langfristige Motivation. Eine strukturierte Einarbeitung sorgt dafür, dass neue Teammitglieder sich willkommen fühlen, schneller produktiv arbeiten und sich langfristig mit der Praxis identifizieren.

Die wichtigsten Elemente eines erfolgreichen Onboardings:

Zeitraum	Aktivitäten
Vor dem ersten Tag	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatz einrichten Materialien bereitstellen Begrüßungsmail oder Nachricht mit ersten Infos verschicken Willkommensmappe mit wichtigen Unterlagen vorbereiten
Am ersten Tag	<ul style="list-style-type: none"> Offizielle Begrüßung durch die Praxisleitung Vorstellung im Team mit einer kurzen Einführung Rundgang durch die Praxis und Erklärung der Abläufe Zuordnung einer Mentorin oder Ansprechperson für die erste Zeit
In der ersten Woche	<ul style="list-style-type: none"> Einführung in die täglichen Aufgaben und klare Erwartungshaltung formulieren. Schrittweise Übernahme von Tätigkeiten mit Begleitung Erste Feedbackgespräche einplanen Informelle Integration (z. B. gemeinsames Mittagessen) ermöglichen
In den ersten drei Monaten	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Feedback- und Entwicklungsgespräche führen Klären, ob weitere Unterstützung oder Schulungen benötigt werden Reflexion des Onboarding-Prozesses / Optimierung für zukünftige Neueinstellungen

Praxistipp:

Eine strukturierte Einarbeitung verhindert Überforderung, steigert die Motivation und verbessert die langfristige Mitarbeiterbindung. Nehmen Sie sich heute fünf Minuten Zeit und überlegen Sie: Ist Ihr aktuelles Einarbeitungskonzept ausreichend strukturiert?



Nächster Schritt:

Planen Sie Ihr nächstes Onboarding gezielt mit diesen Punkten und sorgen Sie für einen positiven Einstieg neuer Teammitglieder.

TOOLBOX FÜR EINE ERFOLGREICHE EINARBEITUNG/ONBOARDING



Warum ist ein strukturiertes Onboarding wichtig? Ein durchdachter Einarbeitungsprozess entscheidet darüber, wie schnell sich eine neue Mitarbeiterin in der Praxis zurechtfindet. Eine gelungene Integration steigert die Motivation, vermeidet Überforderung und fördert die langfristige Bindung an das Team.

Checklisten für eine erfolgreiche Einarbeitung

Vor dem ersten Arbeitstag

- Arbeitsplatz vorbereiten (PC, Telefon, Zugänge, Materialien)
- Begrüßungsmail mit wichtigen Infos und Ansprechpartner:innen senden
- Willkommensmappe mit Praxisleitfaden, Checklisten und ersten Aufgaben erstellen
- Kolleginnen über den neuen Teamzugang informieren

Erster Arbeitstag

- Offizielle Begrüßung durch die Praxisleitung
- Vorstellung im Team und Rundgang durch die Praxis
- Einführung in Abläufe und organisatorische Strukturen
- Klärung administrativer Fragen (Arbeitszeiten, Pausen, Notfallpläne)
- Begleitung durch eine Mentorin für erste Fragen

Erste Woche

- Schrittweise Übernahme von Aufgaben mit Anleitung
- Klare Kommunikation über Erwartungen und Ziele
- Erste Feedbackrunde mit Führungskraft und Mentor:in
- Einführung in spezifische Software oder Praxisabläufe
- Teilnahme an einem ersten Teammeeting zur Integration

Erster Monat

- Selbstständiges Arbeiten in den Kernaufgaben fördern
- Regelmäßige Feedbackgespräche zur Reflexion des Einarbeitungsprozesses
- Weiterführende Schulungen oder Fortbildungen anbieten
- Integration in Teamprojekte oder Arbeitsgruppen ermöglichen
- Reflexion des Onboarding-Prozesses mit der Führungskraft

Erste drei Monate

- Prüfung der Arbeitszufriedenheit und Identifikation von Verbesserungspotenzialen
- Förderung der Eigenverantwortung und Ausbau der Aufgabenbereiche
- Langfristige Entwicklungsziele festlegen
- Offene Feedbackrunde zur Optimierung zukünftiger Einarbeitungen

Tipps für eine erfolgreiche Einarbeitung

Maßnahme	Beschreibung
Willkommenskultur leben	Ein herzlicher Empfang sorgt für eine positive Grundstimmung.
Mentorensystem etablieren	Eine feste Ansprechperson erleichtert den Einstieg und gibt Sicherheit.
Überforderung vermeiden	Aufgaben schrittweise übergeben und realistische Erwartungen setzen.
Regelmäßiges Feedback geben	Klärende Gespräche helfen, Unsicherheiten zu vermeiden und Lernfortschritte zu begleiten.
Soziale Integration fördern	Gemeinsame Pausen oder Teambuilding-Aktivitäten unterstützen das Zugehörigkeitsgefühl.
Flexibilität bieten	Die Einarbeitung individuell an Lerntempo und Bedürfnisse anpassen.

Praxistipp:

Nehmen Sie sich bewusst Zeit für ein persönliches Gespräch mit der neuen Mitarbeiterin, um ihre Fragen und Erwartungen zu besprechen.



Nächster Schritt:

Nutzen Sie diesen Onboarding-Plan als Leitfaden für die nächste Neueinstellung und passen Sie ihn individuell an die Bedürfnisse Ihrer Praxis an.

FLUKTUATION IN DER PRAXIS REDUZIEREN: WAS KÖNNEN SIE TUN?

FLUKTUATION VERMEIDEN - MITARBEITER BINDEN - DAS KÖNNEN SIE TUN

Mitarbeitende verlassen selten wegen des Gehalts eine Praxis – häufige Gründe sind fehlende Wertschätzung, hohe Belastung oder mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine langjährige Mitarbeiterin kündigt überraschend. Im Gespräch gibt sie an, dass sie sich seit Monaten überfordert fühlt und keine Perspektive mehr sieht – doch es hätte Möglichkeiten gegeben, frühzeitig gegenzusteuern.

Es gibt verschiedene Gründe, warum eine Medizinische Fachangestellte (MFA) oder eine angestellte Ärztin eine Praxis verlässt. Diese lassen sich in persönliche, arbeitsbezogene und strukturelle Faktoren unterteilen.

Persönliche Gründe

Grund	Beschreibung
Karriereentwicklung	Wunsch nach Weiterbildung oder Spezialisierung, die in der aktuellen Praxis nicht möglich ist
Private Veränderungen	Umzug, Familiengründung oder persönliche Umstände, die eine berufliche Neuorientierung erfordern
Work-Life-Balance	Unvereinbarkeit von Arbeitszeiten mit privaten Verpflichtungen

Arbeitsbezogene Gründe

Problem	Beschreibung
Fehlende Wertschätzung	Zu wenig Anerkennung durch Vorgesetzte oder Kolleginnen kann die Motivation senken.
Zu hohe Arbeitsbelastung	Überforderung durch Personalmangel, Zeitdruck oder fehlende Unterstützung.
Schlechtes Arbeitsklima	Konflikte im Team, unklare Hierarchien oder fehlende Kommunikation führen zu Unzufriedenheit.
Mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten	Fehlende Fortbildungsangebote oder keine Aufstiegschancen.
Fehlende Struktur und Einarbeitung	Eine unzureichende Einarbeitung oder fehlende klare Abläufe führen zu Unsicherheit und Frust.



Strukturelle und organisatorische Gründe

Problem	Beschreibung
Unattraktive Arbeitsbedingungen	Niedriges Gehalt, unflexible Arbeitszeiten, schlechte Ausstattung
Praxisorganisation	Unklare Prozesse, ineffiziente Abläufe, schlechte Planung
Unzureichende Führung	Fehlende Kommunikation, inkonsequente Entscheidungen, mangelnde Unterstützung
Instabilität in der Praxis	Hohe Fluktuation, häufige Veränderungen, wirtschaftliche Unsicherheit

Praxistipp:

Planen Sie regelmäßige Gespräche mit Ihren Mitarbeitenden, um frühzeitig mögliche Unzufriedenheit zu erkennen und aktiv gegenzusteuern.



Warum ist Mitarbeiterbindung so wichtig?

Eine hohe Fluktuation führt nicht nur zu erhöhtem Arbeitsaufwand und Kosten, sondern beeinträchtigt auch das Teamgefüge und die Versorgung der Patientinnen. Eine gezielte Strategie zur Mitarbeiterbindung sorgt für ein motiviertes, stabiles Team und eine langfristige Praxisentwicklung.

Strategien zur Mitarbeiterbindung

Wertschätzung und Anerkennung zeigen

- Regelmäßige Anerkennung für gute Arbeit durch persönliches Feedback oder Teammeetings
- Kleine Aufmerksamkeiten bei besonderen Anlässen (Geburtstage, Jubiläen)
- Förderung eines positiven Arbeitsklimas durch offene Kommunikation

Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten

- Finanzielle Unterstützung oder Freistellung für Fortbildungen
- Interne Schulungen zu praxisrelevanten Themen
- Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Praxis

Work-Life-Balance ermöglichen

- Flexible Arbeitszeiten oder angepasste Schichtmodelle
- Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Klare Regelungen zu Überstunden und Erholungszeiten

Teambuilding und Praxisgemeinschaft stärken

- Regelmäßige Teamevents oder gemeinsame Aktivitäten
- Förderung von Teamgeist durch gemeinsame Entscheidungsprozesse
- Offene Gesprächsrunden zur Verbesserung des Miteinanders

Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen

- Moderne und ergonomische Arbeitsplätze
- Klare, transparente Abläufe und Verantwortlichkeiten
- Angemessene Vergütung und Zusatzleistungen wie Boni oder betriebliche Altersvorsorge

Warnsignale für mögliche Kündigungsabsichten erkennen

Frühe Anzeichen für Unzufriedenheit

- Sinkende Motivation oder häufige Fehler in der Arbeit
- Geringere Eigeninitiative oder Zurückhaltung in Meetings
- Erhöhte Fehlzeiten oder häufige kurzfristige Krankmeldungen
- Klagen über Überlastung oder unklare Aufgabenverteilung
- Reduziertes soziales Engagement im Team

Praxistipp:

Planen Sie regelmäßige Einzelgespräche, um frühzeitig Probleme zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten.



Maßnahmen zur langfristigen Mitarbeiterbindung

Regelmäßige Feedbackgespräche etablieren

- Monatliche oder quartalsweise Mitarbeitergespräche führen
- Wünsche und Verbesserungsvorschläge aktiv einholen
- Klare Zielsetzungen gemeinsam festlegen

Mentoring-Programme einführen

- Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Mentorin oder Mentor für neue Teammitglieder einsetzen
- Persönliche Entwicklungsgespräche in die Einarbeitung integrieren
- Kollegiale Unterstützung und Wissensaustausch fördern

- Praxiswerte und Unternehmenskultur stärken
- Gemeinsame Werte und Ziele definieren und im Team kommunizieren
- Wertschätzende Kommunikation als festen Bestandteil etablieren
- Feedbackprozesse und Teamdynamiken kontinuierlich verbessern

Praxistipp:

Führen Sie eine anonyme Mitarbeiterumfrage durch, um Stärken und Schwächen in der Mitarbeiterbindung Ihrer Praxis zu identifizieren.



Nächster Schritt:

Nutzen Sie diese Toolbox, um gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung in Ihrer Praxis umzusetzen und Ihr Team langfristig zu stärken.

SCHLUSSWORT

Die Niederlassung als Gynäkologin oder Gynäkologe ist eine spannende und herausfordernde Reise. Wir hoffen, dass Ihnen die hier zusammengestellten Praxistipps und Hinweise weiterhelfen und Ihnen den Praxisalltag erleichtern.

Natürlich wissen wir, dass jede Praxis einzigartig ist – und dass es immer Raum für neue Ideen und Verbesserungen gibt. Deshalb freuen wir uns über Ihr Feedback:

Welche Herausforderungen begegnen Ihnen in der Praxisführung?

Welche Themen sind für Sie besonders wichtig? Lassen Sie es uns wissen!

Wir von Exeltis begleiten Sie gerne weiterhin und stehen Ihnen als Partner zur Seite, wenn es um die Zukunft Ihrer Praxis geht.

Herzliche Grüße und viel Erfolg,

Ihr Team von Exeltis



Nächster Schritt:

Nutzen Sie eine der vorgestellten Strategien und beobachten Sie die positiven Effekte in Ihrem Praxisalltag.



WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Literaturverzeichnis zum Leitfaden „Praxistipps für die Praxis und Personalführung“

1. Der Rollenwechsel – Vom Arzt/Ärztin zur Führungskraft

- Malik, Fredmund (2020). Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Campus Verlag.
- Boss, Jochen (2019). Plötzlich Chef: Souverän führen ohne Vorgesetztenlehrgang. Wiley Verlag.
- Drucker, Peter F. (2019). Die Kunst des Managements: Essentielle Texte für erfolgreiches Führen. Campus Verlag.

2. Teamführung

- Hersey, Paul & Blanchard, Ken (2018). Situatives Führen: Die optimale Führungstechnik für jede Mitarbeitergruppe. Schäffer-Poeschel.
- Goleman, Daniel (2017). Emotionale Führung: Die Erfolgsstrategien der besten Manager. Ullstein Verlag.
- Sprenger, Reinhard K. (2017). Radikal führen: Was gute Führung ausmacht – und was nicht. Campus Verlag.

3. Aufgabenverteilung in der Praxis

- Covey, Stephen R. (2021). Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. GABAL Verlag.
- Malik, Fredmund (2020). Führen, Leisten, Leben. Campus Verlag.
- Rosenstiel, Lutz von (2019). Führungsverhalten in Organisationen: Theorien, Methoden und empirische Befunde. Schäffer-Poeschel.

4. Mitarbeiter:innen motivieren – ohne große Budgets

- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2020). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Press.
- Sprenger, Reinhard K. (2019). Motivierte Mitarbeiter durch wirksame Führung. Campus Verlag.
- Kanning, Uwe P. (2021). Psychologie für Führungskräfte: Mitarbeiter gezielt fördern und motivieren. Hogrefe Verlag.

5. Konstruktives Feedback geben – ohne Frust auf beiden Seiten

- Schulz von Thun, Friedemann (2018). Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Rosenberg, Marshall B. (2019). Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. Junfermann Verlag.
- Doppler, Klaus (2021). Feedback: Wie Sie es geben und annehmen – auch wenn es wehtut. Campus Verlag.

6. Schwierige Gespräche mit Mitarbeitenden souverän führen

- Schulz von Thun, Friedemann (2018). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt Verlag.
- Covey, Stephen R. (2021). Die 7 Wege zur Effektivität. GABAL Verlag.
- Lencioni, Patrick (2019). Die 5 Dysfunktionen eines Teams: Eine Führungsgeschichte. Wiley Verlag.

7. Effektive Team-Meetings – weniger reden, mehr erreichen

- Weinberger, Oliver (2021). Meetings effizient gestalten: Methoden für mehr Produktivität. Springer Gabler.
- Kruse, Peter (2017). Next Practice: Erfolgreiche Musterbrecher im Management. GABAL Verlag.
- Lencioni, Patrick (2019). Death by Meeting: A Leadership Fable About Solving the Most Painful Problem in Business. Wiley Verlag.

8. Resiliente Teams aufbauen: Stress raus, Energie rein

- Kaluza, Gert (2020). Gelassen und sicher im Stress: Das Stressbewältigungsprogramm. Springer Verlag.
- Siegrist, Johannes (2021). Gesund arbeiten: Strategien zur Stressbewältigung und Resilienz. Springer Gabler.
- Schmidt, Simone (2018). Resilienz in Unternehmen: Wie Teams widerstandsfähiger werden. Beltz Verlag.

9. Neue Mitarbeiter:innen erfolgreich einarbeiten

- Nägler, Christiane (2021). Onboarding: Die ersten 100 Tage im Unternehmen. Springer Gabler.
- Stephan, Michael (2022). Personalentwicklung: Mitarbeiter fördern, Kompetenzen stärken. Schäffer-Poeschel.
- Wolf, Gunther (2017). Mitarbeiterbindung: Strategien für Unternehmen. Springer Gabler.

10. Fluktuation in der Praxis reduzieren

- Sprenger, Reinhard K. (2017). Radikal führen: Was gute Führung ausmacht – und was nicht. Campus Verlag.
- Vetter, Christian (2018). Retain and Gain: Mitarbeiterbindung in der Praxis. Haufe Verlag.
- Nink, Marco (2016). Die Kunst, Mitarbeitende zu binden. Gallup Press.



Tipps und Tools für Führungskräfte
in der gynäkologischen Praxis
VON PAUL RAUCH