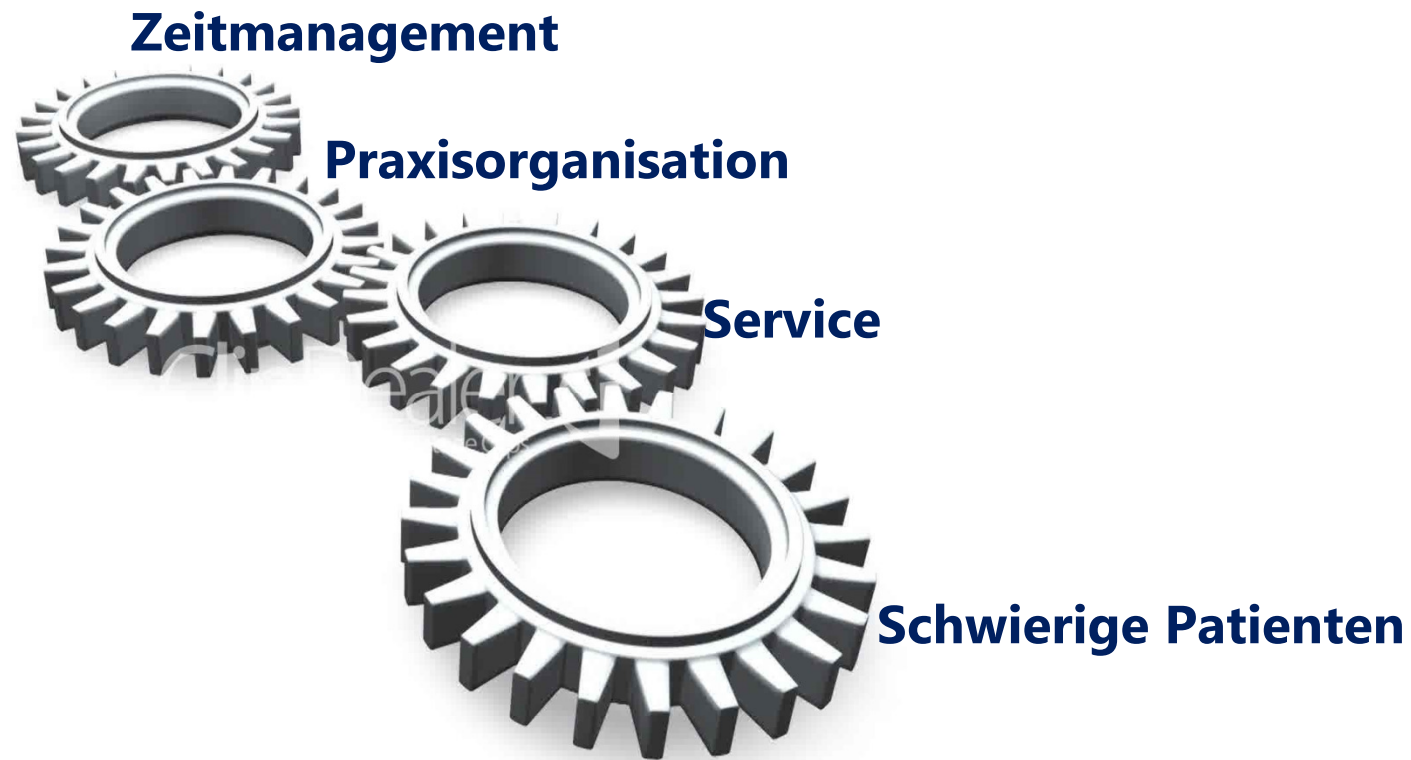


Souveränität statt Praxis-Stress:
So behalten Sie die Kontrolle

Dr. Andrea Schuhmacher
Dr. Schuhmacher Consulting & Training, Köln

Souveränität statt Praxis-Stress



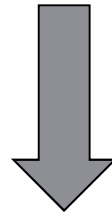
Vorsicht vor Stress, denn...

- Stress mindert unsere Leistungsfähigkeit
- Stress verschlechtert die Arbeitsergebnisse
- Stress frisst unsere Energie
- ...

Vorsicht vor „Secondhand Stress“

- Spiegelneurone:

Nervenzellen, die im eigenen Körper ein bestimmtes Programm ablaufen lassen, auch wenn wir etwas nicht selbst erleben, sondern es nur beim anderen beobachten



Gefühle sind ansteckend:

Die bloße Beobachtung einer gestressten Kollegin führt auch bei uns zu Stress!!!

I. Zeitmanagement

Auf der Suche nach Zeitfressern

Zeitmanagement ist –auch- Chefsache

- 75 % der Praxisinhaber haben Vorstellungen zur Gestaltung des Zeitmanagements – und behalten sie für sich.
- 15 % sprechen mit ihren Mitarbeiterinnen über ihre Vorstellungen zum Zeitmanagement - konkretisieren sie aber nicht.
- 10 % informieren ihre Mitarbeiterinnen über ihre Vorstellungen und entwickeln mit ihnen Ideen zur Umsetzung.

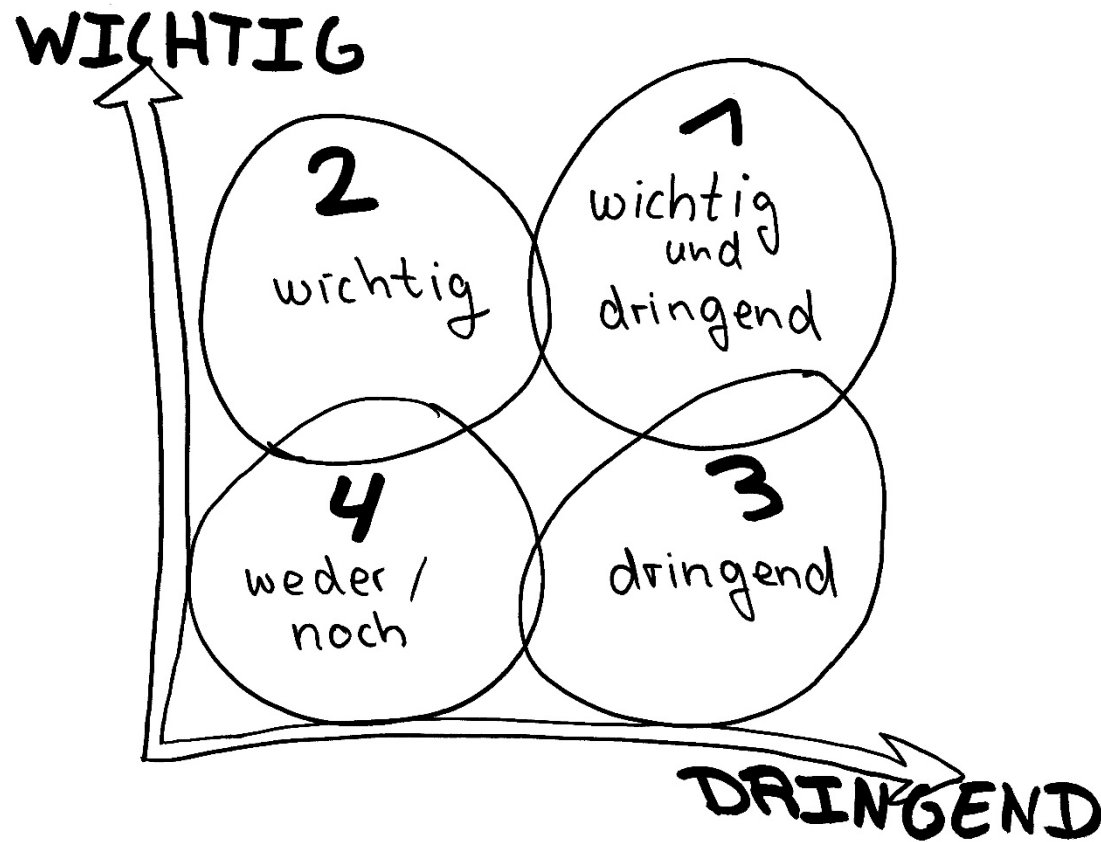


Fragen Sie Ihren Chef nach seinen Vorstellungen!

1. Zeitmangel durch zu große Aufgabenflut

Wie erfolgreich ist „Multi-Tasking“?

Das Eisenhower-Prinzip: Systematisch Prioritäten setzen



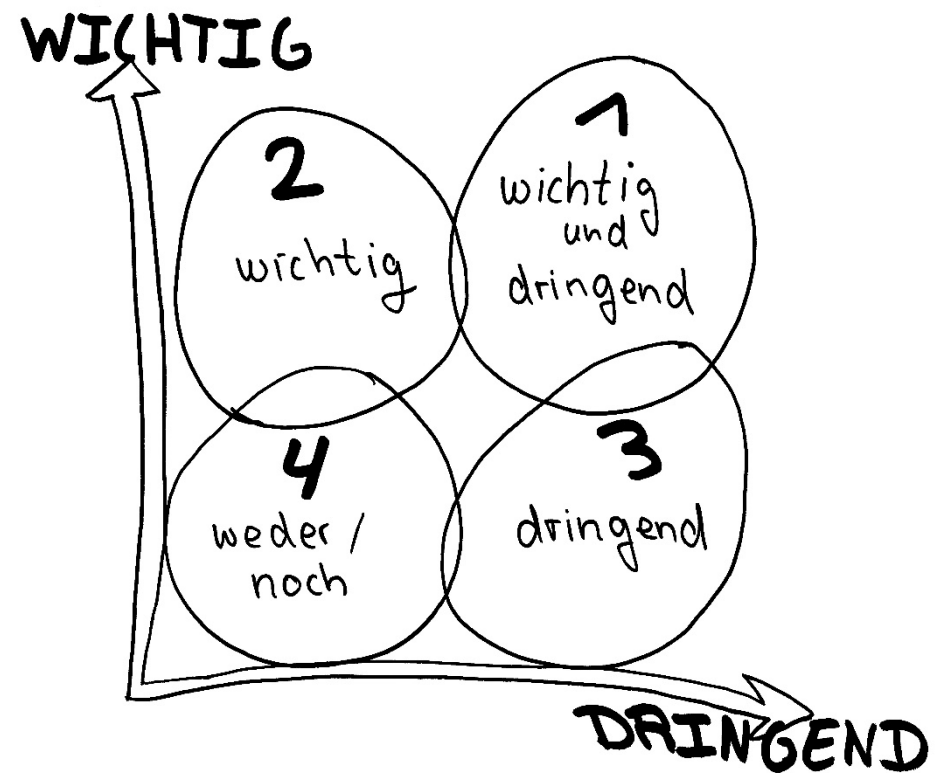
Legen Sie mit **gemeinsam** mit Ihrem Chef Prioritäten fest

P1-Aufgaben: sofort erledigen

P2-Aufgaben: Termin setzen

P3-Aufgaben: Delegieren / Reduzieren

P4: Papierkorb



2. Zeitmangel des Arztes durch „Theken-Tourismus“

- Ansprache durch Patienten
- Übernahme von “Fremdarbeiten“
- Fragen & Informationen von / an Mitarbeiterinnen



Ø 45 Mal pro Tag / 1 Minute

Ø 45 Minuten pro Tag

Ø 3 ³/₄ Stunden Zeitverlust in der Woche

Ø **15 Stunden Zeitverlust** im Monat

3. Zeitmangel durch Einschübe unangemeldeter Patienten

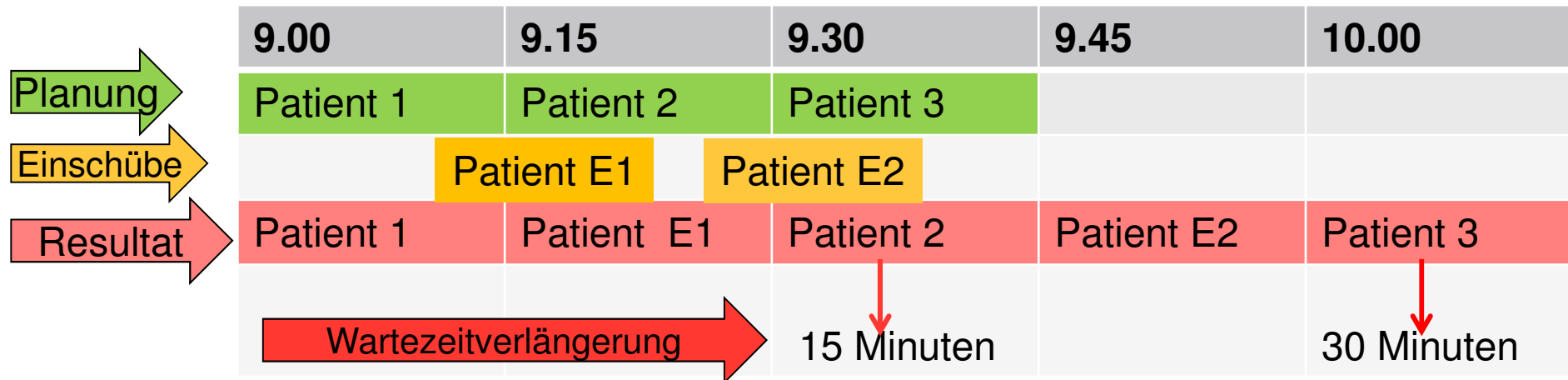
Terminmanagement aus Perspektive der Praxisinhaber:

- **62 % striktes Terminsystem**
- 12 % offene Sprechstunde
- 26 % halb-offene Sprechstunde

Terminmanagement aus Perspektive des Praxis-Teams

- **62 % striktes Terminsystem**
 - ⇒ **47 %** verdeckte, halb-offene Sprechstunde
- 12 % offene Sprechstunde
- 26 % halb-offene Sprechstunde

Einschübe unangemeldeter Patienten



„Der Patientenfluss ist nicht vorhersehbar!“ ???

- Analyse der Patientenströme
- Planung geeigneter Maßnahmen
 - ➔ Z. B. Entwicklung von Puffern
 - ➔ Z. B. „Umerziehen“ der Patienten
 - ➔ Information über neues Zeitsystem (Nutzen für Patienten nennen!)

Definieren Sie Ihr Terminsystem mit Ihrem Chef: Z. B. mit unterschiedlichen Zeitfenstern

- Unterscheidung von Kurz- und Langzeiterminen
- Akut-Sprechstunde / Express-Sprechstunde / Kurz-Sprechstunde
- Zeitbedarf im Normalfall
- Zeitbedarf bei neuen Patienten
- Zeitbedarf bei Untersuchung XY
- Zeitbedarf in Privat-Sprechstunde

Unterschiedliche Zeitfenster erfordern: „Anliegen-Check“ am Telefon

„Nur vom Nutzen wird die Welt regiert.“

- „Geben Sie mir bitte ein Stichwort, dann werde ich für Sie...“
(Nutzen für den Patienten)
- „Sagen Sie mir bitte kurz..., damit ich für Sie...tun kann.“
(Nutzen für den Patienten)
- Freundlich im Tonfall

4. Zeitmangel durch „Telefon-Terror“

Analyse eingehender Telefonate:

- Terminvereinbarung Patient
- Anfrage Hausbesuch
- Rezeptwunsch
- Rückfrage wegen Termin
- Rückfrage zu Medikamenteneinnahme
- Anfrage wegen Befund
- Mitteilung über Nebenwirkungen
- Anruf Arzt aus Krankenhaus XY, Kollege vom Doktor
- ...

Telefonliste – Datum:

Anrufgrund	Anzahl	Telefonsprech- stunde	Rückruf Arzt versprochen
Anmeldung Patient	Insgesamt durchgestellt		
Rückfrage wegen Termin	Insgesamt durchgestellt		
Bitte um Hausbesuch	Insgesamt durchgestellt		
Terminverschiebung / Absage	Insgesamt durchgestellt		
Rezeptanforderung	Insgesamt durchgestellt		
Anfrage wegen Befund	Insgesamt durchgestellt		
Rückfrage zur Medikamenteneinnahme	Insgesamt durchgestellt		
Mitteilung über Nebenwirkung/ Beschwerden	Insgesamt durchgestellt		
Beschwerde / Reklamation	Insgesamt durchgestellt		
Anruf Kollege / Krankenhaus	Insgesamt durchgestellt		
Sonstiges:	Insgesamt durchgestellt		
Privat	Insgesamt durchgestellt		

Klare Absprache von Telefon-Regeln mit dem Chef

- In welchen „Notfällen“ darf das Arzt-Patient-Gespräch gestört werden?
- Wer darf überhaupt durchgestellt werden? Wer nicht?
Welche Personen sollen jederzeit durchgestellt werden?
- Delegationsmöglichkeit.
Welche Themen können von welcher Mitarbeiterin geklärt werden?
- Zeitfenster für best. Telefonate, Telefonsprechstunde...

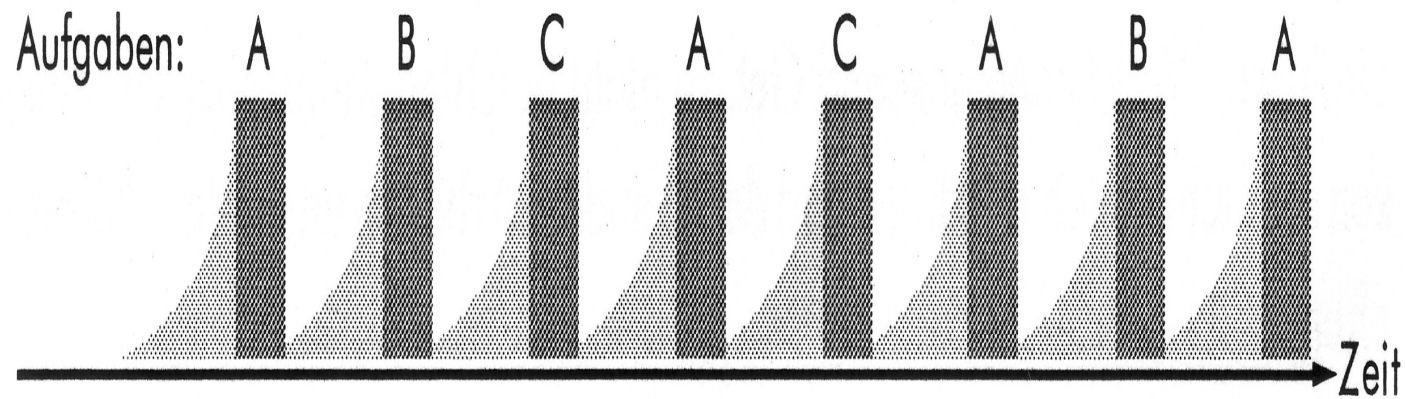
Tipps gegen Stress durch Telefon-Terror

- Das Telefon als eigenständigen Arbeitsplatz sehen:
 - nicht nebenbei erledigen
 - nicht an der Rezeption bedienen
- Telefon-Service aus einer Hand:
 - feste Mitarbeiterin bzw. feste Verantwortlichkeit von 1-2 Mitarbeiterinnen
 - ggf. wochenweise auf eine Mitarbeiterin beschränken

5. Zeitmangel durch chronologisches „Abarbeiten“ von Aufgaben

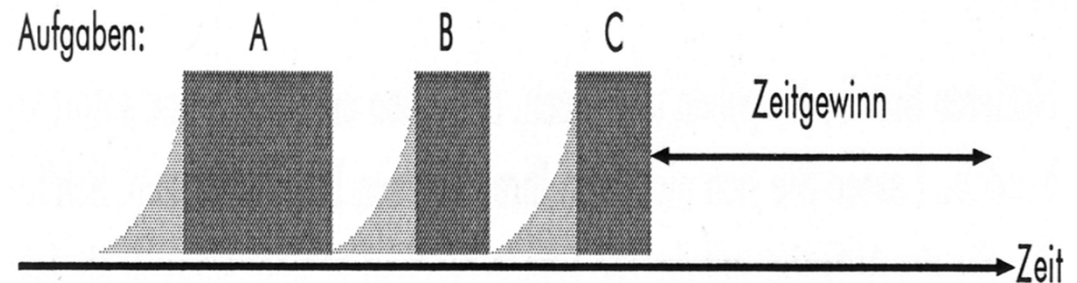


Chronologisches „Abarbeiten“ von Aufgaben kostet Extrazeit



Bündelung von Aufgaben statt „Abarbeiten“, z. B.

- Administrative Arbeiten
- Mails
- Spritzen-Sprechstunde
- Verbands-Sprechstunde
- Telefon-Sprechstunde
- ...



6. Zeitmangel durch „Alles selber erledigen“ – statt Aufgaben zu delegieren

- „Ich selbst kann das sowieso besser und schneller erledigen.“
- „Wenn ich die Aufgabe delegiere, muss ich sie erst erklären – das dauert mir zu lang.“
- „Dann verliere ich die Kontrolle über die Aufgaben.“
- „Als Vorgesetzte muss man auch mal auch Routineaufgaben selbst erledigen. Die will mir doch niemand abnehmen.“
- „Wenn ich Aufgaben delegiere, dann werden sie nicht schnell genug erledigt.“

Delegieren kostet zuerst –auch- Zeit

- **Wissen:** Verfügt die Mitarbeiterin / Kollegin über alle relevanten Kenntnisse?
- **Können:** Hat die Mitarbeiterin / Kollegin genügend Übung für diese Aufgabe?
- **Wollen:** Ist die Mitarbeiterin / Kollegin motiviert, die Aufgabe zu erfüllen?
- **Tun:** Hat die Mitarbeiterin / Kollegin die Zeit, die Aufgabe zu erledigen?

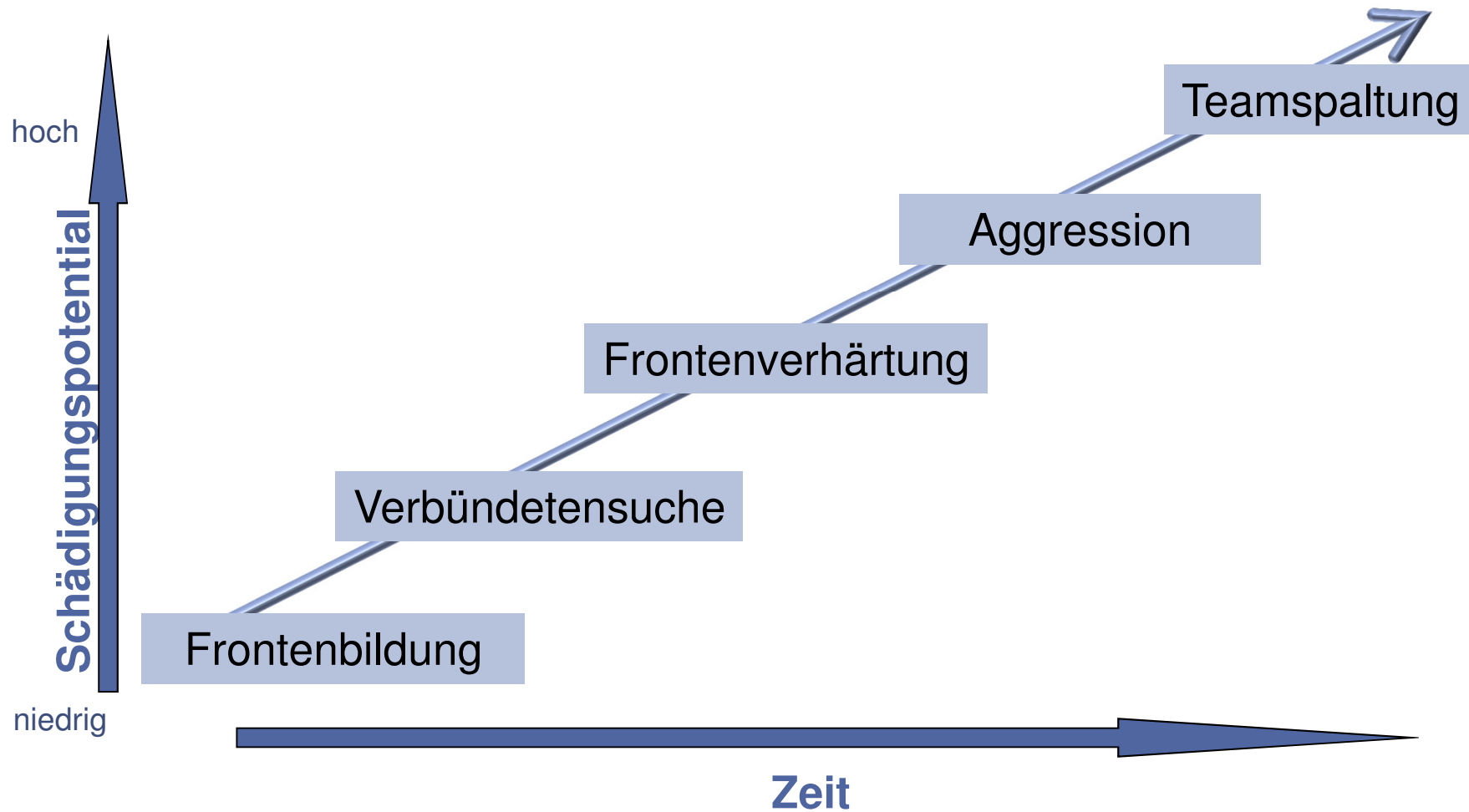
Delegieren von Aufgaben

Delegation: Übertragen von Aufgaben *mit Kompetenzen und Verantwortung*

■ **An wen** kann ich eine Aufgabe delegieren?

1. Aufgabe und angestrebtes Ergebnis klar beschreiben
→ Vergewissern, ob die Aufgabe richtig verstanden wurde
2. Klare Zeitvorgabe machen
3. Überprüfen, ob und wie die Aufgabe erledigt wurde
→ Feedback über die erbrachte Leistung geben

Eskalationsverlauf von Konflikten



Konfliktgespräche konstruktiv moderieren „Seien Sie hart in der Sache, aber weich zur Person!“

- „Richtigen“ Zeitpunkt wählen
- Sichtweise beider Gesprächspartner einholen / Perspektivenwechsel
- Möglichst viele Lösungsoptionen entwickeln
- Verbindliche Vereinbarung über die verhandelte Lösung treffen
- Kontrolle

II. Praxisorganisation und Service

1. Gezielter Einsatz der eigenen Stärken

Wie werden in Ihrer Praxis die Arbeitsaufgaben verteilt?

- Feste Aufgabenzuordnung

oder

- Rotationsprinzip

oder

- Jeder macht immer, was gerade anfällt

Vorteile fester Aufgabenzuordnung

- Routine / Sicherheit
- Verantwortung
- Gezielte Weiterbildung
- Kontrollmöglichkeit
- **Nutzung der eigenen Stärken und Talente**

2. Interne Kommunikation: Mehr Zeit durch Information und Abstimmung im Praxis-Team

z. B. in kurzen Teamsitzungen

- regelmäßig
- positiv
- organisiert
- produktiv

3. Systematische Einarbeitung neuer Kolleginnen

- Phase 1: Vor dem ersten Arbeitstag
- Phase 2: Der erste Arbeitstag
- Phase 3: Einarbeitung und Probezeit

„Willkommens-Paket“ vor dem ersten Arbeitstag

- persönliches Begrüßungsschreiben
- Vorstellung der Patin
- Übersicht über das Praxis-Team
- Informationsmaterial über die Praxis / die eigene Arbeit
- Einarbeitungsplan (erster Tag, erste Woche)

Der erste Arbeitstag

- Vorbereitung des ersten Arbeitstages (Checkliste)
- Begrüßung der neuen Mitarbeiterin (Chef, Pate)
- Vorstellung und Orientierung
- Wichtige Informationen
- Erste eigene Aufgabe
- Tagesabschluss (Resumee im kurzen Gespräch mit Paten)

Probezeit und Einarbeitung

- Tägliches kurzes Feedback-und Infogespräch mit dem Paten
(anhand der Notizen aus dem Notizheft)
- Detaillierter Einarbeitungsplan
- Alle *möglichen* Stationen während der Probezeit erproben
- Regelmäßige Feedback-Gespräche und Beurteilung
- Schulungsbedarf definieren

Warum ist guter **Service** in einer Arztpraxis so wichtig?



Zufriedenheitsfaktoren in der Arztpraxis, I:

- 50,4% Servicequalität
- 26,3% Kommunikation
- 23,3% Medizinische Behandlung

Wie kann der Patient die medizinische Qualität einschätzen?

- Der Patient als medizinischer Laie kann die medizinische Qualität nicht wirklich beurteilen.
- Das Gehirn liefert keine klare Meldung, dass die gewünschten Infos nicht existieren oder unvollständig sind.
- Das Gehirn füllt fehlende Informationen mit verfügbaren „ähnlichen“ Daten auf.

„Ersatzkriterien“ für die medizinische Qualität

Das Verhalten der Praxis-Mitarbeiter untereinander:

- Unfreundlicher, unkollegialer Umgang
- Gegenseitige Schuldzuweisung
- Konfliktaustragung vor den Augen der Patienten

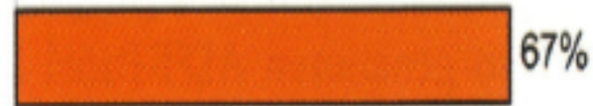
Zufriedenheitsfaktoren in der Arztpraxis, II: Das wünschen sich Patienten von ihrem Arzt...

- Freundlich und zugänglich sein (99%)
- Genau erklären, um welche Krankheit es sich handelt (98%)
- Richtig zuhören (95%)
- Ratschläge geben, was der Patient selbst tun kann (92%)
- Interesse zeigen für die Probleme des Patienten (84%)

Zufriedenheitsfaktoren, III: Praxis-Team macht den Unterschied!

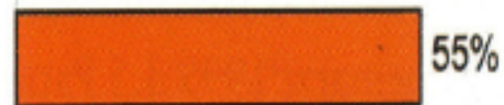
Warum Privatpatienten ihren Arzt wechseln

Unfreundlichkeit und mangelndes Verständnis



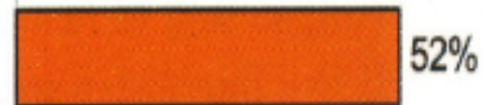
67%

kein qualifiziertes Praxisteam



55%

keine zeitgerechte Terminvergabe



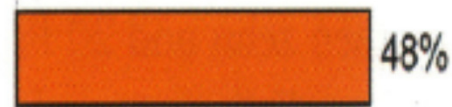
52%

Termine werden nicht eingehalten, lange Wartezeiten



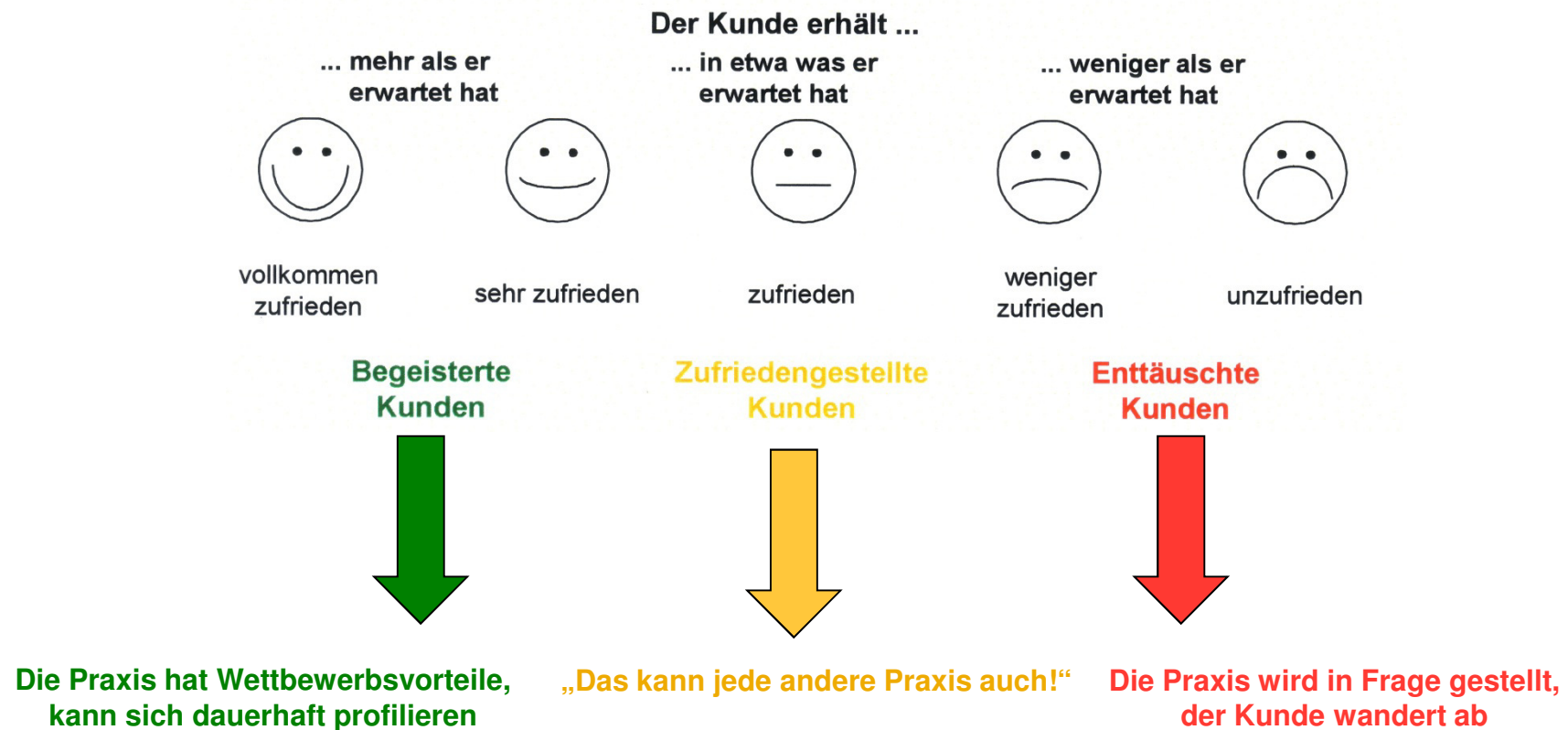
50%

unverständliche Informationen über die Behandlung



48%

Patienten werden immer anspruchsvoller: Der Patient ist heutzutage *-auch-* Kunde der Arztpraxis



Patientenzufriedenheit in Zahlen

- Zufriedene Patienten teilen dies durchschnittlich nur 3-4 Personen mit.
- Unzufriedene Patienten teilen dies durchschnittlich 20 Personen mit.
- Von 100 unzufriedenen Patienten beschweren sich nur 4.
- Beim Arzt persönlich beschweren sich...?

Die Arztpraxis als Dienstleistungsunternehmen

- Patientenorientierung:
 - Orientierung an den Erwartungen und Wünschen des Patienten
 - Betrachtung aller Prozesse **aus der Perspektive des Patienten**

- Ziele:
 - Patientenzufriedenheit
 - langfristige Bindung an die Praxis

Ihr persönlicher Praxis-Service-Check:

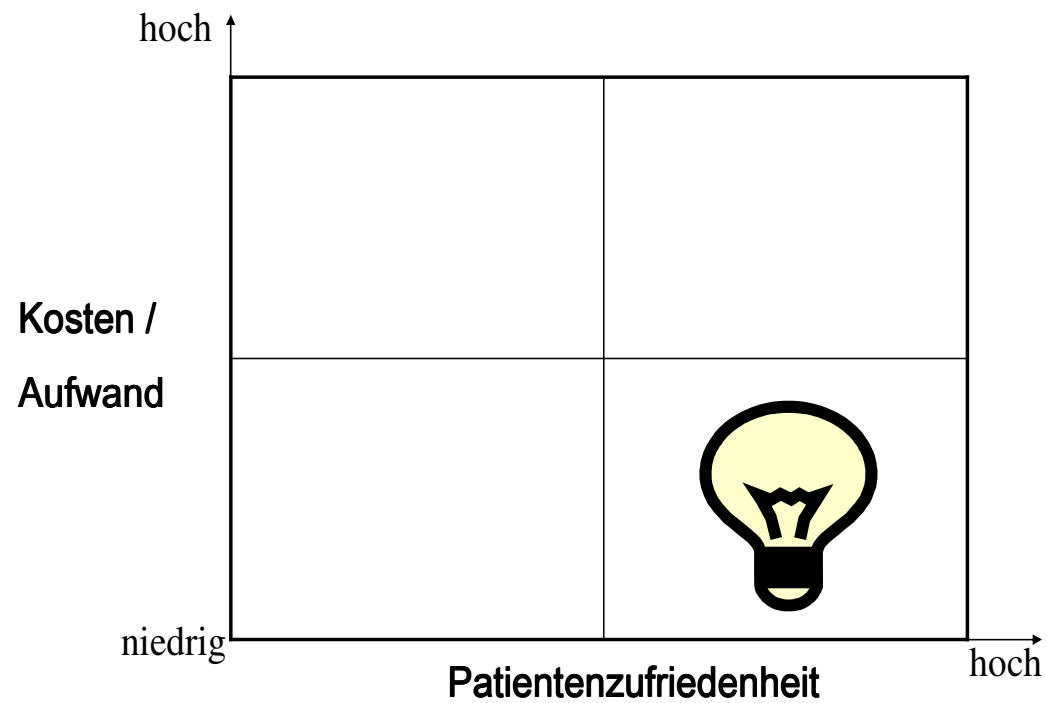
Was erleben Ihre Patienten...

Serviceleistungen in der Arztpraxis: Alle nicht-medizinischen Dienstleistungen

- Patientenfreundliche Öffnungszeiten / besondere Sprechstundenangebote
- Terminvereinbarung über Telefon, E-Mail, Online-Kalender
- Recall-System (SMS, Brief, E-Mail, Telefonanruf)
- Telefonsprechstunde
- Rezept-Hotline
- Homepage / Internet
- Wartezimmergestaltung
- Termin-Service (bei anderen Ärzten)
- Gruß-Brief (z.B. Geburtstag)
- Tag der offenen Tür
- Info-Material
- Vorträge und Seminare für Patienten
- ...

Entwicklung neuer Service-Ideen

Service-Leistungen



Standards für den Telefon-Service in der Arztpraxis

„Qualität ist das Gegenteil des Zufalls.“

Telefon-Service: Die Macht des ersten Eindrucks

Was erlebt Ihr Patient, wenn er in Ihrer Praxis anruft...?

1. Meldeformel und Gesprächseröffnung:

„Sie haben keine zweite Chance für einen guten ersten Eindruck!!!“

- Einheitlicher Meldetext: Praxisname, Vorname + Nachname, regionale Begrüßung
- Anrufer mit Namen ansprechen
- Falls der Gesprächspartner seinen Namen nicht genannt hat, in freundlichem Ton nach dem Namen fragen
- Bei langer Wartezeit „Danke für Ihre Geduld.“
- Eignes Handeln „sichtbar“ machen
„Ich rufe gerade die Datei auf...“; „Ich sehe mir gerade...an.“

2. Erfragen des Anliegens: „Nur vom Nutzen wird die Welt regiert.“

Mit **Fragen** sollen gezielt Anrufe **gefiltert und sortiert** werden.

- Geben Sie mir bitte ein Stichwort, dann werde ich für Sie...“
(Nutzen für den Patienten)
- „Sagen Sie mir bitte kurz..., damit ich für Sie...tun kann.“
(Nutzen für den Patienten)
- „Lassen Sie mich bitte Ihr Anliegen notieren, dann wird der Herr Doktor...“
(Nutzen für den Patienten)

Der Ton macht die Musik!

3. Rückrufe & Verbindlichkeit

- **Aktiv Rückrufe anbieten** (statt „Rufen Sie später noch mal an...“)
NIE Interna weitergeben
- **Akzeptanzfrage** stellen: „Ist es in Ordnung, wenn Herr Doktor X Sie im Laufe des Nachmittags zurückruft?“
- **Information über die „Zeitschiene“**, in der der Rückruf erfolgen wird:
„Ich kann im Moment von hier aus nicht abschätzen, wie lange das Kundengespräch noch dauert. Bis wann sind Sie denn erreichbar?“
- **Erfragen der Rufnummer** (aufschreiben und wiederholen)
„Darf ich zur Sicherheit noch mal Ihre Rufnummer notieren...?“
- **Kontrolle** der Rückrufe

4. Gesprächsabschluss

- Das Wichtigste zusammenfassen, ggf. die nächsten Schritte aufzeigen
- Ggf. fragen „Kann ich sonst noch etwas für Sie tun?“
- Für das Gespräch danken
- Warten, bis der Gesprächspartner aufgelegt hat
- **Verbindlichkeit:** Zusagen einhalten, ggf. kontrollieren

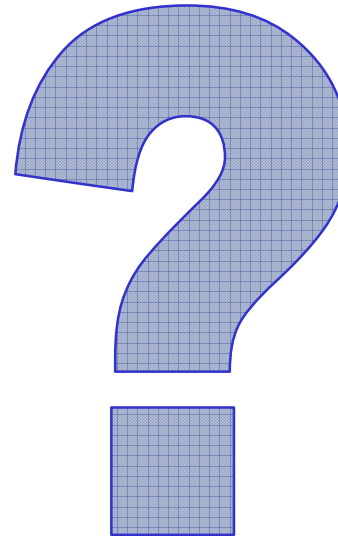
Tipps für den Anrufbeantworter

- Eine verantwortliche Mitarbeiterin
- Formulierungen als Bausteine schriftlich festhalten (Was muss, was will der Anrufer wissen?)
- Sympathischer Ansagebeginn
- Positive Formulierungen
- Kurze Sätze, langsam u. deutlich sprechen
- Telefonnummern und Namen wiederholen
- Freundliche Verabschiedung mit Dank

III. Souveräner Umgang mit schwierigen“ Patienten

Was ist für Sie...

- ein „schwieriger“ Patient?
- eine „schwierige“ Situation?
- ein „schwieriges“ Verhalten?



1. Prophylaktisches Verhalten oder...

... „wie bastele ich mir einen schwierigen Patienten?“

Prophylaktisches Verhalten...

■ Höflichkeit

Patienten mit Namen ansprechen, „Danke“, „Bitte“ und „Gerne“

■ Körpersprache

Lächeln, Blickkontakt, Offene und zugewandte Körperhaltung

■ Klare und respektvolle Kommunikation

Praxisinterna / eigene Sorgen vom Patienten fernhalten

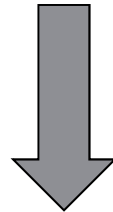
Dem Patienten zuhören

Killerphrasen und Negativformulierungen vermeiden

Dem Patienten Sicherheit geben

Sicherheit geben durch klare Information: Untersuchungen mit med. Apparaten (Röntgen, MRT, CT)

- 68 % der Patienten fühlen sich vor Untersuchungen mit moderner Medizintechnik unsicher und wünschen Informationen.



- 96 % suchen Informationen zur Apparatedizin bei Google, etc..

Klare Kommunikation ohne Weichmacher

Weichmacher werden als Zeichen von Unsicherheit oder Inkompetenz gesehen.

- “Ehrlich gesagt...”
- ”Ich könnte da eventuell mal nachfragen.”
- “Ich würde sagen, ...”
- “Da müsste man mal schauen...”
- „Ich bin hier nur...”

Klare Kommunikation durch positive Formulierungen

„Bitte denken Sie jetzt NICHT an eine Katze!“

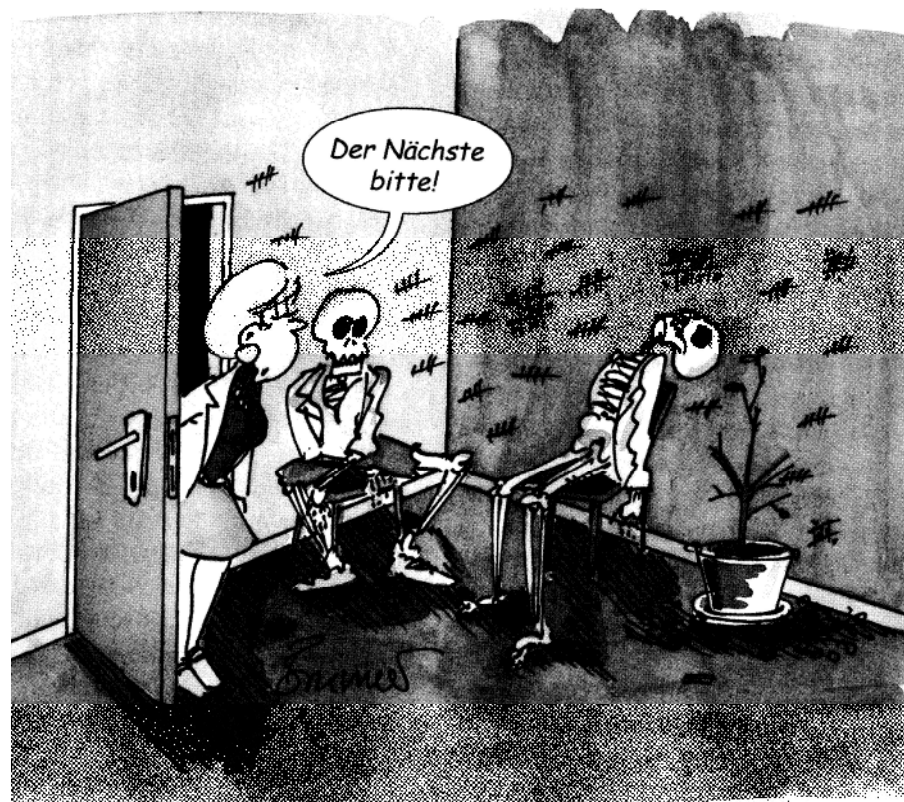
Was kommt bei Ihrem Patienten an, wenn Sie sagen...

- „Sie müssen sich nicht sorgen, ...“
- „Ich kann Ihnen das ja nicht vorschreiben,..“
- „Bei den Werten hat sich nichts dramatisches verändert...“
- „Das hat keine Nebenwirkungen...“

Respektvolle Kommunikation ohne Killerphrasen

- Killerphrasen sind Aussagen, die die weitere Kommunikation „killen“.
- Killerphrasen signalisieren mangelnde Wertschätzung.
- Der Patient fühlt sich herabgesetzt, angegriffen oder minderwertig.

Problemfeld: Lange Wartezeiten



Handlungsfeld: Wartezeiten

- Möglichst vermeiden (⇒ funktionierendes Terminsystem)
- Rechtzeitig informieren
- Alternativen anbieten
- Positiv kommunizieren
- Wartezeit im subjektiven Empfinden des Patienten verkürzen
(Zeitungen, Getränke, Ambiente, Sitzgelegenheiten etc.)

2. Erprobte Instrumente der Kommunikation - besonders auch für „schwierige“ Situationen

- Aktiv zuhören
- Gezielt die richtigen Fragen stellen
- Klar und prägnant informieren

Verstehen und Wertschätzung durch Aktives Zuhören

Verstehen:

- Aussagen wiederholen
- Kurze Zusammenfassungen geben

Beziehungsaufbau:

- Sich in den Gesprächspartner hineinversetzen
- Volle Konzentration auf das Gespräch
- Körpersprachlich Signale des Interesses senden
- Fragen stellen
- Gedanken und Wünsche des Gesprächspartners spiegeln
- Bestätigende Kurzäußerungen

Wer fragt, der führt!!! Aber...

Die richtige Antwort bekomme ich nur, wenn ich die richtige Frage stelle!

Wer fragt, der führt: Fragetypen

- Offene Frage
W-Fragen (wer, wie, was, warum, wann..)
- Geschlossene Frage
Fragen, auf die die Antwort „ja“ oder „nein“ ist
- Alternativfrage
Es werden zwei Alternativen zur Wahl gestellt
- Gegenfrage
Es wird eine Gegenfrage gestellt

Klare Patienteninformation bedeutet:

- **Einfach**

kurze, einfache Sätze; kein Fachchinesisch

- **Gegliedert**

klarer „roter Faden“

- **Kurz / prägnant**

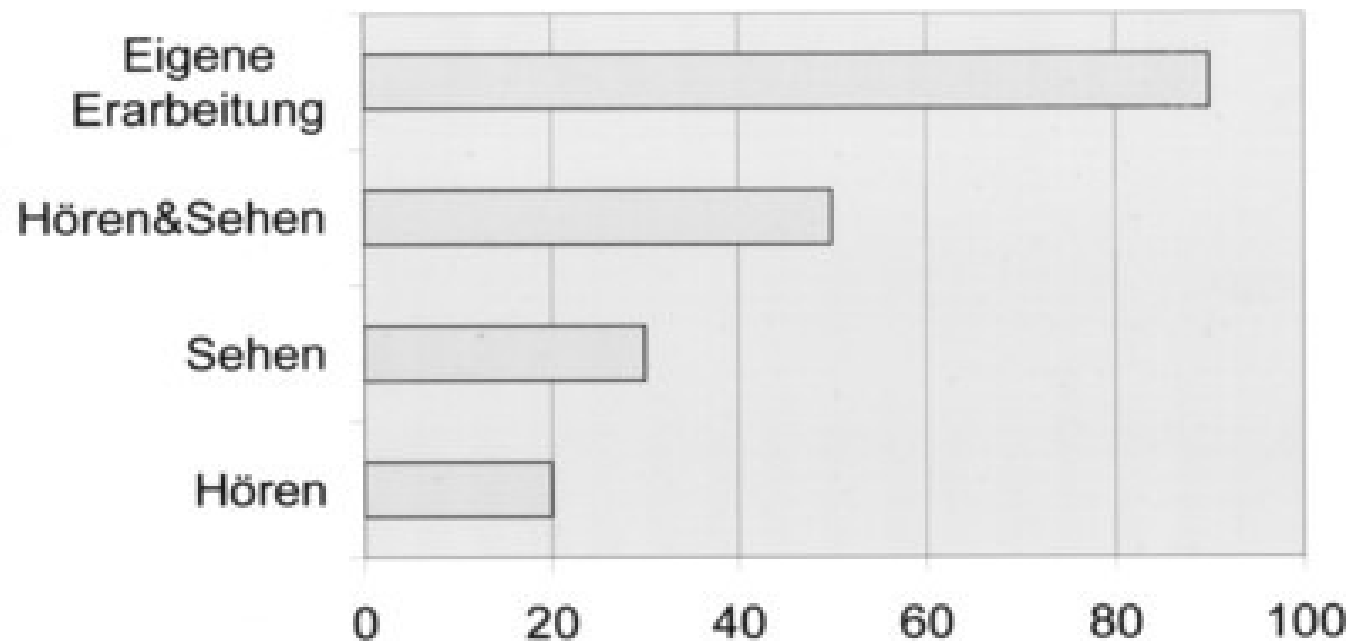
nur die wichtigsten Argumente, keine „Weichmacher“

- **Anschaulich**

Beispiele, Geschichten, Zeigen, Aufzeichnen

Information und Gedächtniseffekte

Grad des Behaltens in %



3. Kommunikation mit „Schweigern“

- Zu Beginn: Gesprächsfluss mit geschlossenen Fragen erleichtern
- Mit offenen Fragen führen
- Wenig geschlossene Fragen stellen
- Aktiv zuhören
- Durch Bekräftigungen zum Sprechen ermutigen („ja, ganz genau“)
- Pausen im Gespräch ertragen

4. Kommunikation mit „Vielrednern“

- Wenig offene Fragen stellen
- Mit geschlossenen Fragen führen
- Mit Hilfe von aktivem Zuhören das Gespräch in die Hand nehmen
- Gesprächsinhalte zusammenfassen „Es ist Ihnen also besonders wichtig...“
- Möglichst wenig körpersprachlich verstärken
- Konkrete Vorschläge machen

5. Kommunikation mit aggressiven, verärgerten Patienten



Der wichtigste Schritt

„Das erste, was Sie im Umgang mit einem schwierigen Menschen tun müssen, ist,

Ihr eigenes Verhalten unter Kontrolle zu bringen, und nicht das des anderen!“

William L. Ury

Kommunikationsstrategie bei „schwierigen“ Gesprächen: Sei hart in der Sache, aber weich zur Person!

- Ruhig bleiben
- Sich nicht angegriffen oder beleidigt fühlen
- Zuerst einmal den Gesprächspartner verstehen, dann erklären
- Zuhören / Fragen statt sofort zu reagieren
- Den Gesprächspartner NICHT erziehen wollen

Die Situation aus der Perspektive des Patienten

Sache



Emotion

Die Praxis hat Fehler gemacht ...

Ärger
Frustr
Stress
Wut
Vertrauen erschüttert

4 Phasen des erfolgreichen Konflikt- / Reklamationsgesprächs

Phase	Vorgehen
1. Emotionsphase	Eröffnung: <u>positive</u> Gesprächsatmosphäre
2. De-Eskalation	Sachverhalt klären
3. Lösungsphase	Lösungen anbieten
4. Abschlussphase	Konkrete Vereinbarungen treffen
	Abschluss: <u>positiver</u> Ausklang

4 Phasen des erfolgreichen Reklamationsgesprächs

Phase	Vorgehen	
1. Emotionsphase	Eröffnung: <u>positive</u> Gesprächsatmosphäre	Aktiv zuhören
2. De-Eskalation	Sachverhalt klären	Zuhören & Fragen stellen
3. Lösungsphase	Lösungen anbieten	Klar und prägnant kommunizieren
4. Abschlussphase	Konkrete Vereinbarungen treffen	
	Abschluss: <u>positiver</u> Ausklang	

Wie signalisiere ich Verständnis?

- „Ich verstehe Ihre Verärgerung sehr gut...“
- „Verständlich, dass Sie verärgert sind...“
- „Ihre Unzufriedenheit kann ich durchaus verstehen...“

Nicht alle Patientenwünsche sind erfüllbar: Wie sage ich diplomatisch „NEIN“?

- **Körpersprache**

ruhig, höflich und freundlich, Blickkontakt, ruhige Gestik

- **Sprechweise /Tonfall**

klar und deutlich, nicht zu schnell, gut betont, nicht zu laut

- **Wortwahl**

kurz, prägnant ; ggf. kurze Begründung; kein „eigentlich, vielleicht, könnte, dürfte“

Und wenn mal was schiefgeht: Wie formuliere ich eine Entschuldigung?

- „Bitte entschuldigen Sie, dass ...“
- „Wir bedauern, dass Ihnen Unannehmlichkeiten entstanden sind.“
- „Wir bedauern, dass Sie so unerfreuliche Erfahrungen mit uns machen mussten.“
- „Der Fehler liegt bei uns, bitte entschuldigen Sie das Versehen.“

Souveränität statt Praxis-Stress: So behalten Sie die Kontrolle

„Einen Vorsprung im Leben hat,
wer da anpackt,
wo andere erst einmal reden.“

John F. Kennedy

Viel Spaß & viel Erfolg!

© 2017 by Dr. Andrea Schuhmacher
Dr. Schuhmacher CONSULTING & TRAINING
Schützstr. 30
50996 Köln
Telefon: 0221 / 16989100
Telefax: 0221 / 16988059
E-mail: schuhmacher@schuhmacher-ct.de