



Teamwork in der Arztpraxis

Unternehmertagung
für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte
und ihr Praxisteam

Veranstalter: Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen



FLUENTIS

Sponsoren:



vitodata



Medienpartner:

ARS MEDICI

Training

Erfahrung

Spass

Kommunikation

Vertrauen

Gemeinsames Ziel

Effizienz

Teamwork

Effektivität

Regeln

Kultur

Transparenz

Motivation



Die Welt verändert sich ...



Source: Universal Music 2015

KMU



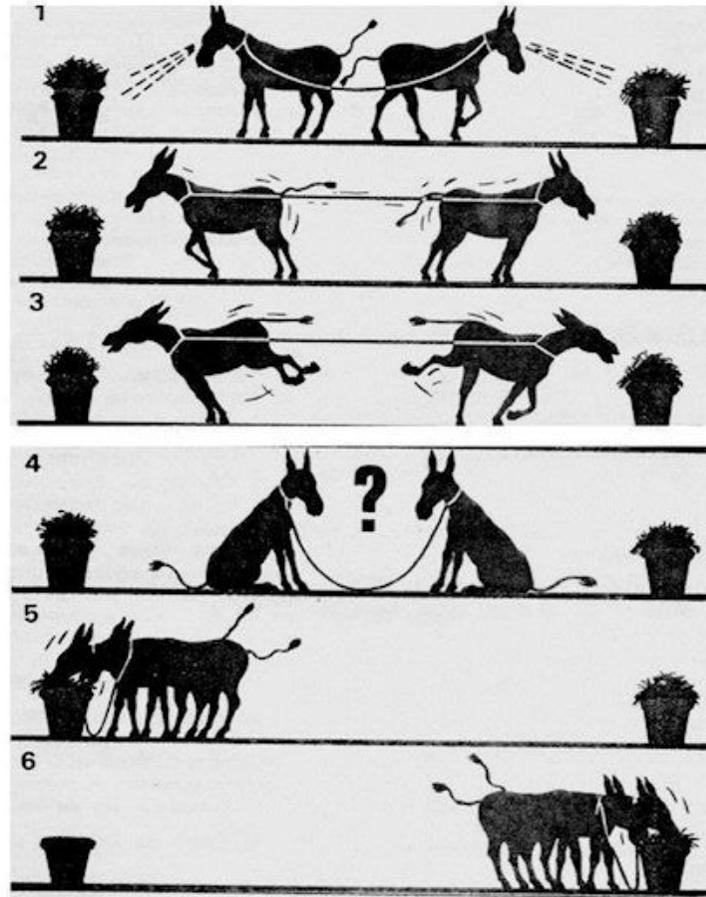
Was bedeutet Team?



TOLL EIN ANDERER MACHTS



Was bedeutet Team?



TOGETHER WE ACHIEVE MORE



Programm // Keynote-Referate



Spitzenleistung mit Spitzenteam
Teamwork in der Arztpraxis

Dr. Frank Halter



Von der Einzelpraxis zur ambulanten ärztlichen Institution
Erfahrungsbericht und Grundlagen zur erfolgreichen Umsetzung

Dr. med. Tobias Plaza



Das Herzstück im erfolgreichen Praxisalltag:
Gute Kommunikation – ein Erfolgsmodell

Angelika Herzig Eder

KMU-HSG



Spitzenleistung mit Spitzenteam

Dr. Frank Halter
Zürich, 1. April 2017



Potential für Spitzenleistung? Grossunternehmen vs. Kleinunternehmen?

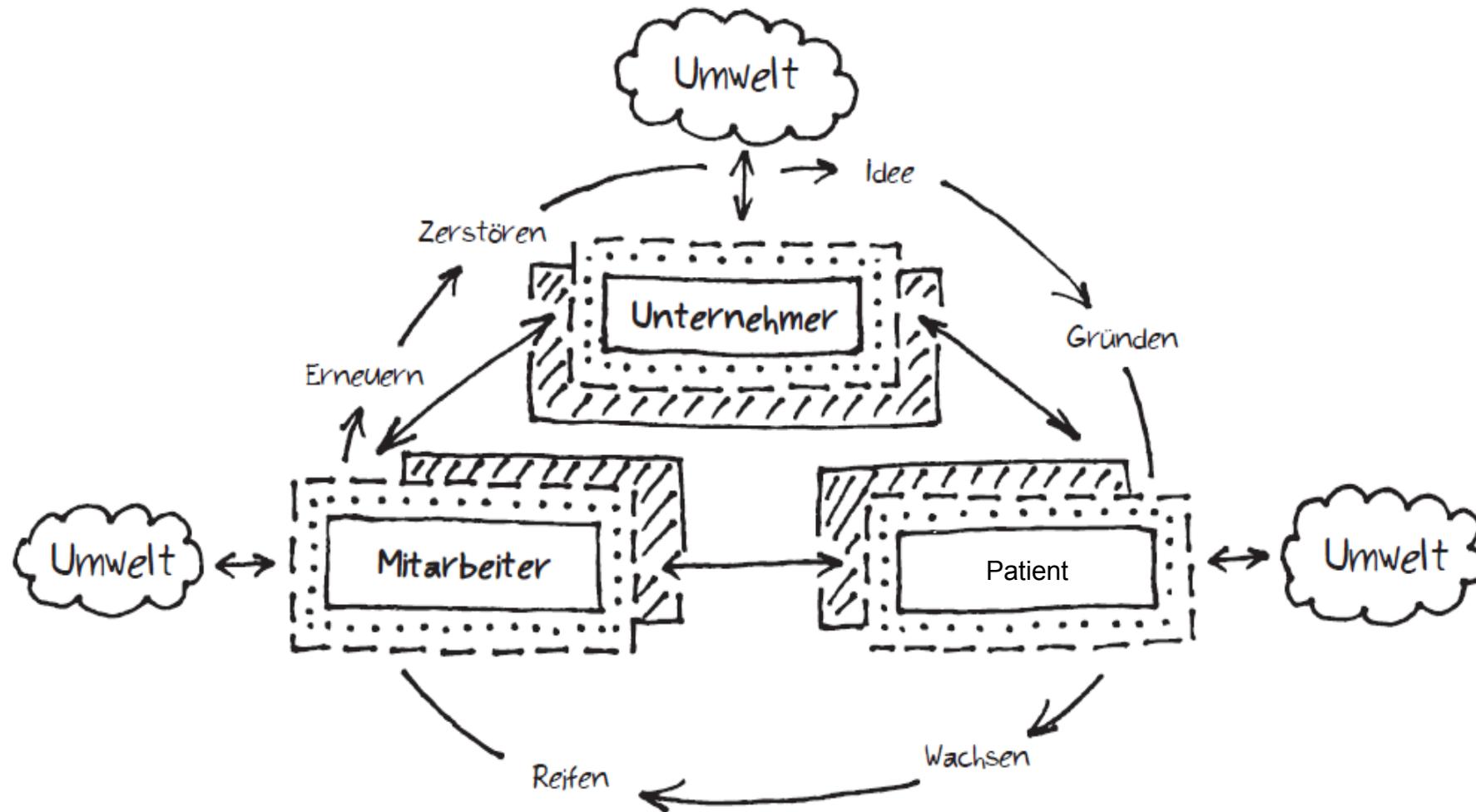


KMU-HSG



Einbettung

Das KMU Führungskompetenz Modell (Meta-Modell)

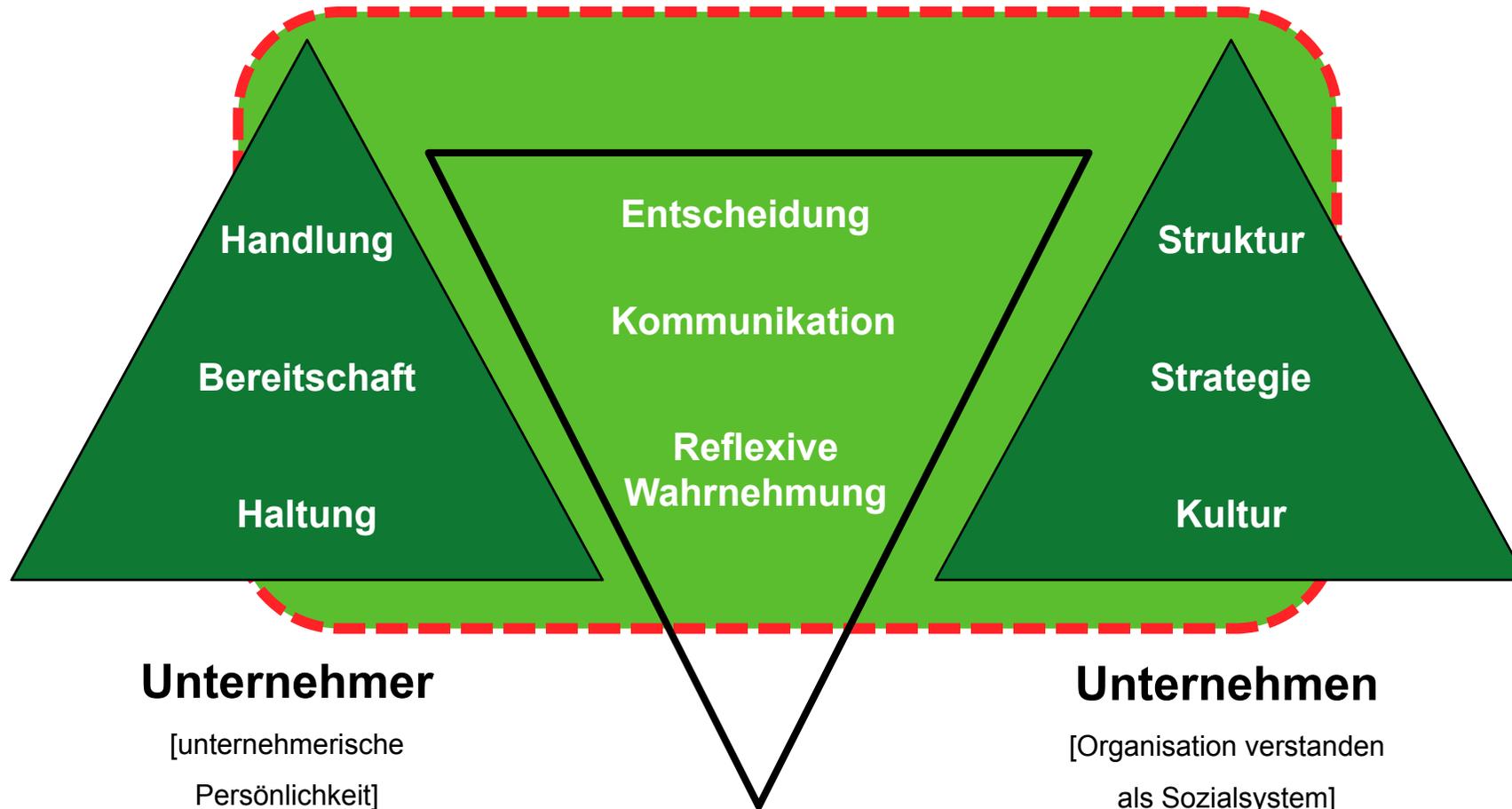




Einbettung

Das KMU Führungskompetenz Modell (Kern-Modell)

Führungsarbeit



(i.A. Fueglistaller, Halter, Fust 2013)



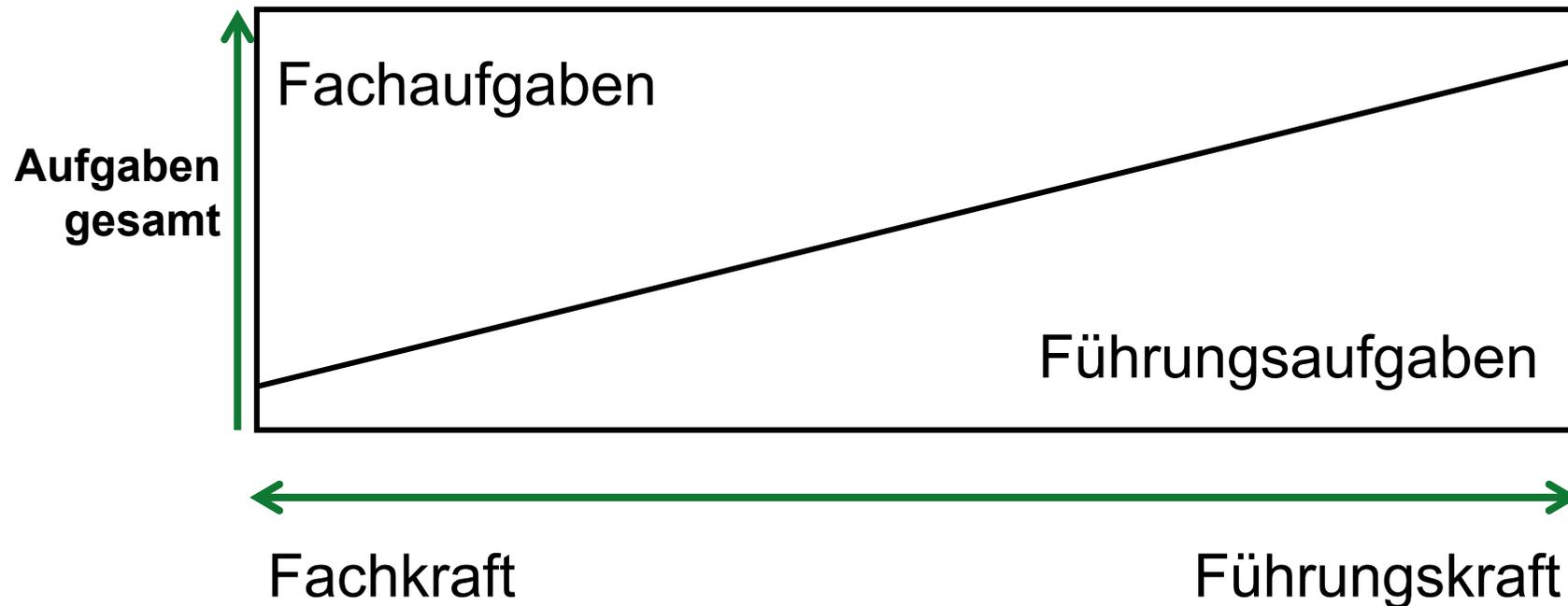
Einbettung

Die Organisationale Sichtweise





Spitzenleistung braucht Führung Fachaufgaben und Führungsaufgaben



Führungsaufgaben: Ziele festlegen, Planen, Entscheiden, Kontrollieren, Organisieren, Personalmanagement usw.



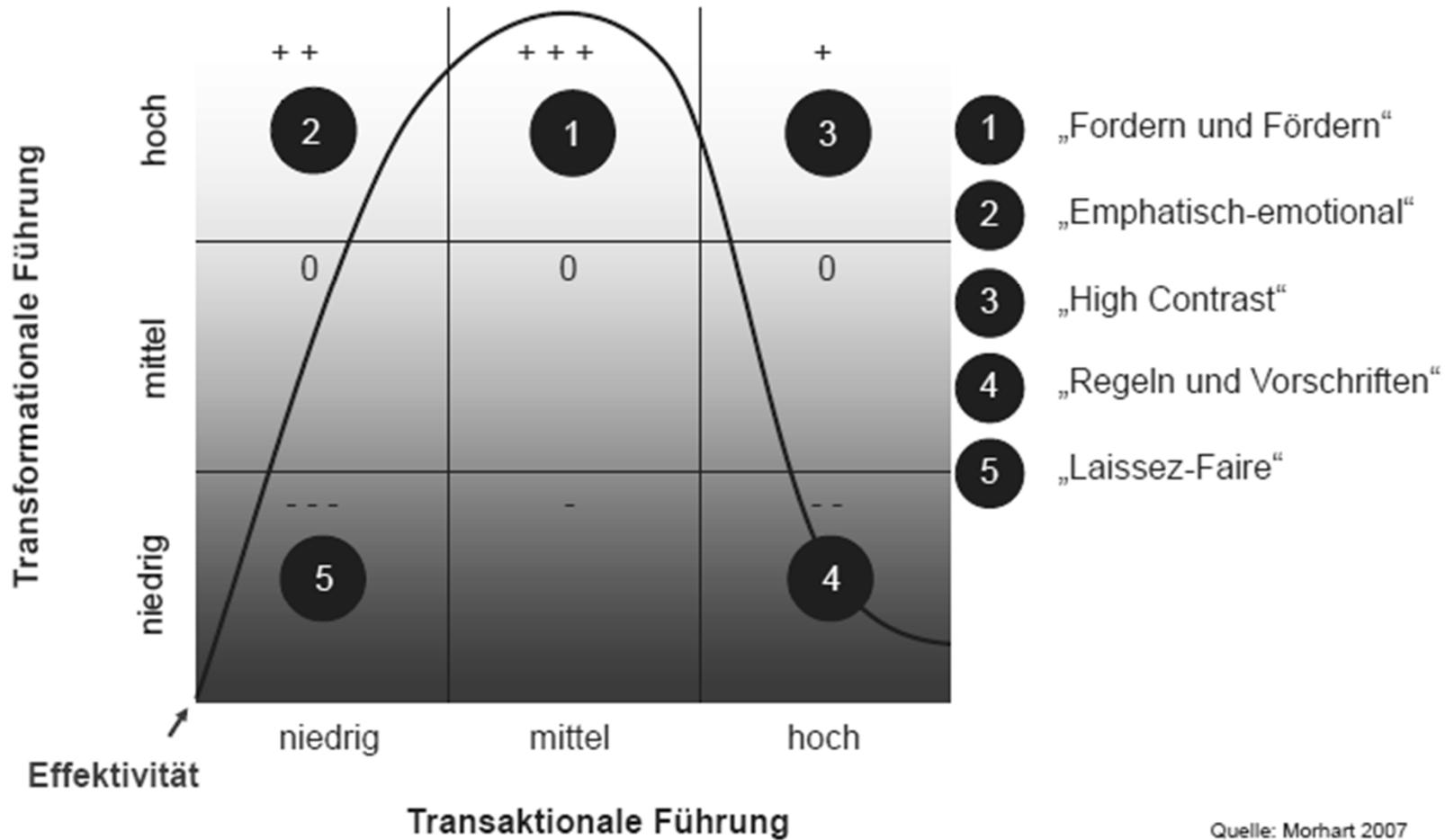
Spitzenleistung braucht Kommunikation Der kommunikative Realitätsverlust

- Gesagt - ist noch nicht gehört.
 - Gehört - ist noch nicht verstanden
 - Verstanden - ist noch nicht einverstanden
 - Einverstanden - ist noch nicht durchgeführt
 - Durchgeführt - ist noch nicht erfolgreich durchgeführt
 - Einmal erfolgreich- ist noch nicht auf Dauer erfolgreich.
-
- Prototyp des kommunikativen Realitätsverlustes wäre also ein Chef, der sich etwas denkt, vielleicht gelegentlich erwähnt und sich der Illusion hingibt, dass es damit dauerhaft und erfolgreich installiert sei.



Spitzenleistung mit Spitzenteam

Transaktionale und Transformationale Führung





Spitzenleistung mit Spitzenteam Ein High-Performance-Team



2003



2007



2010

KMU-HSG



Spitzenleistung mit Spitzenteam

Das 5 Stufen-Modell von High-Performance-Teams

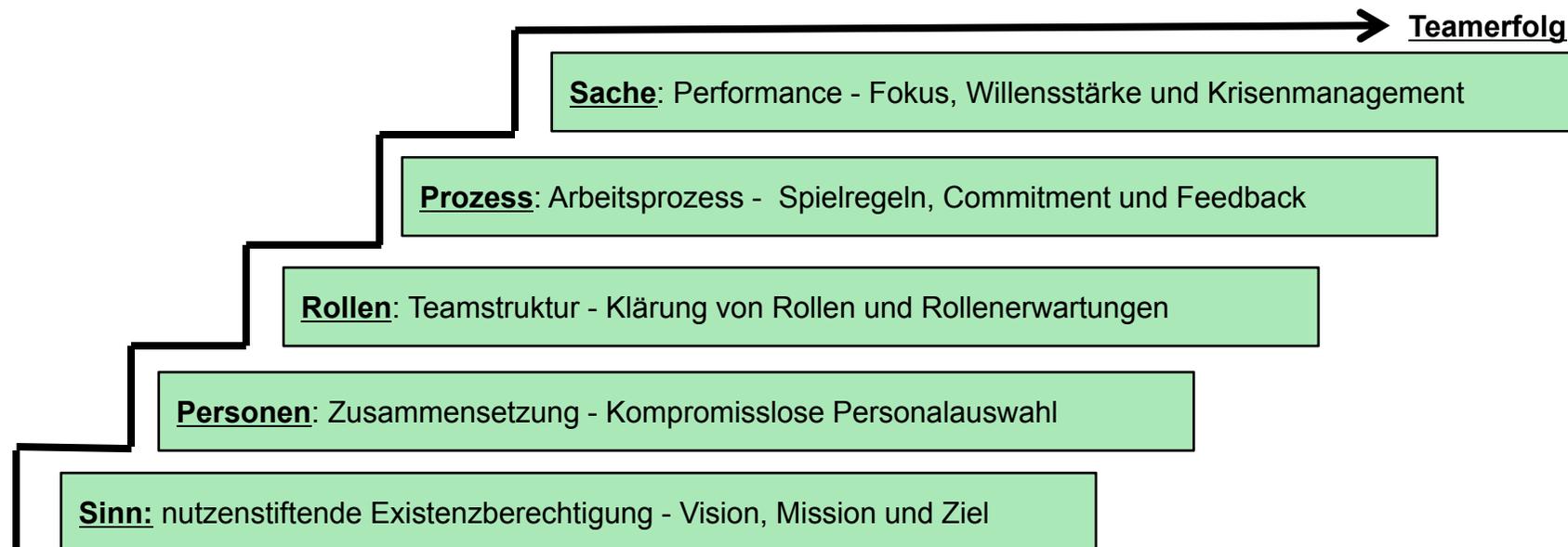


Vision von Alinghi:

«Wir wollen ein Team aufbauen, auf das man stolz ist, das in der Lage ist, den America's Cup zu gewinnen und das andere Leute begeistert, selbst höhere Ziele zu erreichen.»

→ mit messbarem Ziel

→ eine Weg- und Verhaltenskomponente



KMU-HSG

(Jenewein, Heidbrink 2008)



Spitzenleistung mit Spitzenteam

Die 4 i's der transformationalen Führung



Wert- und zielorientierte Führung

Vorbild / Vorleben	Inspiration	Geistige Anregung	Individuelle Behandlung
<ul style="list-style-type: none">• Enthusiasmus vermitteln• Als Identifikationsperson wirken• Fair und integer handeln	<ul style="list-style-type: none">• Über eine fesselnde Vision/Mission motivieren• Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöhen• Emotional begeistern	<ul style="list-style-type: none">• Etablierte Denkmuster aufbrechen• Neue Einsichten vermitteln• Vertrauen geben	<ul style="list-style-type: none">• Auf Mitarbeiter individuell eingehen• Mitarbeiter individuell fördern• Feedback geben• Situative Lösungen finden
Identifizierend	Inspirierend	Intellektuell	Individuell

KMU-HSG

(Jenewein, Heidbrink 2008)



Spitzenleistung mit Spitzenteam

Arbeitsprinzipien von High-Performance-Teams



Arbeitsprinzipien in High-Performance-Teams

Arbeits- autonomie

- Freedom to act
- Vertrauen
- Eigenverantwortung

Co-opetition

- Interner Wettbewerb
- Soziale Unterstützung

Feedback Kultur

- Direktes Feedback
- Information als Holschuld
- Institutionalisierte Kritik

Umgang mit Konflikten

- Lösungsorientierung
- Respekt
- No Babysitting

Strukturelle Prinzipien

Prozessuale Prinzipien

KMU-HSG

(Jenewein, Heidbrink 2008, S. 110)



Spitzenleistung mit Spitzenteam in der Arztpraxis

Transaktionale und Transformationale Führung

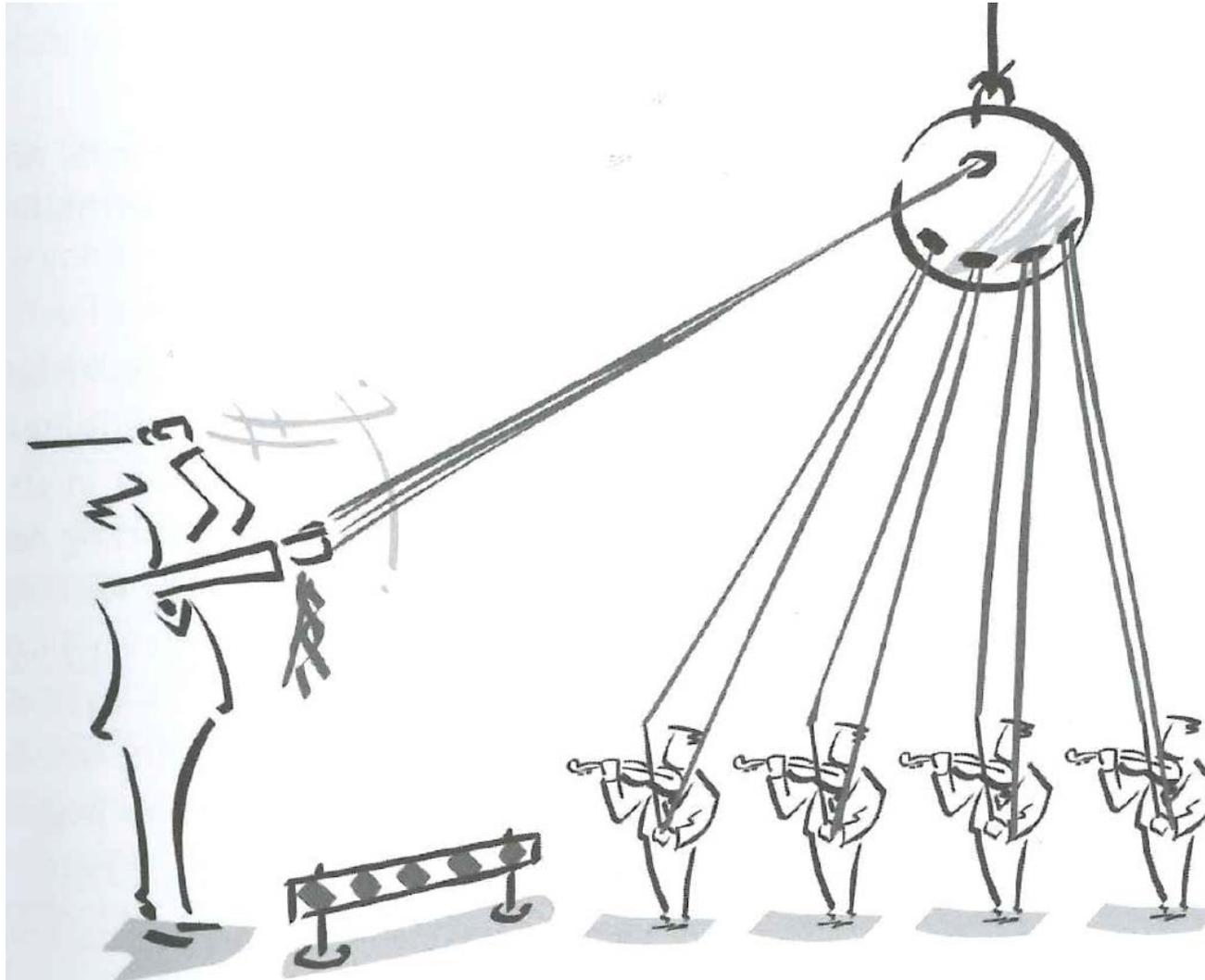


Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Praxis-Handbuch	Praxisvision
Zielvereinbarungssysteme	Praxisleitbild
Anreizsysteme (z.B. Leistungslohn)	Team-Aktionen
Funktionsdiagramm	Offenes Ohr für Optimierungsvorschläge (KVP)
Individueller Opportunismus	Entwicklungsgespräche
Fehler-Liste	Vorbildfunktion
Alles ist ein Notfall	Ressourcen-Workshop (e.g. TMS)

KMU-HSG



Vom guten und technisch sauberen Konzert ...



KMU-HSG

(Heidbrink, Debnar-Daumler 2016)



... zum elektrisierenden und virtuosen Konzert.



(Heidbrink, Debnar-Daumler 2016)



Frank Halter
Ihr Kontakt vom KMU-HSG



Frank Halter

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für Klein- und
Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a

9000 St.Gallen

- Telefon Allgemein +41 71 224 71 00
- Telefon Direktwahl +41 71 224 71 28
- E-Mail Adresse frank.halter@unisg.ch

KMU-HSG



**Von der Einzelpraxis zur
ambulanten ärztlichen Institution
*Ein Erfahrungsbericht***

Dr. med. Tobias Plaza
Zürich, 1. April 2017



Ausgangslage

Juristische Person (GmbH, Aktiengesellschaft), die eine ambulante ärztliche Institution führt (Art. 36 KVG)

Voraussetzungen:

Die Institution muss

- den angebotenen Leistungen entsprechend eingerichtet sein
- über das für eine fachgerechte Versorgung von Patientinnen und Patienten erforderliche Personal verfügen
- eine gesamtverantwortliche Leitung bezeichnen
- und ein Mitglied dieser Leitung bezeichnen, das für die Einhaltung der gesundheitspolizeilichen Vorschriften verantwortlich ist und über eine Berufsausübungsbewilligung als Ärztin oder Arzt des Kantons Zürich verfügt.



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof - Geschichte

- 1.4.2007: Übernahme Dermatologische Praxis Dr. med. Erhardt Roth, Uster mit 1 MPA (damals 22-jährig)
- Praxis lief aufgrund Pensumreduktion des Vorgängers auf 40% (etwa 75 Konsultationen pro Woche)
- Fläche 130m², 3 Sprechzimmer, Rezeption, Labor, Praxis-OPS, Wartebereich, UV-Therapie, Personalaufenthalt
- Umbau der Liegenschaft 6 Wochen im Sommer 2007 (Lift wurde eingebaut)
- Investitionsvolumen 2007 CHF 350'000 (Goodwill, Umbau, Technische Geräte (Laser, UV etc.)



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof - Geschichte

- August 2007: Lehrtochter kommt dazu (Stelle war nicht ausgeschrieben, bewirbt sich aufgrund von Eröffnungsanzeige in der Zeitung im April)
- April 2009: angestellte Dermatologin 20% kommt dazu (ebenfalls Initiativbewerbung ohne ausgeschriebene Stelle)
- Mai 2009 (nach 2 Jahren Praxisführung): Weiterbildungsermächtigung D (6 Monate) Dermatologie beantragt
- 2. MPA kommt dazu (Stellenprozent MPA gesamt 150%+Lehrtochter)
- Ende 2009: angestellte Dermatologin wechselt Stelle



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof - Geschichte

- 2010: „es wird zu eng“, - Liegenschaftseigentümer baut auf bisherigem Parkplatz neuen Block, Möglichkeit ab Herbst 2011 eine Etage mit 220m² zu mieten
- Suche nach Alternativen Praxisräumen im gleichen Quartier (Nahe Bahnhof, gute Parkmöglichkeiten)
 - 2 weitere Optionen: 1. 240m², 2. 300m²
 - Wochenlange Verhandlungen, Vorprojekte mit Architekt.....

Letztlich: beste Konditionen für 300m² – aber was mache ich mit dem Platz?



KMU-HSG



- Weiterbildungsassistent ab 2011
- Alles zum Thema Haut, nicht nur Dermatologen:
Brainstorming mit den 3 MPA's:
 - Podologie
 - Kosmetik
 - Haut und Psyche /Psychologe
 - Traditionelle chinesische Medizin
 - Ernährungsberatung



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof - Geschichte

- Weiterbildungsassistent
 - Podologie: Podologin angestellt 20%
 - Kosmetik: MPA aus bestehendem Team bekommt Ausbildung als Dipl. Kosmetikerin finanziert
 - Haut und Psyche /Psychologe: ist gefunden, Tobias Plaza macht Fähigkeitsausweis für deligierte Psychotherapie um über die Kasse abrechnen zu können
 - Traditionelle chinesische Medizin: TCM-Therapeutin ist gefunden, macht eine einjährige Diplomausbildung in TCM-Dermatologie in Klinik in London um sich auf Haut und Allergien zu spezialisieren



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof - Geschichte

- Umzug 1.6.2011 (Kosten CHF 800'000, davon 350'000 selbst und 450'000 als Darlehen über 20 Jahre von Vermieter, das mit dem Mietzins abbezahlt wird)
- Kalkulation vom Treuhänder, wie sich Einkommen im worst case durch höhere Kosten reduziert
- Personalstand 1.6.2011
 - MPA's: Lehrtochter möchte nach abgeschlossener LAP (2.-Beste im Jahrgang) ein neues Fach kennenlernen und wechselt die Stelle per 1.6.2011
 - Neue MPA ab 1.6.2011 100%, damit Stellenprozent MPA ausgelernt 250%
 - Psychologe (angestellt) 20%
 - Podologin (angestellt) 20%
 - TCM-Therapeutin (eingemietet) 20%
 - Assistenzarzt (angestellt) 80%, damit 180 Stellenprozent Ärzte



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof - Geschichte

- 1.12.2012: weitere MPA 100% kommt dazu, jetzt 350%
- Praxisstopp fällt, Dr. med. Silja Plaza, FMH Radiologie gründet Radiologisches Ultraschallinstitut, das ins Haut und Allergie Zentrum Brunnehof integriert ist (Duplexsonographien Venen, LK-Sonografien, Sono subkutaner Läsionen sowie für externe Zuweiser ganzes Sono-Spektrum)
- Podologie steigert auf 40%
- Patientenstamm wächst, FA Dermatologie 100% ab 1.3.2013

Problemstellung

- FA Dermatologie möchte Option auf spätere Partnerschaft – wie löse ich das?
- Gute phlebologische Diagnostik am Zentrum, aber keine guten Therapeuten in der Region....



KMU-HSG



Die Lösung: Umwandlung in eine ambulante ärztliche Institution

- Gründung der Mediplaza AG: eigentlich nur eine Formalität auf dem Notariat, die Bürokratie hat der Treuhänder übernommen; Aktionär ist zu 100% Dr. med. Tobias Plaza
- Mediplaza AG beantragt bei der GD die Betriebsbewilligung zur Führung der ambulanten ärztlichen Institution „Haut und Allergie I Zentrum Brunnehof“
- Vorteil: Ambulante ärztliche Institutionen dürfen Ärzte aller Fachrichtungen anstellen (Einzelpraxen dürfen nur 2 FÄ der gleichen Fachrichtung anstellen)
- Partnerschaftslösungen sind über Aktienpakete leichter regelbar und steuerlich attraktiver

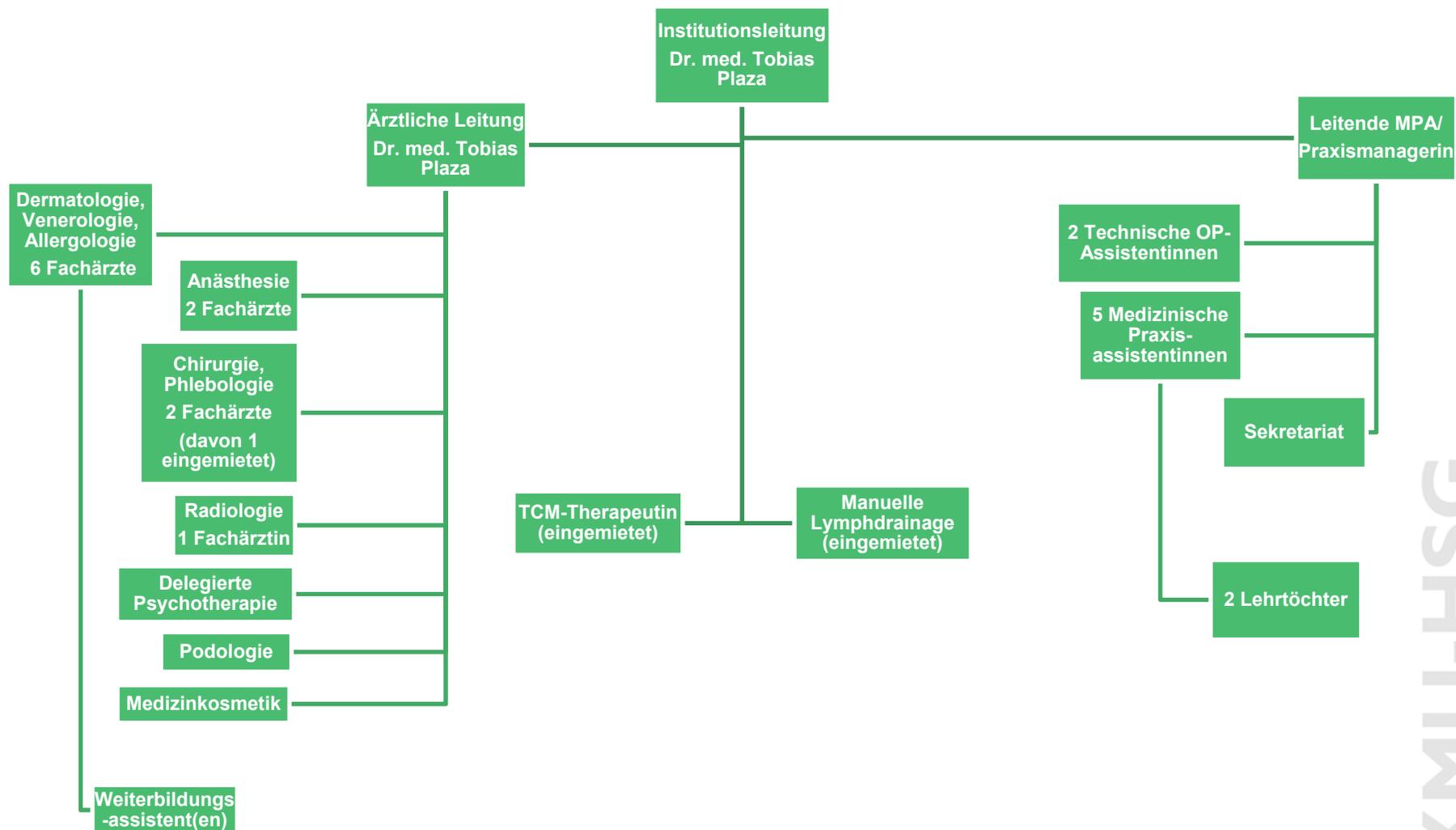


Die Lösung: Umwandlung in eine ambulante ärztliche Institution

- Benennung gesamtverantwortliche Leitung und Schreiben der gesamtverantwortlichen Leitung, in dem das bestätigt wird und Strafregisterauszug
- Benennung ärztliche Leitung und Schreiben der ärztlichen Leitung, in dem das bestätigt wird und Strafregisterauszug
- Handelsregisterauszug der AG
- Betreibungsregisterauszug der AG
- Nachweis Betriebshaftpflichtversicherung der AG
- Schriftliches Betriebskonzept
- Pläne der Räumlichkeiten
- Anerkennung OPS
- Organigramm mit Stellenplan in %
- Bewilligungsantrag für angestellte Ärzte/Psychologen



Die Lösung: Umwandlung in eine ambulante ärztliche Institution



KMU-HSG



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof - Geschichte

- August 2014: neue Lehrtochter
- August 2015: neue MPA

Aktuelle Probleme 2015:

- zu viele Patienten
 - uns fehlt eine Frau
 - wir haben niemanden mit Spezialgebiet Ästhetische Dermatologie
 - Wir haben gute Venendiagnostik aber keinen Venentherapeuten
-
- Mai 2015: Dr. S. Plaza lernt zufällig auf Phlebokongress in Hamburg einen in Uster wohnhaften Phlebologen kennen, der in Kreuzlingen arbeitet → mietet sich Mittwoch abends mit eigener ZSR-Nr. ein
 - Dezember 2015: 3. Fachärztin für Dermatologie, Spezialgebiet ästhetische Dermatologie



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof - Geschichte

Probleme Anfang 2016:

- Weiter zu viele Phlebologische Patienten
- Der Platz wird knapp
 - Aktive suche nach Phlebologe, ab März 2016 weiterer FA für Gefässchirurgie angestellt
 - Psychologenzimmer wird zu Phlebozimmer
 - Wohnung 3. OG für Backoffice und Psychotherapie dazu gemietet

KMU-HSG



Haut.Venen.Allergie I Zentrum Brunnehof - Geschichte

Probleme Mitte 2016:

- Weiter knapper Platz
- Der Praxis-OPS ist für die Phlebo-OPS zu klein
- Kein Aufwachraum
- Keine Anästhesie

- Anästhesisten vom Spital kommen stundenweise
- Mai 2016: überraschend wird benachbarte Gewerbefläche frei:
- Vergrößerung Praxisfläche auf circa 600m²

- Bau OP 1 mit 2 Sälen und Aufwachraum
- Therapeuten ziehen in neue Medical Beauty Lounge mit Schaufenster im EG
- Umbenennung in Haut.Venen.Allergie I Zentrum Brunnehof
- Investitionsvolumen 1,2 Mio CHF

KMU-HSG



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof heute

Personalbestand Heute:	Prozentstellen gesamt
4 Fachärzte + 1 Weiterbildungsassistent	200%
Ausblick: 2 weitere FÄ (August 2017)	510%
<hr/>	
▪ 2 Fachärzte Gefässchirurgie	60%
▪ 2 Anästhesisten	20%
▪ 1 Radiologin	40%

KMU-HSG



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof heute

Personalbestand Heute:

Prozentstellen gesamt

5 Therapeuten

200%

■ 2 Podologinnen

60%

■ 1 Kosmetikerin

100%

■ 1 TMC-Therapeutin

20%

■ 1 Psychologe

20%

Gesucht: Physiotherapeut für manuelle Lymphdrainage

KMU-HSG



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof heute

Personalbestand Heute:

Prozentstellen gesamt

Support Team (19 Mitarbeiter) 950%

- 7 ausgebildete MPA 500%
 - Ausblick: +3 MPA (Oktober 2017) 800%
- 1 Lehrtöchter 100%
- 3 Technische Operationsassistentinnen 150%
- 2 Sekretärinnen 100%
 - Ausblick:+2 Sekretärinnen (2017) 180%
- 5 Medizinstudenten (bedienen das Telefon) 100%

KMU-HSG



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof heute

- Mitarbeiter gesamt im April 2017: 34, bzw. 1670%
- Sehr konstantes Team, es kamen immer nur neue Mitarbeiter dazu (3 Kündigungen in 3 Jahren: 1x Lehrtochter 1 Jahr nach Lehre 2011, 1x Ärztin, die in eigene Praxis gegangen ist 2009, 1x MPA aus familiären/persönlichen Gründen 2016)
- Die Entwicklung in den 10 Jahren ist nur möglich, wenn das Team motiviert mit arbeitet und aktiv mitentwickelt



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof heute

Unser Konzept:

- Teamentwicklung (Weiterbildungen)

- Förderung Ideen an der Praxisentwicklung aus dem Team (aktuelles Beispiel: Wir suchen einen Leitsatz, der unsere Praxisphilosophie auf den Punkt bringt)

- Klare Regelung von Verantwortlichkeiten

- Gemeinsames Erarbeiten von internen Standards (jeder ist an der Praxisentwicklung aktiv beteiligt und alle Vorschläge werden ernst genommen)

- Gemeinsame Erlebnisse ausserhalb der Arbeitszeit (Klettergarten, Kochkurs, Standup-Paddeling etc.)
 - Projekte werden vom Team erarbeitet und umgesetzt (z.B. Tag der offenen Tür)

KMU-HSG



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof heute

Unser Konzept:

- Das Team spricht mit bei Neuanstellungen: im Vorstellungsgespräch als gut eingestufte Bewerberinnen schnuppern einen Tag und MPA-Team entscheidet wer die Stelle bekommt
- Selbst begeistert und überzeugt von den eigenen Ideen sein – die Begeisterung ist ansteckend
- Nicht vergessen: Danke, das habt ihr/hast Du sehr gut gemacht!

KMU-HSG



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof heute

Unser Konzept:

- Bei den Ärzten: verschieden Spezialdisziplinen, dass keine Konkurrenz untereinander aufkommt:
 - Allergologie Dr. Bures, Plaza
 - Operative Dermatologie (Lappenplastiken) Dr.Plaza
 - Ästhetische Dermatologie Dr. Krüger
 - Autoimmundermatosen Prof. Fierlbeck
 - Kinderdermatologie (ab Herbst 2017?)
 - Phlebologie Dr. Dorka



Haut.Venen.Allergie | Zentrum Brunnehof heute

Ausblick:

- Aufstockung Ärzte Dermatologie (5 jeden Tag), im Hinblick auf Tarifeinbussen
- Aktuell Kooperationsvertrag Dermatologie USZ und Antrag Weiterbildungsermächtigung C (1,5Jahre Derma) mit Rotationsassistent vom USZ ab Dezember 2017 (wenn wir nicht ausbilden finden wir keine Mitarbeiter oder Nachfolger)
- Erste Lehrtochter Kosmetik August 2017
- Suche nach Physiotherapeut für Lymphdrainage
- Ausbau Ästhetische Dermatologie (Liposuction, neue Laser)



Take-Home Message

- Praxiswachstum hängt von verschiedenen Faktoren ab:
 - Ideen und Strategien des Inhabers/der Inhaber (wie gross will ich werden und was ist mein Ziel?)
 - (Re)Investitionsbereitschaft und Abschätzung finanzieller Risiken
 - Praxisteam und Mitarbeiterbeteiligung
 - Manchmal etwas Glück um zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein oder die richtigen Leute zu treffen



Take-Home Message

„Wir sollten von den Chinesen lernen – sie haben das gleiche Schriftzeichen für Krise und Chance“

Richard von Weizsäcker

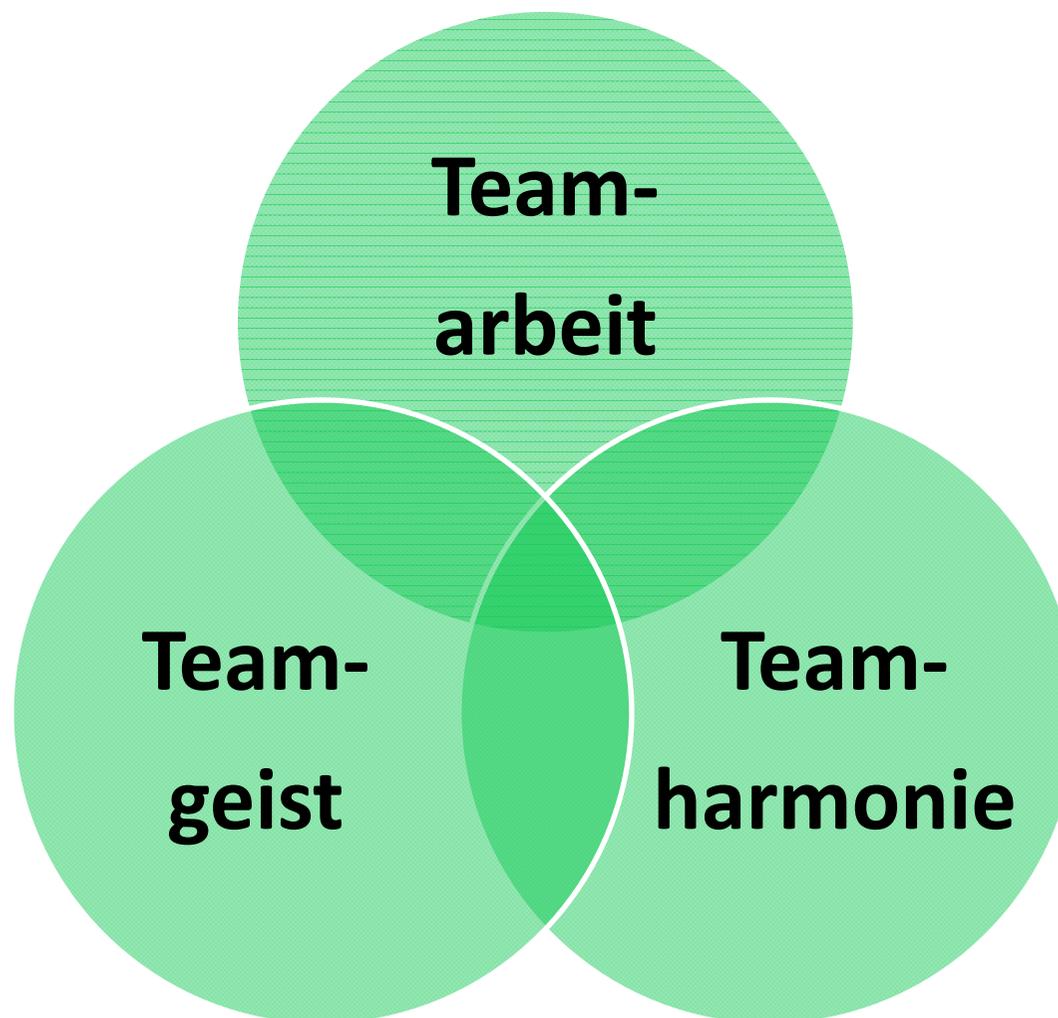


Gelungene Kommunikation – Herzstück des erfolgreichen Praxisalltags

Angelika Herzig Eder
Zürich, 1. April 2017



'Echtes' Team



KMU-HSG



'Echtes' Team

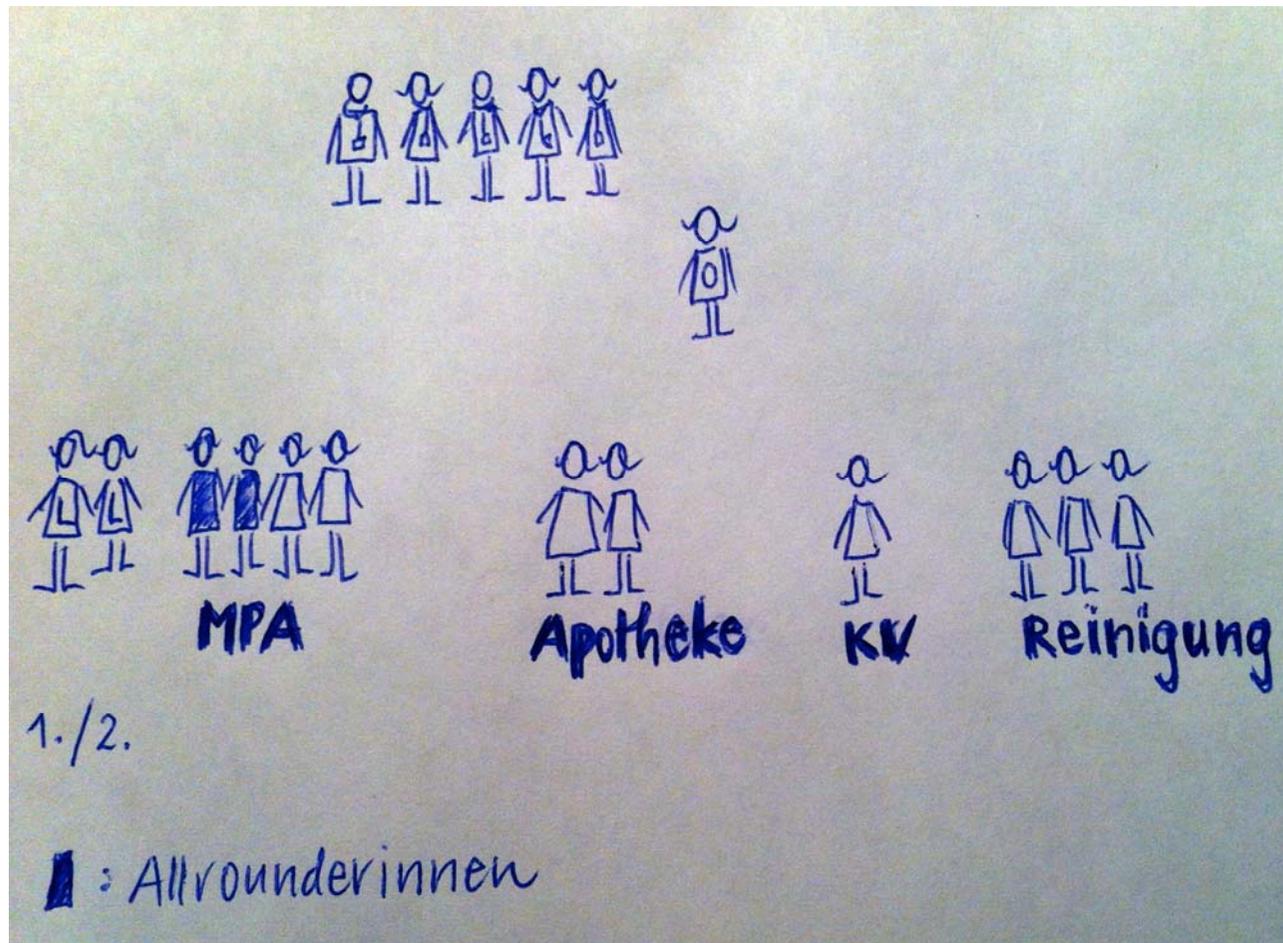
Team- arbeit

- **Struktur**
- **Aufgaben**
- **Rollenverteilung**

KMU-HSG



Struktur





Führungsrolle



KMU-HSG



Führungsrolle



KMU-HSG



Rollenübernahme braucht:

Rollendefinition

Klarheit der Erwartungen zu Aufgaben und Kompetenzen

Rollengestaltung

Person: Fähigkeiten, Identifikation

Organisation: Strukturelle Voraussetzungen, Kooperation

Rollendurchsetzung

persönliche bzw. institutionelle Ermächtigung

formale, fachliche und persönliche Autorität



'Echtes' Team

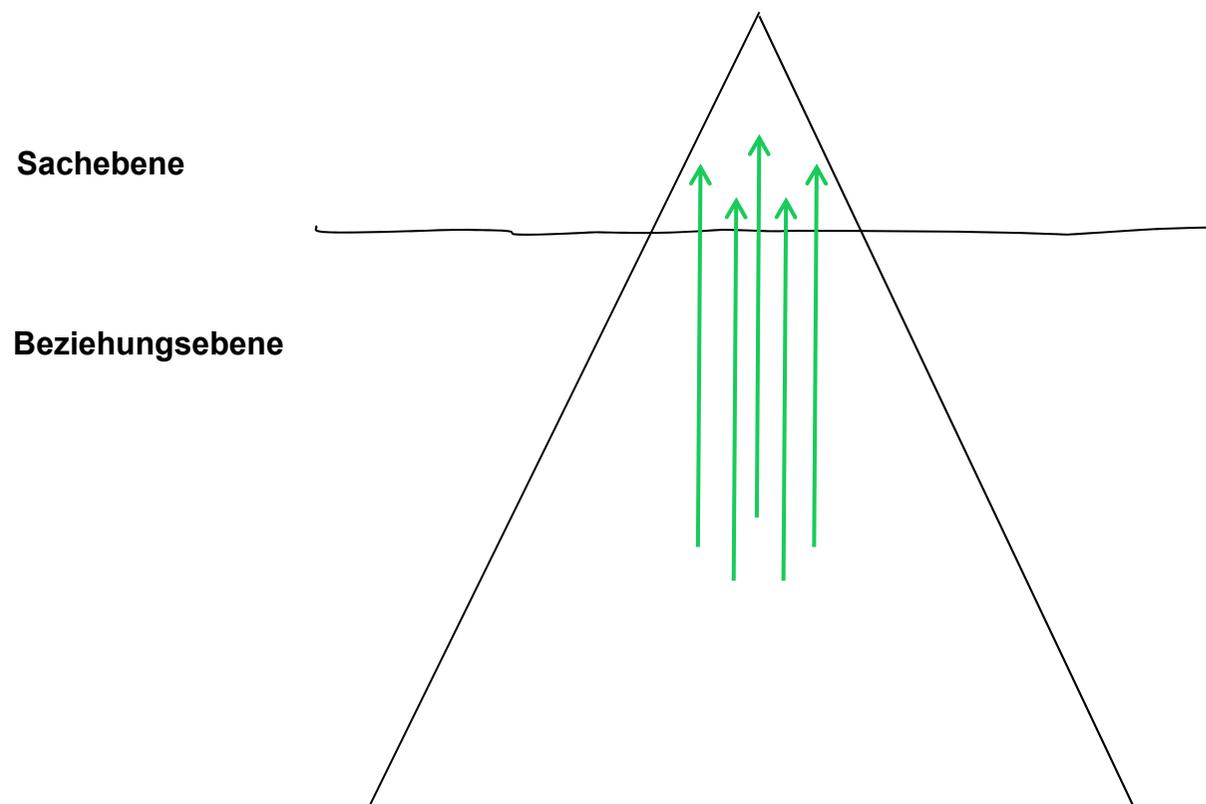
**Team-
harmonie**

- **Kompatibilität**
- **Respekt für Unterschiede**
- **Konfliktlösungsmechanismen**

KMU-HSG



Eisbergmodell der Kommunikation (n. Paul Watzlawick)



KMU-HSG



'Echtes' Team

**Team-
geist**

- **Gemeinsames Ziel**
- **Gemeinsame Ideale**
- **Gemeinsame Vorstellungen**

KMU-HSG



**Ziele geben Handlungen die
Richtung und den Sinn**



Beispiel: Ziele Magen-Darm-Praxis in Bern

«Wir haben ein einzigartiges endoskopisches Abklärungszentrum in unseren Praxisräumlichkeiten geschaffen mit einem Ziel:

- Patienten die höchste Sicherheit,
- die beste Qualität und trotzdem maximale Bequemlichkeit,
- kurze Wartezeiten und
- eine persönliche und beruhigende Umgebung anzubieten.»

KMU-HSG



Vielfalt der Führungsgespräche

- Stellenbeschreibungsgespräch
- Probezeitgespräch
- Zielvereinbarungsgespräch
- Qualifikations- oder Beurteilungsgespräch
- Jahresendgespräche
- Verwarnungsgespräch
- Entwicklungsgespräch
- Fördergespräch
- Standortbestimmungsgespräch
- Disziplinargespräch
- Anerkennungsgespräch
- Kündigungsgespräch
- Konfliktgespräch
- Kritikgespräch
- Lohngespräch
- Feedbackgespräch
- Rückkehrgespräch
- Austrittsgespräch
- Delegationsgespräch
- Anweisungsgespräch
- Orientierungsgespräch
- Teamgespräch
- Freie-Themen-Gespräche



Zielvereinbarungsgespräch: SMART formulieren

Spezifisch (klar, unmissverständlich, was genau)

Messbar (konkret: wie und woran wird die Zielerreichung gemessen)

Aktionsorientiert (Massnahmen, Vorgehensweise und Ergebnis positiv und verständlich formulieren)

Realistisch (Zeit und Mittel festlegen, die zur Umsetzung zur Verfügung stehen)

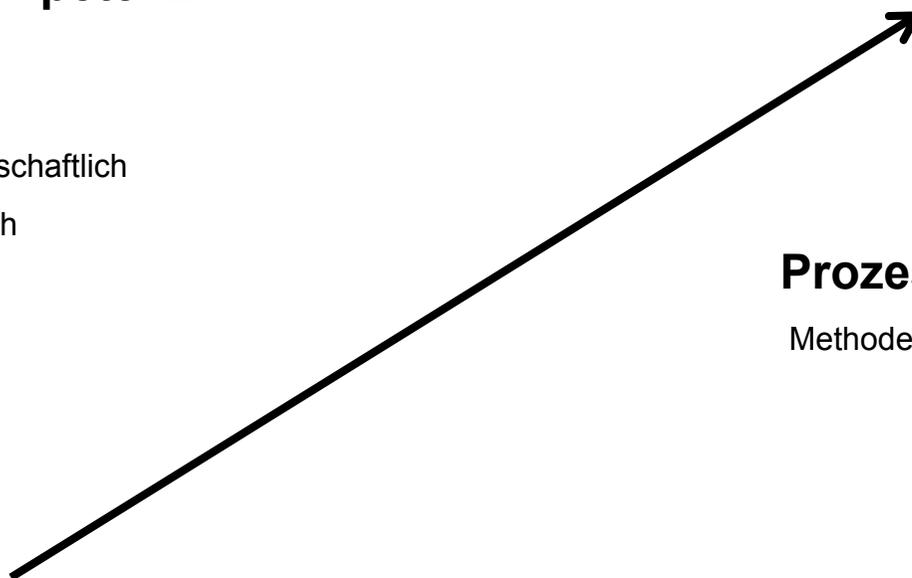
Terminiert (bis wann, evtl. Definition von Zwischenschritten)



Fachkompetenzen und Prozesskompetenzen

Fachkompetenz

medizinisch
technisch
betriebswirtschaftlich
handwerklich
etc.



Prozesskompetenz

Methodenkompetenz, z.B.

Ziele definieren
Zeitmanagement
Controlling etc.

Soziale Kompetenz, z.B.

Kommunikation
Motivieren
Konflikte lösen

KMU-HSG



Kommunikationsführung übernehmen!



KMU



Literatur (Auswahl)

Bitzer, B. (2015). Erfolgreiche Mitarbeiterführung in Arztpraxen. Hamburg: Windmühle.

Frank, M. (2010). Meine Arztpraxis – Erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt. Berlin, Heidelberg: Springer.

Kutscher, P. (2014). Wie der Arzt zum Leader wird. In: Deutsches Ärzteblatt. Heft 4.

Thill, K.-D. (2006). Teamführung in der Arztpraxis. Köln: Deutscher Ärzte-Verlag.



Podiumsdiskussion

Tobias Wolf, Angelika Herzig Eder,
Dr. Frank Halter, Lucas Schult
Zürich, 1. April 2017



Unterschiedliche Rollen in Teams



Entdecker



Organisator



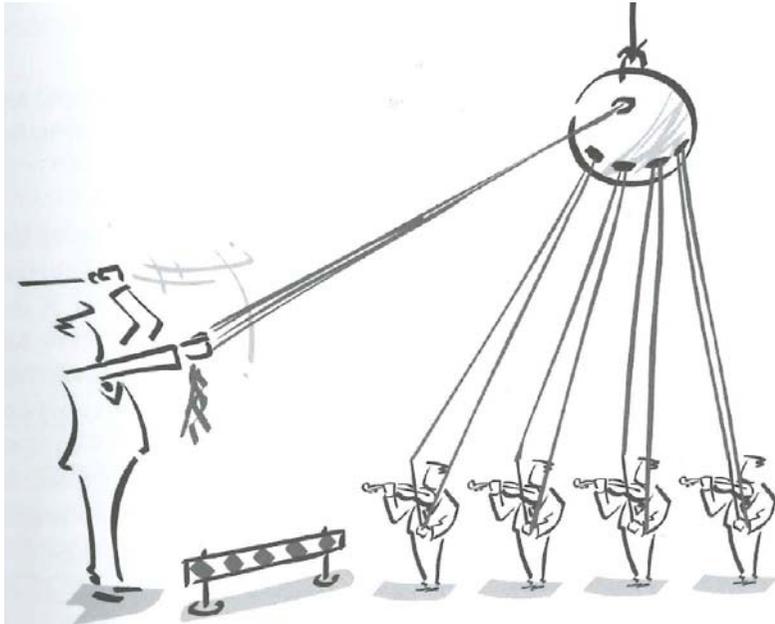
Controller



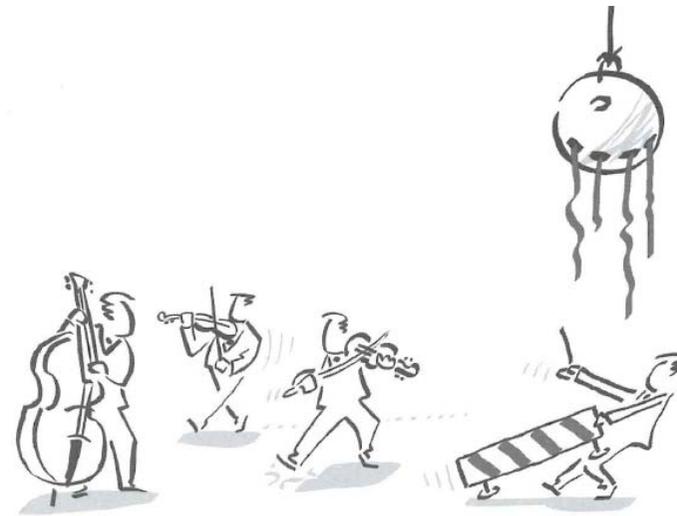
Berater



Der richtige Führungsstil



Transaktional



Transformational



Vision ja oder nein?



«Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.»

Helmut Schmidt (Deutscher Ex-Kanzler)



«Wer keine Vision hat, vermag weder grosse Hoffnung zu erfüllen, noch grosse Vorhaben zu verwirklichen.»

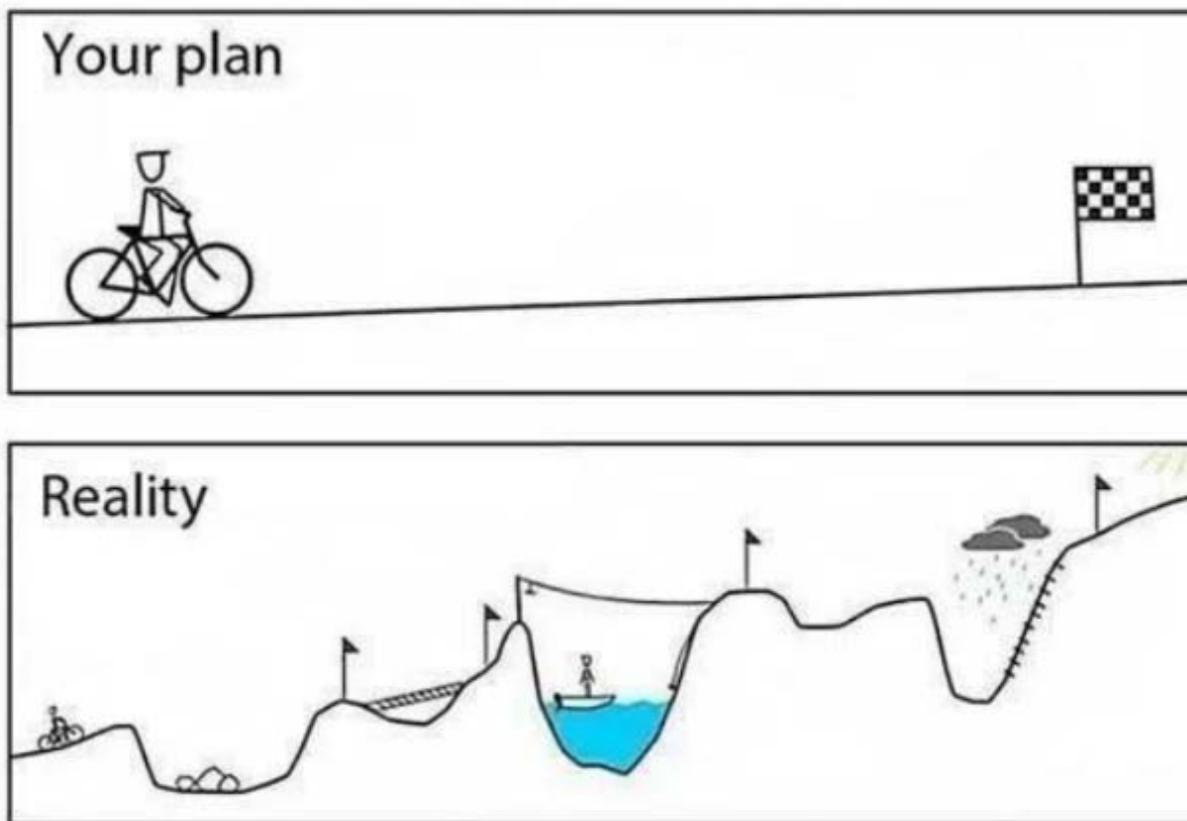
(Thomas W. Wilson (1856-1924), 28. Präsident der USA)





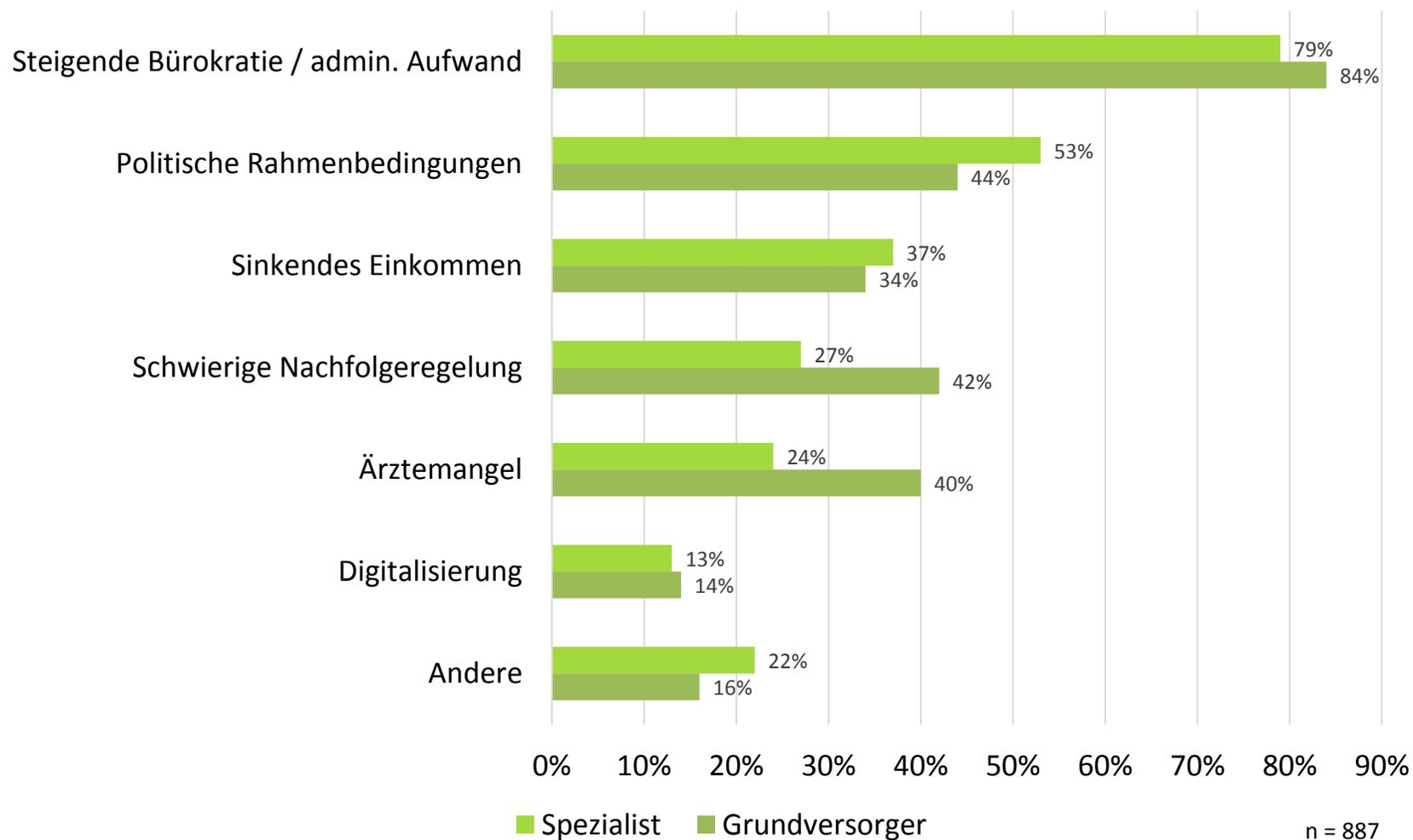
Realität und Wirklichkeit

Umgang mit Niederlagen





Welches sind die **grössten Problemfelder**, mit welchen sich Ärztinnen und Ärzte im Praxisalltag konfrontiert sehen?



KMU-HSG



**Auf Wiedersehen an der Unternehmertagung
für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte und
ihr Praxisteam 2018**

10. März 2018 in St. Gallen

