

KN PRAXISMANAGEMENT

Produktiv und konstruktiv kritisieren

Das Kritikgespräch in der KFO-Praxis

Mitarbeiter kritisieren zu müssen, gehört gewiss zu den undankbarsten Managementaufgaben. Das gilt für jede Führungskraft – erst recht aber für Kieferorthopäden, sind sie doch in der Regel hoch qualifizierte Spezialisten, aber keine Experten für Kritikgespräche. Das Konzept der produktiven Kritik erleichtert das Führen von Kritikgesprächen.

Ärger in der kieferorthopädischen Praxis: Ein Patient, der einen Termin um 15 Uhr hat, muss an der Rezeption erfahren, dass die Mitarbeiterin Monika Hoffmann (alle Namen geändert) vergessen hat, den Termin einzutragen. Nun muss er sich auf eine längere Wartezeit einstellen oder einen neuen Termin vereinbaren. Da die allein Erziehende Mutter zurzeit private Probleme hat und ihr nicht zuletzt deswegen des Öfteren Fehler bei der Terminvereinbarung unterlaufen – zudem haben sich einige Patienten über ihre etwas burschikos-unfreundliche Art beschwert –, reagiert sie auf Kritik äußerst empfindlich. Kollegin Petra Satorius hingegen sieht dem Gespräch mit ihrem Chef gelassen entgegen. Sie übernimmt die Verantwortung dafür, dass das Gespräch des Kieferorthopäden Eberhard Steinle mit dem Pharmareferenten nicht zu Stande gekommen ist. Zwei Fälle, wie sie in einer kieferorthopädischen Praxis immer wieder vorkommen; zwei Personen, die auf Kritik höchst unterschiedlich reagieren werden. Wie wird sich der Kieferorthopäde verhalten?

Situation und Person beachten

Der Umgang mit Kritik stellt eine große Herausforderung für Vorgesetzte dar – der sie oft genug nicht gerecht werden. Eine Befragung von knapp 1.500 Beschäftigten, die die Personalberatung Studnitz & Partner durchführte, ergab: 79 Prozent der deutschen Führungskräfte spenden unausgewogen Anerkennung und Kritik, 63 Prozent nehmen Kritik durch



Führungsverhalten und Führungsstil der Vorgesetzten zusammenhängt. Unangemessen vorgetragene Kritik stellt einen der häufigsten Gründe für Demotivation dar.

In dem angeführten Beispiel wird die selbstbewusste Frau Satorius gewiss anders mit kritischen Anmerkungen umgehen als Frau Hoffmann, deren Selbstwertgefühl momentan angeschlagen ist. Demnach muss der Kieferorthopäde bei Frau Hoffmann eher behutsam und sensibel vorgehen, denn bei ihr besteht die Gefahr, dass sie die Kritik vor allem als Zweifel an ihrer Qualifikation und als persönlichen Angriff interpretiert. Die Kritik an der Kollegin hingegen kann handfester ausfallen: Menschen mit starkem Selbstvertrauen sind eher in der Lage, auch bei persönlicher Kritik den sachlichen Aspekt in den Mittelpunkt zu rücken.

beitem vorbereitet werden. Die Folge: Zwischenmenschlichen Konflikten stehen sie oft hilflos gegenüber – und Kritikgespräche meiden sie geradezu. Doch diese fallen leichter, wenn der Kieferorthopäde sie als Chance begreift, mit dem kritisierten Mitarbeiter auf die Suche nach einer Problemlösung zu gehen, die der Verbesserung der Arbeitsabläufe und des Mitarbeiterengagements dient. Was sich nach der Quadratur des Kreises anhört, ist realisierbar, wenn der Kieferorthopäde die Grundsätze der produktiven Kritik (nach Hendrie Weisinger: Kreative Kritik) beachtet, durch die Mitarbeiter motiviert werden, ihr Leistungspotenzial zu entfalten.

Das Konzept der produktiven Kritik

Nehmen wir an, der Kieferorthopäde wirft Monika Hoffmann im Beisein einer Kollegin in einem harschen Ton vor, er sei jetzt wirklich wütend, dass ihr bei der Vereinbarung von Terminen andauernd Fehler unterlaufen: „Frau Hoffmann, warum klappt das eigentlich nicht bei Ihnen? Die Kolleginnen schaffen es doch auch, pünktlich fertig zu sein! Und jetzt beschweren sich auch noch die Patienten über Sie. Permanent muss ich Sie kontrollieren, sonst läuft gar nichts!“ Als sich die Mitarbeiterin zu den Vorfällen äußern will, fährt er ihr über den Mund: „Jetzt muss ich mich erst einmal um etwas anderes kümmern. Aber das wird noch ein Nachspiel haben!“ Eberhard Steinle macht in dieser Situation so ziemlich alles falsch, was er nur falsch machen kann: aggressiv vorgebrachte Kritik in Gegenwart einer unbeteiligten Person; Kontrolle statt Vertrauen; er lässt seine Mitarbeiterin nicht zu Worte

kommen; er nutzt seine Machtposition aus, um sie zu disziplinieren. Produktive Kritik geht anders vor. Sie ist aktiv planend, problemlösend, beachtet das Selbstwertgefühl der kritisierten Person und findet zum „richtigen“ Zeitpunkt statt – kurz: sie will vor allem helfen. Ein Kritikgespräch bietet sich immer dann an, wenn ein unbefriedigender Ist-Zustand einem bestimmten Soll-Zustand angenähert werden soll.

Deswegen sollte sich der Kieferorthopäde über seine Gesprächsziele im Klaren sein:

- Weshalb führe ich dieses Gespräch?
- Welche Ziele kann ich wie erreichen (Gesprächsstrategie)?
- Welche Vereinbarungen will ich mit der Mitarbeiterin treffen?

Zur weiteren Vorbereitung des Gesprächs gehören organisatorische und psychologische Aspekte:

- Wer nimmt an dem Gespräch teil?
- Wo und wann findet das Gespräch statt?
- Wie kann ich dafür sorgen, dass das Gespräch möglichst störungsfrei abläuft?
- Was kann ich tun, um eine positive Gesprächsatmosphäre herbeizuführen?

Wichtig im Kritikgespräch ist, das Gesprächsklima zu beachten, in dem es stattfindet. Das Gesprächsklima ist immer dann eingetrübt, wenn neben der formulierten, dezidiert ausgesprochenen Kritik ein atmosphärisches Stimmungsfeld mitschwingt, in der das Unausgesprochene, aber dennoch „Mitgemeinte“ zum Tragen kommt – wobei dieses „Mitgemeinte“ so schwer zu fassen ist, weil es der subjektiven Interpretation der beteiligten Menschen ausgesetzt ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass – wie Friedemann Schulz von Thun in seinem Buch „Miteinander reden“ gezeigt hat – eine Äußerung auf vier Ebenen verstanden werden kann: Wenn Eberhard Steinle seine Mitarbeiterin mit: „Frau Hoffmann, es ist ja nun 15 Uhr. Ich freue mich, dass Sie da sind, dann können wir beginnen“ begrüßt, ist die Frage, auf welcher Ebene sie diese Nachricht empfängt:

1. **Sachebene:** Sie nimmt auf, dass es nun 15 Uhr ist und das Kritikgespräch beginnen kann. Sie „hört“ die Fakten.

KN Checkliste

Das motivierende Kritikgespräch

- konkrete Situation und Mentalität des kritisierten Mitarbeiters beachten
- Kritikgespräch vorbereiten: Gesprächsziele benennen, Gesprächsstrategie entwickeln, Termin und störungsfreien Ort festlegen
- positive Gesprächsöffnung
- Kritikanlass als Ich-Botschaft formulieren
- sachlich bleiben und Gründe für kritisierendes Verhalten suchen
- Kritik in Form von Fragen vorbringen und Dialog mit Mitarbeiter aufbauen
- Lob und Anerkennung einsetzen
- zukunftsfähige Problemlösung und Zielvereinbarung finden und gemeinsam verabschieden

ihre Mitarbeiter nicht wahr. Die Resultate der Studie lassen die Sozialkompetenz der Vorgesetzten in einem düsteren Licht erscheinen. So darf vermutet werden, dass die Demotivation vieler Mitarbeiter unmittelbar mit dem

Da in den meisten kieferorthopädischen Praxen gleich mehrere Mitarbeiter und Assistentinnen arbeiten, macht es sich negativ bemerkbar, wenn die Ärzte in ihrer Ausbildung so gut wie gar nicht auf die Führung von Mitar-

ANZEIGE

Jeil Medical Corporation

Dual-Top™

Ankerschraube

CE 0120 ISO 9001 TÜV SÜD FDA approved

selbstschneidend, selbstbohrend (minimal invasiv)

Dual-Top™ H
Universal mit Kreuzschlitz, hexagonal - die Standardschraube für Elastikkette.

Dual-Top™ „S“ G2
Mit Slot .022" x .025" zum direkten Einligieren eines Archwires. Mit Gingivaschutz.

Schraubenblock
Minimale und effektive Instrumente sowie der günstige Implantatpreis sorgen für ein erstaunliches Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Die Dual-Top™ Ankerschraube eröffnet neue Anwendungsmöglichkeiten für die Orthodontie in Klinik und Praxis.

Ob eine einzelne Schraube gezielt eingesetzt wird oder ein umfangreiches Konzept umgesetzt werden soll, die Dual-Top™ Schraube bringt Ihnen die notwendigen Ankerpunkte.

Wir informieren und beraten Sie gerne!

PROMEDIA MEDIZINTECHNIK • A. Ahnfeldt GmbH • Marienhütte 15 • 57080 Siegen
Tel.: 0271 / 31 460-0 • Fax: 0271 / 31 460-80 • www.promedia-med.de • E-Mail: info@promedia-med.de

2. **Appellebene:** Die Mitarbeiterin hört aus der Nachricht heraus, dass ihr Chef verärgert ist, weil sie nicht etwas früher erschienen ist: „Warum nur kommen Sie erst jetzt!“ Sie versteht die Begrüßung als Aufforderung, dies in der Zukunft zu ändern.
3. **Beziehungsebene:** Frau Hoffmann versteht die Aussage, der Kieferorthopäde freue sich, dass sie da sei, als deutlichen Hinweis auf den hierarchischen Abstand zwischen Mitarbeiterin und Chef: „Nun habe ich Sie endlich in meinem Büro, um Ihr Verhalten zu kritisieren.“
4. **Selbstoffenbarungsebene:** Die Assistentin liest aus der Begrüßung heraus, dass der Arzt verärgert ist, ein solches Gespräch überhaupt führen zu müssen.

Bei Monika Hoffmann ist es wahrscheinlich, dass sie die Sachebene „überhört“ – das Kritikgespräch steht von Anfang an unter einem schlech-

ten Stern. Hinzu kommt: Die Vielfalt der Interpretationsmöglichkeiten verbaler Aussagen wird verstärkt, weil Gespräche immer auch auf einer nonverbalen Ebene ablaufen. Gerade die nonverbalen Signale werden vom Empfänger nicht immer angemessen entschlüsselt. Folge sind dann jene Kommunikationsfallen, die sich oft genug zum Totengräber des Gesprächs entwickeln, etwa durch das berühmt-berüchtigte Aneinandervorbeireden: „Man versteht sich einfach nicht mehr“ – und dies wirkt sich in einem Kritikgespräch besonders fatal aus. Wenn die Mitarbeiterin erst einmal überzeugt ist, ihr Chef wolle sie vor allem maßregeln, wird sie sachlichen Argumenten nicht mehr zugänglich sein. Jede Äußerung des Kieferorthopäden interpretiert sie dann als Bestätigung ihrer Meinung – der Prozess der „sich selber erfüllenden Prophezeiung“ setzt sich in Gang. Die gestörte Beziehungsebene überlagert

die Inhaltsebene immer mehr, der Erfolg des Kritikgesprächs ist gefährdet. Wenn Eberhard Steinle diese möglichen kommunikativen Stolpersteine bei der Gesprächsvorbereitung bedenkt und zudem darauf achtet, dass seine Körpersprache und seine Äußerungen in Einklang stehen, kann er sich im Gespräch selbst darauf konzentrieren, das Konzept der produktiven Kritik zu verwirklichen.

Sachlich mit Fragetechnik kritisieren

Produktive Kritik ist also zeitorientiert: Ein Mitarbeiter, der sich in einer Stresssituation befindet und mit sich selbst zu kämpfen hat, ist für Kritik nicht empfänglich. Und auch der Kritisierende sollte sich nicht gerade dann den Mitarbeiter „vorknöpfen“, wenn er im psychologischen Nebel steht und das Reptilienhirn dominiert. Deshalb vereinbart der Kieferorthopäde mit Frau Hoff-

KN Praxis-Tipp

Mitarbeiter-Kritikkarte anlegen

Der Kieferorthopäde legt eine Mitarbeiter-Kritikkarte an, auf der er den Verlauf, den Inhalt und das Ergebnis des Kritikgesprächs notiert. Da jeder Mensch höchst unterschiedlich auf Kritik reagiert, vermerkt er dort auch den Umgang eines Mitarbeiters mit Kritik – dies hilft bei der Vorbereitung des nächsten Gesprächs. Nach jedem Gespräch wird die Karte aktualisiert. Auf der individuellen Kritikkarte vermerkt der Kieferorthopäde:

- Angaben zur Person
- bisherige Reaktionen auf Kritik
- Was sollte ich bei diesem Mitarbeiter im Kritikgespräch auf jeden Fall vermeiden?
- Was muss ich im nächsten Kritikgespräch beachten/was kann ich besser machen?

mann einen Gesprächstermin – so können sich beide vorbereiten.

Gespräch positiv eröffnen

Eberhard Steinle konfrontiert die Mitarbeiterin nicht gleich mit dem Kritikanlass, sondern spricht zuerst ein unverfängliches Thema an oder geht auf eine ihrer Stärken ein: „Ich bin mit Ihren

Leistungen wirklich zufrieden, zum Beispiel ...“ So stellt er gleich zu Gesprächsbeginn ein angenehmes Gesprächsklima her. Kommt es hingegen zu Auseinandersetzungen und Missstimmigkeiten, werden diese den Gesprächsablauf erheblich stören. Was also auf keinen Fall passieren darf: Als sich Monika Hoffmann gerade Eberhard Steinle gegenüber öffnet und darstellen möchte, warum ihr in letzter Zeit so viele Fehler unterlaufen, stürmt eine Assistentin mit „einer ganz wichtigen Nachricht“ in das Büro des Kieferorthopäden.

Kritikpunkt mithilfe von Ich-Botschaft vortragen

Der Kieferorthopäde ergeht sich nicht in dunklen Andeutungen; er trägt den Kritikanlass klar vor. Statt eine provozierende Sie-Botschaft zu „versenden“, die als Angriff auf die Mitarbeiterin zu gewertet werden kann – „Sie müssen unbedingt die Terminplanung verbessern und zuverlässiger arbeiten“ –, nutzt er eine Ich-Botschaft: „Ich stelle mir immer wieder selbstkritisch die Frage, ob ich meine Patienten zuvorkommend behandle. Ich bin sehr in Sorge, wenn ich sehe, dass mit ihnen nicht angemessen umgegangen wird, und bin der Meinung, wir können das Verhalten gegenüber unseren Patienten verbessern.“ Diese Ich-Botschaft vermeidet jeden Angriff auf die Mitarbeiterin. Frau Hoffmann wird nun etwa die Frage stellen: „Inwiefern ist denn unser Verhalten gegenüber den Patienten problematisch, wo können wir uns verbessern?“ – und schon hat ihr Vorgesetzter auf eine sachliche Art und Weise den Einstieg in das Kritikgespräch gefunden.

Sachlich bleiben

„Ich bin dankbar für die schärfste Kritik, wenn sie nur sachlich bleibt“ – so Otto von Bismarck 1874. Im Mittelpunkt des Kritikgesprächs steht der sachliche Aspekt, der Kieferorthopäde nennt Tatsachen und versucht den Ursachen für das kritisierte Verhalten auf die Spur zu kommen, um mit der Mitarbeiterin eine in die Zukunft gerichtete Lösung zu entwickeln. Er vermeidet jeden Anschein, er wolle die Person angreifen – ihm geht es um die Sache. Und Frau Hoffmann spürt: „Der Chef zweifelt nicht an mir als Person, er will mir in der Sache helfen.“

Kritisieren durch Fragen

Indem der Kieferorthopäde seine Kritik in Frageform vorträgt, nimmt er ihr die

Schärfe und bezieht die Mitarbeiterin in den Problemlösungsprozess ein: „Was halten Sie davon, wenn Sie zukünftig folgendermaßen vorgehen ...“

Interaktion ermöglichen

Die Mitarbeiterin erhält Gelegenheit, sich im Dialog argumentativ zu dem Sachverhalt zu äußern. Eberhard Steinle bittet sie, diesen aus ihrer Perspektive zu schildern, er hört aktiv zu, fragt nach: „Können Sie das bitte ausführlicher erläutern?“, und resümiert: „Der Grund für Ihre Schwierigkeiten liegt also darin, dass ...“ – und so kommt eventuell auch ihre spezielle Problematik als allein erziehende Mutter zur Sprache, die der Kieferorthopäde in Zukunft berücksichtigen kann. Zumindest weiß er nun um sie.

Gespräch abschließen

Ziel des produktiven Kritikgesprächs ist, zu einer Vereinbarung zu gelangen, mit der sich die Mitarbeiterin einverstanden erklärt und durch die das kritisierte Verhalten unwahrscheinlich wird. Der Kieferorthopäde fasst den Gesprächsverlauf zusammen, verbalisiert die Ergebnisse und sorgt dafür, dass das Gespräch in einer positiven Atmosphäre beendet wird: „Wir bitten jetzt gleich eine Kollegin, Sie eine Zeit lang zu unterstützen. Und ich möchte mich recht herzlich für die offene Aussprache bedanken.“ So verdeutlicht er seiner Assistentin, dass ihm nicht daran gelegen ist, sie zurechtzuweisen, sondern mit ihr gemeinsam nach Möglichkeiten zu suchen, die ihr helfen, ihre Aufgaben besser zu erfüllen. Das Kritikgespräch erhält den Charakter eines Motivations- und Fördergesprächs.

Begründendes Loben im Kritikgespräch

Unter den zahlreichen Büchern des „Literaturpapstes“ Marcel Reich-Ranicki gibt es zwei, in denen ausschließlich Buchrezensionen zusammengefasst sind; das eine heißt „Lauter Verrisse“, das andere „Lauter Lobreden“. Nun beklagt sich der Literaturkritiker ständig, jeder würde zwar die „Verrisse“ kennen, kaum jemand jedoch die „Lobreden“. Anscheinend ist unsere Kultur vornehmlich auf das Negative fixiert – das Positive hingegen hat es schwer. Das ist auch an dem Begriff der „Kritik“ zu beobachten, der zumeist unter dem Aspekt der „negativen Kritik“ diskutiert wird. Dabei ist er zunächst einmal wertneutral zu verstehen, leitet er sich doch von dem griechischen Adjektiv kritikós ab und meint „zur entscheidenden Beurteilung gehörig“. Und so fällt es den meisten Führungskräften schwer, sich dem Grundsatz: „Lob ist die beste Form der Kritik“ anzuschließen. Der Kieferorthopäde sollte aber bedenken: Ein Lob wirkt oft Wunder, eröffnet den Zugang zum Herzen des Gesprächspartners, ist motivierend und deswegen geeignet, die Beziehungsebene zum Gesprächspartner zu verbessern. Er sollte daher wann immer möglich Lob und Anerkennung als Gesprächs-

ANZEIGE

equilibrium® mini □ de

~~big~~ mini is beautiful

equilibrium® mini

Lobgedanke
Das kleinste Bracket der Welt

DENT AURUM

Türnstraße 21 · 75228 Ispringen · Germany · Telefon +49 72 31 / 803-0 · Fax +49 72 31 / 803-295
www.dentaurum.com · E-Mail: info@dentaurum.de

Führungstechnik einsetzen – vor allem im Kritikgespräch. Natürlich darf das Lob nicht aufgesetzt, übertrieben oder scheinheilig wirken, aber der Kieferorthopäde sollte gerade im Kritikgespräch stets die Überlegung im Hinterkopf behalten, ob es nicht möglich ist, immer wieder ein ernst gemeintes Lob einzustreuen – und das Lob dann begründen: Er beschreibt also genau, welche Leistung und welches Verhalten er anerkennt. Im Kritikgespräch bietet es sich an, das Lob mit der Bitte und Aufforderung zu verknüpfen, diese gute Leistung auch weiterhin zu erbringen.



Motivation und Kritik

Bei der Einschätzung dessen, was Menschen motiviert, existieren unterschiedliche Auffassungen. Während viele Vorgesetzte meinen, ein gutes Einkommen und ein gesicherter Arbeitsplatz seien Hauptmotive, hat für die Mitarbeiter die Anerkennung ihrer Arbeit oberste Priorität.

Motive wie „Selbstverwirklichung“ oder „Balance zwischen Arbeits- und Freizeit“ drängen nach vorne. Deshalb ist es wichtig, dass der Kieferorthopäde herausfindet, zu welchem Motivationstyp eine Mitarbeiterin gehört. Nur so kann er entscheiden, ob er sie am besten durch eine Gehaltserhöhung motiviert

oder indem er ihr die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit verdeutlicht. Zwar gibt es Angestellte mit ähnlicher Motivationslage; letztendlich aber wird jeder Kieferorthopäde in seinem Praxisteam Menschen vorfinden, die von höchst unterschiedlichen Motivatoren geprägt werden. Im Mittelpunkt sollte daher

die Überzeugung stehen, dass jeder Mensch einzigartig ist und auf Grund dieser Einzigartigkeit über einen individuellen Mix an Motivatoren verfügt – den der Vorgesetzte herausfinden muss! Auf dieser Basis können Kieferorthopäden und Assistentinnen gemeinsam bestimmen, welche Motivationsinstrumente eingesetzt und welche Umsetzungshilfen notwendig sind.

Nach der Kritik die Verwarnung

Nicht jedes Kritikgespräch – und sei es noch so professionell geführt – wird zum gewünschten Ergebnis führen. Wenn ein Mitarbeiter wiederholt Verhaltensweisen an den Tag legt, die der Praxis sehr schaden, und das Kritikgespräch nicht fruchtet, muss der Kieferorthopäde ihm im Verwarnungsgespräch seine Grenzen aufzeigen – etwa so, wie ein Schiedsrichter einen Fußballer erst einmal mit einer gelben Karte verwarnt,

bevor er ihn vom Platz stellt. Die Gratwanderung zwischen eindeutiger Ansprache des Problems und der Gefahr der Konflikteskalation gelingt, wenn der Kieferorthopäde die problematischen Sachverhalte konsequent anspricht, dabei jedoch vermeidet, den Mitarbeiter persönlich zu beschuldigen. Indem er nie die Person, sondern stets die Auswirkungen der verwarnungswürdigen Handlung in den Vordergrund stellt, redet er Tacheles, ohne das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters zu beschädigen. Der Kieferorthopäde wählt beim Verwarnungsgespräch einen angemessenen Einstieg, der zum Ernst der Situation passt – dabei sollte er von Übertreibungen absehen und keine Verärgerung oder Erregung zeigen. Er legt die Fakten neutral und emotionslos auf den Tisch und spricht nur Dinge an, die er belegen kann und aus zuverlässiger, mithin unangreifbarer Quelle weiß.

Die Folgen der Verstöße bringt der Kieferorthopäde durch Äußerungen wie: „Ist Ihnen bewusst, dass Sie durch Ihr Tun der Praxis einen erheblichen Schaden zufügen?“ zum Ausdruck. Und vielleicht sieht der Mitarbeiter von sich aus Fehler ein und nimmt freiwillig Verhaltensänderungen vor. Zum Gesprächsabschluss holt der Vorgesetzte den Mitarbeiter ins zukunftsorientierte Fahrwasser zurück und trifft Vereinbarungen mit ihm, die eine Wiederholung des getadelten Verhaltens ausschließen. An dieser Stelle darf er sich nicht scheuen, im Wiederholungsfall persönliche Konsequenzen zu benennen. Er informiert sich deshalb auf jeden Fall über die rechtlichen Rahmenbedingungen, die zu beachten sind. Viele Verwarnungsgespräche ließen sich vermeiden, würde der Kieferorthopäde das verwarnungswürdige Verhalten rechtzeitig ansprechen. Zu oft wird abgewartet, bis die Verwarnung oder gar die Abmahnung unvermeidlich ist. Daher gilt: Gleich nach den ersten kleineren Verfehlungen wird ein Kritikgespräch anberaumt, in dem der Mitarbeiter die Sachlage aus sei-

ner Sicht darstellen kann und in dem – wie oben dargestellt – Maßnahmen zur Problemlösung vereinbart werden. Erst wenn der Mitarbeiter diese Vereinbarung bricht, kommt es zum Verwarnungsgespräch. ■

KN Kurzvita



Michael Letter

Medical Management-Inhaber Michael Letter ist Medical Consultant, Berater und Coach. Er ist Experte für Einstellungs- und Umsetzungstrainings sowie Einzelcoachings für Kieferorthopäden, Zahnärzte, Kliniken, Dentallaboratorien und Praxen. Zu seinen Kernkompetenzen gehören die interaktive Kommunikation, Konflikt- und Mentalmanagement sowie die Prozessoptimierung. Michael Letter hat im Jahr 2002 die Zertifizierung zum „Certified Business Coach“ von der Offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und Berater e. V. erhalten.

KN Kurzvita



Karin Letter

Medical Managerin Karin Letter ist examinierte Arzthelferin und begleitet die Mitarbeiter und Führungskräfte in Praxen, Dentallaboratorien und Kliniken auf dem Weg zu einem modernen Praxismanagement. Die Themen Personalführung, Praxisorganisation, Qualitätsmanagement sowie Privat- und Sonderleistungen zählen zu ihren Schwerpunktbereichen. Sie schult die Assistentinnen in der Praxis und begleitet das Team und die Kieferorthopäden oder Ärzte bei der Umsetzung.

KN Kurzvita



Hans-Gerd Mazur

Diplom-Ökonom Hans-Gerd Mazur ist Geschäftsführer und Cheftrainer der Eusera GmbH. Er ist Experte für Marketing und Vertrieb im Gesundheitswesen und berät seine Klienten zu den Themen professionelles Beziehungsmanagement, Kundenbindung und Kundengewinnung. Durch seine zahlreichen Seminare, Vorträge und Veröffentlichungen gilt er heute als der kompetente Ansprechpartner für messbare Erfolge in diesen Bereichen.

ANZEIGE





opal Bracket

“Das wahrscheinlich komfortabelste Bracket der Welt!”



System Roth 0.22"

- Unübertroffene Ästhetik
- Maximaler Komfort für Anwender und Patient
- Passiv selbstligierend
- Klare Markierungssystem
- Glasfaserverstärktes Polymer hochstabil, verfärbungsresistent
- Mechanische Retentionsbasis

Faxantwort: 0180-1000 790

Ja, opal Bracket interessiert mich.

Bitte schicken Sie mir Info-Material

Bitte vereinbaren Sie einen Besuchstermin

Praxisstempel:



UP Dental GmbH · Am Westhofer Berg 30 · 51149 Köln
Tel.: 0180-1000 790 · Fax: 0180-1000 790 · info@updental.de
Vertrieb durch den autorisierten und beratenden Dental-Fachhandel

KN Literatur

- Birkenbihl, Vera F.: Kommunikationstraining. Landsberg/Lech 2000
- Crisand, Ekkehard: Psychologie der Gesprächsführung. Heidelberg 2000
- Letter, Michael; Streit, Volker (Hrsg.): Marketing für Arztpraxen. Heidelberg 2005
- Weisinger, Hendrie: Kreative Kritik. München 1991
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden. Reinbek 2001

KN Adresse

MEDICAL MANAGEMENT
Kreuzstraße 5
47877 Willich
Tel.: 0 21 54/42 16 03
E-Mail:
info@5medical-management.de
www.5medical-management.de

Hans-Gerd Mazur
Eusera GmbH
Edmund-Weber-Str. 193-195
44651 Herne
Tel.: 0 23 25/98 80 66
E-Mail: hmazur@eusera.de