

# KN PRAXISMANAGEMENT

## Wie man in der kieferorthopädischen Praxis die Wartezeit für den Patienten verringern kann Stau im Wartezimmer – Das muss nicht sein!

Die Orientierung der KFO-Praxen an Zielen wie „Patientenorientierung“ und „Patientenzufriedenheit“ führt dazu, dass innovative Kieferorthopäden den Patienten als „Kunden“ definieren und nach neuen Wegen suchen, um das für Patienten und Ärzteteam leidige Problem der langen Wartezeiten in den Griff zu bekommen. Wem dies gelingt, der hat gute Aussichten, die Patientenbindung an die Praxis zu erhöhen. Zudem wird die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert, denn auch für das Personal stellt der Umgang mit unzufriedenen Patienten im Wartezimmer eine große Belastung dar.

In dem dicht besetzten und überhitzten Wartezimmer macht sich Unmut breit. Es ist Hochsommer, der Schweiß rinnt, die Situation

Möglichkeiten gibt es für das Praxisteam, die Wartezeit für die Patienten relativ angenehm zu gestalten? Zum einen können die As-

staltetes Aquarium ein wenig abgelenkt wird, erträgt den Stau im Wartezimmer leichter – die Unzufriedenheit der Patienten hält sich in Grenzen. Und dann wird die kieferorthopädische Praxis vielleicht trotz längerer Wartezeiten weiterempfohlen – oder gerade deswegen, machen sich doch die wenigsten Kieferorthopäden Gedanken über die patientenverträgliche Gestaltung der Wartezeit.

Ganz auf das Medienzeitalter eingestimmt ist zum Beispiel ein Zahnarzt in Hennef an der Sieg. Dort erwartet den Patienten im Wartezimmer ein Fernseher, der stets eingeschaltet ist und ihm die Wartezeit vertreibt – und ihn von der Angst vor der bevorstehenden Behandlung ablenkt. Auch im Behandlungszimmer muss auf die „Flimmerkiste“ nicht verzichtet werden – die Assistentin fragt den Patienten, welches Programm er wünscht, während er auf den Arzt wartet. Da aber das Fernsehen nun doch nicht jedermanns Sache ist, kann der Patient alternativ ein fernsehfreies Behandlungszimmer wählen.

### Akutsprechstunden einführen

Der erste Weg zu einer Verbesserung liegt zumeist in der Ursachenforschung. Fragt man Ärzte und Assistentinnen, wodurch die Warteschlange entstehe, lautet die Standardantwort: „Wir haben einfach zu viele Patienten!“ Das klingt zunächst einmal einleuchtend; doch bei näherer Betrachtung greift die Erklärung zu kurz. Die Ursachen liegen tiefer und sind komplexer. Dies hat eine Dissertation nachgewiesen, die Martina Bertram an der Medizinischen Hochschule Hannover verfasst hat: Sie untersuchte anhand fünf allgemeinärztlicher Praxen die Gründe für die Entstehung von Wartezeiten. Das wichtigste Ergebnis: Verantwortlich sind vor allem Patienten, die den Arzt mit Akuterkrankungen aufsuchen und „dazwischengeschoben werden wollen“ – was dann auch zumeist geschieht. Oder die Patienten rufen an und bitten wegen einer akuten Erkrankung um einen schnellen Termin – die Antwort der Assistentin lautet dann oft: „Ich habe eigentlich nichts mehr frei, wenn Sie aber kommen wollen, müssen Sie Zeit mitbringen.“ Die eigentlich Betroffenen sind dann aber die Terminpatienten, für die sich der feste Termin Minute

für Minute dann hinten verschiebt.

Übertragen auf die kieferorthopädische Praxis heißt dies: Patienten, die die kieferorthopädische Praxis mit akuten Beschwerden aufsuchen, führen zur „(Un)Kultur des Dazwischenschobens“ und lassen das beste Terminvergabesystem für Terminpatienten scheitern. Natürlich können Patienten, die unter Schmerzen leiden, nicht auf den nächsten Tag vertröstet werden – aber gibt es nicht doch Möglichkeiten, die Warteschlange erst gar nicht entstehen zu lassen? Zunächst einmal sollte der Kieferorthopäde den Ist-Zustand analysieren und mithilfe einer Statistik feststellen, wie lange er im Durchschnitt für die Behandlung eines Patienten benötigt. Jeder Arzt entwi-

ckelt in der Regel eine persönliche Taktzeit. Eine Analyse der durchschnittlichen Behandlungsdauer – bezogen auf Behandlungsarten, denn eine Kieferoperation dauert natürlich länger als eine Vorsorgeuntersuchung, zudem ist der Zeitaufwand für eine Operationsdauer nicht immer planbar – zeigt auf, in wel-

Schließlich sollte der Kieferorthopäde täglich mindestens je eine halbe Stunde am Vormittag und am Nachmittag als Behandlungszeit für Akutpatienten freihalten. Patienten mit schlimmen Beschwerden werden selbstverständlich immer noch möglichst rasch ins Behandlungszimmer gebeten; aber wenn es zu verant-



verschlimmert sich von Minute zu Minute. Unzufriedene und nörgelnde Patienten sind Patienten, die vielleicht nie wiederkommen. Hektik, Stress und Nervosität auch an der Rezeption – muss das alles sein? Der Stau im Wartezimmer scheint ein Übel zu sein, dem nur schwer beizukommen ist – aber es lässt sich lösen. Allerdings nicht von heute auf morgen, empfehlenswert ist ein Vorgehen in drei Schritten:

1. Die Wartezeit wird möglichst patientenverträglich gestaltet.
2. Nach der Analyse, warum es in der kieferorthopädischen Praxis zu Wartezeiten kommt, werden die entsprechenden Gegenmaßnahmen ergriffen. Dazu zählen vor allem die Einrichtung einer Akutsprechstunde und die Verbesserung des Zeitmanagements in der Praxis.
3. Die Assistentinnen werden zu Patientenberaterinnen fortgebildet, um den Umgang mit den Patienten zu optimieren und den Kieferorthopäden zu entlasten.

### Patientenverträgliche Gestaltung der Wartezeit

Trotz aller Maßnahmen, die im Folgenden Erwähnung finden, lassen sich Wartezeiten, auch längere, nie ganz ausschließen. Welche

sistentinnen den wartenden Patienten die Gründe für die Verzögerung erläutern – wer weiß, warum er wartet, bringt wahrscheinlich (etwas) mehr Verständnis und Geduld auf. Dies sollte nicht nur auf Nachfrage geschehen – etwa wenn ein Patient zu erkundigen, „wie lange es denn noch dauert“. Vielmehr sucht eine Assistentin in regelmäßigen Abständen das Wartezimmer auf und informiert die Patienten über den Stand der Dinge. Patientenorientierte Praxisteam „versüßen“ die Hiobsbotschaft „Es dauert noch etwas“ mit Serviceideen und bieten dem gestressten Patienten etwas zu trinken an und sorgen für ausreichende Bestuhlung im Wartezimmer. Die Mehrarbeit, die dadurch auf das Praxisteam zukommt, wird ausgeglichen durch Patienten, die wissen, was auf sie zukommt, und darum weniger häufig und intensiv nachfragen, wann sie denn nun endlich „dran sind“. Und bei Notfällen, die einen erheblichen Zeitverzug bedeuten, unterrichtet die Assistentin die Terminpatienten – wenn möglich – telefonisch.

Zum anderen lässt sich mit ein wenig Aufwand der „Wartesaal“ zum Wohlfühlzimmer umfunktionieren: Wer in einem beruhigenden Ambiente wartet, interessante Lektüre vorfindet oder gar durch ein schön ge-

### KN Info

#### Tipps zur Vermeidung von Wartezeiten

- Taktzeit des Kieferorthopäden feststellen und Terminplanung darauf ausrichten
- Akutsprechstunde einführen und organisieren
- Für Akut- und Terminpatienten getrennte Terminvereinbarungssysteme installieren
- persönliches Zeitmanagement des Kieferorthopäden verbessern, vor allem: Pufferzeit für Unvorhergesehenes einplanen
- Abstimmung zwischen dem Kieferorthopäden und den Assistentinnen in Teambesprechungen optimieren
- erfahrene Mitarbeiterin an der Rezeption und bei der telefonischen Terminvereinbarung einsetzen
- Wartezeiten patientenorientiert und patientenverträglich organisieren
- Assistentinnen zu Patientenberaterinnen ausbilden

chem Abstand Terminpatienten in die Praxis bestellt werden sollten.

worten ist, werden jene halbstündigen Akutsprechstunden genutzt, um die

ANZEIGE

Jeil Medical Corporation

## Dual-Top™

# Ankerschraube

selbstschneidend, selbstbohrend (minimal invasiv)

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

Dual-Top™ „S“ G2  
Mit Slot .022" x .025" zum direkten Einlagern 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](http://www.promedia-med.de) • E-Mail: [info@promedia-med.de](mailto:info@promedia-med.de)

Akutpatienten zu versorgen. Auf jeden Fall werden für diese Stunde keine Patienten im Voraus angenommen – die organisatorische Trennung von Patienten mit und ohne Termin kann zu einer deutlichen Reduzierung der Wartezeiten führen.

Eine Alternative, auf die Martina Bertram hinweist, besteht in der Einführung einer nach hinten offenen und speziellen Sprechstunde für Akutpatienten: Statt Patienten dazwischenschieben, werden sie „hintendrangehängt“.

**Persönliches Zeitmanagement optimieren**

Natürlich gibt es weitere Ursachen für überfüllte Wartezimmer. Dabei überrascht, dass das unpünktliche Erscheinen der Ärzte – und damit der verspätete Beginn der Sprechstunde – in der Ursachenliste weit oben steht. So kommt es – wie Martina Bertram fest-

gestellt hat – bereits beim ersten Terminpatienten zu einer Verspätung, die oft den ganzen Tag über nicht



mehr wettgemacht werden kann. Die Kieferorthopäden sind daher gefordert, an ihrem persönlichen Zeitmanagement zu arbeiten: Immerhin üben sie eine Vorbildfunktion aus, und wer selbst unpünktlich ist, muss damit rechnen, dass dieses Verhal-

ten bei den Assistentinnen Schule macht. Die Nutzung einiger der effektiven Zeitmanagementtechniken

hilft, sich selbst zu organisieren und somit ausufernde Wartezeiten für den Patienten zu vermeiden. Dabei gilt: Zeitmanagement ist vor allem Zielmanagement. Wer sich konkrete Ziele setzt, wird feststellen, dass sich alle Aktivitäten auf diese Ziele hin fokussieren.

Dann konzentriert sich der Kieferorthopäde am besten auf die wesentlichen Aufgaben – nämlich die, die der Zielerreichung dienen. Gerade für Ärzte ist es nicht einfach, eine detaillierte Ziel- und Zeitplanung vorzunehmen – der Patient will nicht warten. Mit der ALPEN-Methode ordnet der Kieferorthopäde seinen Tagesablauf und erreicht eine Rationalisierung seiner Aktivitäten durch die Bündelung von Aufgaben. Dabei bedeutet ALPEN:

- Aufgaben zusammenstellen,
- Länge der Tätigkeit schätzen,
- Pufferzeit für Unvorhergesehenes reservieren,
- Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegation treffen sowie
- Nachkontrolle und Überprüfung.

Wichtig ist der Punkt „P“: Der Tag sollte nie mit Termi-

**KN Info**

**Tipps für die konsequente Zeitplanung**

- Die Zeit als „Verbündeten“ bei der Zielerreichung definieren
- Stets prüfen, wofür die Zeit verwendet wird, und Konzentration auf das Wesentliche durch konsequentes Zielmanagement und Prioritätensetzung
- Zeitdiebe analysieren (Störquellenanalyse) und ausschalten und so den Arbeitsalltag rationalisieren
- Zusammenarbeit mit Personal optimieren und Aufgaben so weit wie möglich delegieren
- Jeden Tag 5 bis 10 Minuten Zeit für die schriftliche Zeitplanung nehmen und den nächsten Tag planen
- Die gewonnene Zeit für das Gespräch und die Betreuung des Patienten verwenden

nen und Aufgaben so überlastet sein, dass nicht Zeit bliebe, unvorhersehbare Aufgaben zu bearbeiten. Diesen Zeitpuffer kann sich der Kieferorthopäde schaffen, indem er mehrere kleine Rationalisierungen seines Arbeitstages vornimmt – so spart er Zeit ein, die für den Patienten zur Verfügung steht. Er sollte daher:

- feststellen, welche seine größten Zeitfresser sind: Zu den größten Zeitdieben gehören das Telefon, unerwartete Termine, Besprechungen und der berühmte-berüchtigte Papierkram.
- eine Störquellenanalyse durchführen, indem er eine Woche lang notiert, welche Zeitdiebe ihm immer wieder begegnen. Danach überlegt er, wie er die Zeitdiebe einfangen und bekämpfen kann.
- ähnliche Aktivitäten bündeln und im Block bearbeiten: Dazu zählt jede Art von Korrespondenz, aber auch die Lektüre von Fachmagazinen, Briefen und E-Mails. Der Kieferorthopäde liest nur notwendige Korrespondenz, Zeitschriften oder Bücher, verschafft sich anhand der Textüberschriften und der Einleitung einen Überblick und entscheidet dann, ob er den Text vollständig lesen muss. Kriterium dabei: „Enthält der Text Informationen, die wichtig sind für meine Zielerreichung?“
- den Schreibtisch so organisieren, dass wichtige Dinge sofort griffbereit sind.

„Nein sagen“ lernen: Gegenüber den Assistentinnen, aber auch gegenüber dem Patienten muss der Kieferorthopäde manchmal ein klares „Nein“ auszusprechen lernen – so zum Beispiel gegenüber drängelnden und drängelnden Akutpatienten, die unbedingt „dazwischen geschoben“ werden wollen.

- „Aufschieberitis“ vermeiden: Wichtige Dinge mit hoher Priorität werden sofort angegangen und nicht aufgeschoben.
- geplant telefonieren: Der Kieferorthopäde spricht mit den Assistentinnen genau ab, welche Telefonate sie durchführen sollen und welche sie in Eigenverantwortung selbst füh-



ren können. Bei wichtigen, aber nicht dringlichen Telefonaten bieten sie den Rückruf des Kieferorthopäden an.

Zudem können Kieferorthopäden eine weitere Grundregel des Zeitmanagements für ihre Terminplanung nutzen: Demnach sind 60 Prozent der Zeit für geplante Aktivitäten, 20 Prozent für unerwartete Dinge (etwa Störungen) und 20 Prozent für spontane Aktivitäten und persönliche Bedürfnisse einzuplanen. Oft taucht die kurze Pause des Arztes am Vormittag in der Planung gar nicht

ANZEIGE

# INNOVATION<sup>R</sup>

BRACKETS, DIE ZEIT SPAREN...



Mit ligaturenfreien und hygienischen Brackets gleich doppelt wertvolle Zeit sparen - für eine kürzere Behandlungsdauer mit weniger Kontrollterminen !

**FORTBILDUNGEN** 6 Punkte

**Time for the Future mit Dr. Christian Demange**

**Kurs 320: 07.10.2005 In Düsseldorf**  
**Kurs 326: 02.12.2005 In Nürnberg**

• Effizienter Bogenlesatz mit Wurzelkontrolle von Anfang an und selbststigmierende Brackets... Überzeugen Sie sich selbst, was mit modernsten Materialien möglich ist !

Weitere Informationen unter **089 85 39 51** bei Frau Spannow, DENTSPLY GAC Deutschland



**GAC Deutschland**  
 Am Kircheshölzl 15 · D-82196 Gräfelfing  
 Tel: 0 89 - 85 39 51 · Fax: 0 89 - 85 26 43  
 www.gacinfo.com

**KN KIEFERORTHOPÄDIE NACHRICHTEN**

**INFO**

**Individuelle Managementkonzepte**

Das Beratungs- und Trainingsunternehmen Medical Management in Wittlich berät und begleitet Praxen und Kliniken auf dem Weg zu einem effektiven Praxismanagement und ist ein Verbund von Experten, die Managementkompetenz mit medizinischem Hintergrundwissen verbinden. Zu dem Team gehören Ärzteeoaches, Praxismanagerinnen, Marketingstrategen und weitere Dienstleister aus den Bereichen Design und Praxiseinrichtung. Durch die netzwerkartige Verknüpfung mehrerer Spezialisten ist Medical Management in der Lage, individuelle Management- und Dienstleistungskonzepte für Praxen und Kliniken zu entwickeln.

Bei der in dem Artikel angesprochenen Ausbildung zur Patientenberaterin wird der Lernerfolg durch das Intervallprinzip erhöht: Die Seminare bestehen aus neun halbtägigen Intervallen, die im ein- bis zweiwöchigen Abstand stattfinden. Zwischen den Intervallen können die Patientenberaterinnen das Gelernte bereits am Arbeitsplatz einsetzen, im nächsten Intervall gibt der Trainer konstruktives Feedback und konkrete Umsetzungshilfen.

auf – dies hat Martina Bertram ebenfalls als eine Ursache für die Entstehung von Wartezeiten ausgemacht. Diese „stille Stunde“, in der der Kieferorthopäde auch ungestört und kreativ sein kann, wäre durch diese Grundregel der Zeitplanung berücksichtigt.

### Die Kommunikation muss fließen

Hilfreich ist eine klare Abstimmung zwischen dem Kieferorthopäden und den Assistentinnen. Dass Termine doppelt belegt sind oder der Chef einen Termin vereinbart, ohne an der Rezeption Bescheid zu geben, lässt sich durch regelmäßige Teambesprechungen ausschließen, in denen das Team verbindliche Spielregeln zum Informationsfluss in der Praxis entwirft, an die sich alle halten. Insbesondere die Terminvereinbarung bei Patienten, bei denen mehrere aufeinander

folgende Untersuchungen notwendig sind, wodurch „Terminketten“ entstehen, bedarf der organisatorischen Aufmerksamkeit. In der Teambesprechung wird der entschlossene Umgang mit Patienten diskutiert, die sich fast schon aggressiv „dazwischendrängeln“ wollen. Dreiste Drängler führen oft zum Unmut bei Patienten, die geduldig und brav warten, bis sie aufgerufen werden. Um zu vermeiden, dass Frechheit siegt, muss eine resolute und erfahrene Mitarbeiterin an der Rezeption sitzen und vor allem die Koordination der Termin- und Akutpatienten übernehmen – und nicht gerade eine Mitarbeiterin, die kaum in der Lage ist, sich bei den Patienten durchzusetzen.

Damit sich der Kieferorthopäde auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren kann, sollte er wo immer möglich Aufgaben an sein Praxisteam delegieren – bei der Koordination dieser Aufgaben hilft die so genannte ABC-Methode. Denn mit ihr lassen sich Prioritäten bestimmen:

- Unter „A“-Zielen und „A“-Aufgaben versteht man die wichtigsten und zugleich dringlichsten Ziele und Aufgaben – diese Aufgaben übernimmt der Kieferorthopäde auf jeden Fall selbst.
- Mit der Kategorie „B“ sind Aktivitäten und Ziele gemeint, die wichtig sind – sie können vom Kieferorthopäden terminiert werden.
- Mit „C“ schließlich bezeichnet man die weniger wichtigen oder gar unwichtigen Ziele und Aufgaben – letztere kann der Kieferorthopäde reduzieren – oder eben delegieren. Die Aufgabe wird dabei so konkret wie möglich delegiert: „Was soll Wer Warum Wie und Womit tun? Und: Bis Wann soll er es erledigen?“
- Die Methode kann durch den Buchstaben „P“ erweitert werden – „P“ steht dann für Aufgaben, die unwichtig sind und sofort in den Papierkorb entsorgt werden können.

### Die Qualifikationen der Assistentinnen

Der Umgang mit wartenden und deshalb reklamierenden Kunden, die Koordination von Termin- und Akutpatienten, die Verbesserung des Zeitmanagements sowie die Verzahnung der Kommunikation zwischen Kieferorthopäden und Assistentinnen erfordert von den Mitarbeiterinnen den Aufbau vollkommen neuer Kompetenzen. Sie müssen Kommunikationstechniken wie das aktive Zuhören und

die ganze Vielfalt der Fragemethoden kennen und auch in schwierigen Situationen in der Lage sein, das Vertrauensverhältnis zum Patienten auf- und auszubauen. Letztendlich ist es der Wille des gesamten Praxisteam, zum Patienten ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, der dazu führt, den Stau im Wartezimmer aufzulösen. Denn die pa-



tig ist, dass die Assistentin aktiv zuhört, Verständnisfragen stellt („Habe ich Sie richtig verstanden ...?“), durch kleine Zwischenbemerkungen („Ich verstehe“) verdeutlicht, dass sie genau zuhört und den Gesprächsinhalt zusammenfasst. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte der vereinbarte Termin wiederholt werden – auf elegante Weise etwa in der Verabschiedung: „Also dann sehen wir uns am 11. September um 14 Uhr, auf Wiedersehen.“ Zudem kann die Assistentin den Patient bitten, die Terminvereinbarung zu bestätigen.

Durch eine deutliche Sprache, beziehungsfördernde Aussagen und klare Vereinbarungen sorgt die Mitarbeiterin also bereits am Telefon für eindeutige Terminvereinbarungen – oder weist gegebenenfalls im Gespräch auf Probleme hin, die bezüglich der Wartezeit entstehen könnten: „An diesem Tag stehen bei uns einige größere Operationen auf dem Programm – wir informieren Sie aber telefonisch, wenn es zu Verzögerungen kommt. Vielleicht ist Ihnen aber ein anderer Termin lieber ...“

Übrigens: Die Vermeidung von längeren Wartezeiten führt oft zu einem erstaunlichen psychologischen Phänomen – die Angst des Kieferorthopäden vor dem leeren Wartezimmer. Dieses erweckt den Eindruck, man habe zu wenig Patienten; so manchem Arzt ist der Anblick eines überfüllten Wartezimmers lieber, suggeriert er doch, es gehe der Praxis gut. Hier hilft ein Perspektivenwechsel weiter: Es ist nun einmal nicht im Sinne der Patienten, über Gebühr warten zu müssen, und in der patientenorientierten Praxis ist der Patient Kunde – und damit König. **KN**

– den Patienten Behandlungskonzepte professionell zu präsentieren: Der Kieferorthopäde wird so auch zeitlich entlastet und gewinnt mehr Zeit für die Behandlung und Betreuung der Patienten,

- mit den Patienten redege wandt und sicher zu kommunizieren, sodass diese die Gründe für lange Wartezeiten nachvollziehen können,
- mit schwierigen und „drängelnden“ Patienten konsequent umzugehen,
- ihr Zeitmanagement und ihre Zeiteinteilung zu optimieren und
- ihr Verhalten bei der telefonischen Terminvereinbarung zu verbessern.

Gerade dem Verhalten der Assistentinnen am Telefon kommt bei der Reduzierung der Wartezeit eine besondere Bedeutung zu, denn oft werden bereits bei der Terminvereinbarung Fehler gemacht, durch die Wartezeiten unnötig in die Länge gezogen werden. In einem Telefoncoaching lässt sich feststellen, wie es mit den Telefonfähigkeiten der Praxismitarbeiterinnen ausschaut, um sie schließlich gezielt zu verbessern. Wich-

### 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 legt großen Wert auf die persönliche Weiterbildung und nimmt regelmäßig an Trainerfortbildungen teil. Er hat im Jahr 2003 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. Die Medical Managerin absolviert ihre Tätigkeit am „Point of Sales“: Sie schult die Assistentinnen in der Praxis und begleitet das Team und die Kieferorthopäden oder Ärzte bei der Umsetzung.

### KN Literatur

- Letter, Michael; Streit, Volker (Hrsg.): Marketing für Arztpraxen. Heidelberg 2005
- Seiwert, Lothar J.: Mehr Zeit für das Wesentliche. Landsberg/Lech 2003
- Seßler, Helmut; Kandera, Detlef: Die Dentalberaterin. Therapiesichernde Beratung in der täglichen Praxis. Georgsmarienhütte 1999
- Eine Zusammenfassung der erwähnten Dissertation von Martina Bertram findet sich im Internet unter: [www.metrik.org/Wartezeit/quelle\\_wartezeit\\_grundlagen.htm](http://www.metrik.org/Wartezeit/quelle_wartezeit_grundlagen.htm)

### KN Adresse

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

**MONDEAL**  
MEDICAL SYSTEMS GMBH

**QUATTRO**

Die einzigartige  
Mini-Ankerschraube  
von MONDEAL

- 100% passgenau mit rechteckigen Drahtbögen
- 3 Jahre klinische Erfahrung
- sichere Biomechanik
- leichte Anwendung

The latest generation  
Mini Anchor Screw  
from MONDEAL

- 100% compatible with edgewise orthodontics
- 3 years safety profile
- proven biomechanics
- easy to use



**NEU** Alle Schrauben steril verfügbar!

**LOMAS**

Weitere Informationen – for more information:  
MONDEAL Medical Systems GmbH  
Moltkestraße 39 · 78532 Tuttlingen · [mail@mondeal.de](mailto:mail@mondeal.de)  
Telefon (0 79 61) 9 33 20 · Telefax (0 79 61) 9 33 28