



Konflikt-Prävention setzt voraus, dass wir potentielle «Nährböden» für soziale Konflikte kennen, welche die Kommunikation und Kooperation in Gruppen, Hierarchien und Praxisstrukturen stören – im Sinne eines «Frühwarn-Systems». Dazu gehört aber auch, dass wir uns individuell klar darüber werden, mit welchen unserer eigenen Verhaltensweisen wir Konflikte anheizen oder dazu beitragen, solche früh als erwachsene Menschen zu klären – unabhängig von Alter, Stellung und Funktion in der Praxis.

Betty Bossi und das Lösen von Konflikten



Dr. phil. Ueli Kraft

Erstveröffentlichung: Fachzeitschrift «praemolar» des Schweizerischen Verbands der Dentalassistentinnen (2019,2,15-22).
Der Text wurde geringfügig überarbeitet und angepasst.

Zur Sache

Landauf, landab gibt es viele ärztliche Praxen, welche professionell und gut funktionieren und in denen sich Klientel, medizinische Studierende und deren Assistentinnen wohl fühlen. Es gibt aber auch nicht wenige Praxen, in denen «der Wurm steckt»: zu wenige Stellen, unklare Führungsstrukturen und Rollen, verhockte Feindschaften, frustrierte Bedürfnisse, Sozialstress, viele Wechsel und genervte Chefs und Chefinnen. Während der Kaffee-Pause starren alle isoliert in ihr Smartphone und in den seltenen Teamsitzungen herrscht Schweigen – die meisten studieren lieber interessiert die Tischplatte als etwas zu dem zu sagen, was fühlbar im Raum hängt: es fehlt an klarer Kommunikation.

Aus Weiterbildungen (meist beschränkte ein bis zwei Lektionen auf der Ebene von Berufsbildnerkursen) steht hinsichtlich Kommunikation und Konfliktlösung

oft lediglich das fantastische Versprechen der Gilde der Erwachsenenbildner zur Verfügung: auf der ebenso «praktischen» wie simplen Ebene von «Betty Bossi»-Rezepten¹ (bunten PowerPoint-Seiten, «Praxis-Tools» und Fragebögen) könnten soziale Konflikte am Arbeitsplatz innert kürzester Zeit gelöst werden, wenn die solcherart Geschulten denn nur brav die braven Tools zur Gesprächsführung & Konfliktlösung auch anwendeten. Diese sind ja nicht falsch – sie greifen verbreitet aber zu kurz und setzen Kompetenzen voraus, welche nicht erst im Krisenfall erworben werden können. Nehmen wir es vorweg: wo eine Sache schliesslich überkocht, helfen uns Rezepturen, welche vorgeben, schwierige Situationen wunderbarerweise im Handumdrehen «lösen» zu können, herzlich wenig.

Versuchen wir deshalb einen anderen Zugang: Ihnen vertraut ist, dass medizinische Praxen neben ihrem «Kerngeschäft», kranke Patienten zu heilen, zunehmend auf dem Weg hin zu Zentren auch präventiven Handelns sind – etwa in der Förderung gesundheitsbewussten und eigenverantwortlichen Verhaltens noch gesunder oder noch nicht sehr kranker Patienten. Wir können den Gedanken vorausschauenden Handelns auch auf die Praxis selber anwenden: wir können potentielle «Nährböden» für Konflikte einer Untersuchung unterziehen und uns fragen, was wir präventiv tun können, dass die Kooperation im Team nicht aus dem Ruder läuft. Für ein erweitertes Verständnis der – doch etwas komplizierten – Zusammenhänge wollen wir uns in einigen sozialwissenschaftlichen Befunden etwas umsehen:

Wir leben in sozialen Systemen – diese beeinflussen uns und wir sie

Wir kennen den Begriff der Ökologie: vom Klima bis zum kleinsten Käfer finden sich Systeme, welche unüberblickbar ineinander verschachtelt sind, aufeinander einwirken und voneinander abhängen. Dies gilt





Kommunikation – eine neue Perspektive

die alte Sichtweise:

Der böse Täter
Das arme Opfer

das überholte Modell:



die irrelevanten Fragen:

Wer ist schuld?
Wer hat angefangen?

die neue Sichtweise:

Der eine Spieler
Der andere Spieler

ein interaktives Modell:



die relevanten Fragen:

Wie kommunizieren wir?
Wie reden wir miteinander?

Quelle: Arbeitsunterlage UK, angeregt durch F. SCHULZ VON THUN: Miteinander reden: Störungen und Klärungen (1981, 82ff)

im Sozialen auch für jede Praxis – ein komplexes Geflecht von Interessen, Hoffnungen, Empfindlichkeiten und Zuständigkeiten. Jede Person stellt ein Teilsystem dar, welches mit allen anderen Teilsystemen vom Lehrling bis zum Chef zusammen hängt.

Dies bedeutet,

- dass Motivation, Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft eben nicht nur als Eigenschaften einer Person selber gesehen werden dürfen, sondern auch als mögliche Reaktion auf Führungsstil, Ausbilderinnenverhalten oder Praxisstruktur.
- dass bei Konflikten eben nie eine Person alleine «schuld» ist, sondern dass dazu mindestens zwei «Spieler» gehören, welche gemeinsam für Unstimmigkeiten verantwortlich sind – welche nur ausgeräumt werden können, wenn die Beteiligten für ihren je eigenen Anteil grade stehen.
- dass jede «Personalisierung» von Konflikten (wenn mein Gegenüber so wäre, wie ich es gerne hätte und sich verhalten würde, wie ich es erwarte, wäre da kein Konflikt) letztlich zu keinen Lösungen führt, weil jemand «Symptomträger» für Spannungen im gesamten Praxissystem sein kann – wir können dem auch «Sündenbock» sagen oder auf Mobbing-Geschichten verweisen.

Teambildungsprozesse können gelingen oder scheitern

Eine zusammengewürfelte Gruppe bildet noch kein Team. Analog zum oben Skizzierten ist auch ein Team ein soziales System, welches wir als lebendigen Organismus verstehen können, welcher nicht nur gute und weniger gute Tage hat, sondern auch lernt, miteinander zu «kutschieren», sich zusammen zu raufen und eine gemeinsame Aufgabe kooperativ zu bewältigen. Die Zusammenstellung kontrastiert ein funktionieren-

des Team mit einem, welches alle Anzeichen eines «Nährbodens» für heftige Konflikte aufweist:

Gut funktionierendes Arbeitsteam

- es besteht ein Wir-Gefühl, alle Mitglieder fühlen sich respektiert und integriert
- gemeinsame Regeln und Normen werden von allen respektiert
- Rollen und Funktionen sind geklärt und werden von allen akzeptiert
- Mitglieder identifizieren sich mit den gemeinsamen Zielen und unterstützen sich darin, diese zu erreichen
- das Team findet zu hoher Leistungsbereitschaft, meistert den Praxisalltag und kann mit Veränderungen umgehen
- in einem Klima gegenseitigen Vertrauens werden Konflikte angesprochen und gemeinsam geklärt
- konstruktive Kritik ist erwünscht und wird ernst genommen

Störungsanzeichen in Gruppen

- Bedürfnisse einzelner werden übergangen
- Mitglieder gehen ungeduldig miteinander um
- es wird «hintenherum» abschätzig über einzelne gesprochen
- es bilden sich Sub-Gruppen oder Cliquen
- an Teamsitzungen wird geschwiegen
- es können kaum mehr Entscheidungen getroffen werden
- man hört einander nicht zu, nimmt sich keine Zeit für einander
- Vorgesetzte nehmen ihre Führungsrolle nicht wahr und flüchten sich in produktive Arbeit
- es wird um Führungsrollen gekämpft, etc.

Mit diesen beiden Auflistungen können wir ein beliebiges Team eigentlich gut hinsichtlich seines Entwick-



lungsstands diagnostizieren. Wir müssen allerdings aufpassen, dass wir das «gut funktionierende» Team nicht als Standardsituation missverstehen: Da steckt einiges an Arbeit drin, in deren Verlauf sich das Team zusammengefunden hat, Rollen hat klären können, Differenzen bereinigen und gemeinsame Regeln entwickeln konnte. Dies kann ein Team selten alleine, dabei ist auch vom Chef oder der Chefin geduldig ein längerer Prozess mit viel kooperativer Führungsarbeit durchzustehen. Klarer sind die Symptome eines ungunstigen «Nährbodens» für Konflikte, denen wir in führungslosen Teams häufig begegnen. Natürlich könnten wir auf die derbe Redensart «Der Fisch stinkt zuerst am Kopf» zurückgreifen – nur gibt es in fast jeder Praxis mehrere Köpfe auf verschiedenen Hierarchiestufen. Wir haben aber bereits gelernt, dass in sozialen Systemen alle auf alle einwirken und dass wir Verantwortlichkeiten nicht so billig und vor allem nicht immer weit weg von uns selber lokalisieren dürfen.

Spezielle Aufmerksamkeit verlangen unklare Strukturen – unter denen sich häufig informelle Hierarchien herausbilden. Drei Beispiele von Konfliktthemen, welche Teilnehmerinnen an Weiterbildungskursen beinahe zuverlässig zur Sprache bringen:

- «Was mache ich, wenn die Lernenden mit Fachfragen und persönlichen Anliegen immer zu mir kommen, weil sie vor der Berufsbildnerin Angst haben? Ich habe es dem Chef erzählt und der hat gesagt, wir sollen das untereinander ausmachen.»
- «Ich bin seit einem halben Jahr als Ausbilderin für unsere Lernenden verantwortlich. Die älteren Assistentinnen geben ihr zwischendurch immer wieder Arbeiten, welche sie selber nicht gerne machen. Wenn ich ihnen sage, dass solches über mich laufen soll, antworten sie, das gehe nicht und das sei in der Praxis schon immer so gewesen.»
- Eine Kursteilnehmerin erzählt, dass ihre Kolleginnen nicht auf sie hören würden, «dabei bin ich doch leitende Assistentin». Auf die Zwischenfrage, ob die anderen dies auch wüssten, antwortet sie mit einem zögerlichen «Nein»: «ich habe es dem Chef schon gesagt, dass er dies allen bekannt geben müsse, er hat es bis jetzt nicht getan.»

Vor allem jüngere Frauen fühlen sich mit solchen Geschichten überfordert. Sie versuchen zwar – durchaus mutig – sich da und dort für ihre Anliegen einzusetzen, erleben aber nicht selten, dass sie übergangen, nicht ernst genommen und alleine gelassen werden. Zurück bleibt das Gefühl von Ohnmacht. Natürlich können informelle Rollen-Übernahmen günstig wirken, etwa dort wo die Schwächsten in der Hierarchie auf eine sozial empfindende Kollegin treffen, welche ausbügelt, was die eigentlich Verantwortlichen verbocken. Wo aber «Alteingesessene» Funktionen einer Jüngerer schlicht ignorieren, gärt es im «Konflikt-Nährboden».

Unzulänglichkeiten in der Führung

Vorgesetzte aller Stufen haben an Praxis-Konflikten mitunter einen prominenten Anteil. So sehr dies in Einzelfällen auch nicht stimmt, fallen aus der Arbeit mit Ärztinnen und Ärzten sowie der Vorgesetztenenebene der leitenden Medizinischen Praxisassistentinnen zwei branchentypische Erschwerungen immer wieder auf.

Im ärztlichen Studium ist das Thema «Praxisführung» praktisch nicht existent

Während der Klinik-Jahre ihres Studiums arbeiten Ärztinnen und Ärzte in bestehenden Strukturen, zu denen sie wenig beitragen müssen. Zu Beginn ihrer Tätigkeit in einer eigenen Praxis sind sie sich kaum bewusst, dass sie eine proaktive und kommunikative Führungsrolle übernehmen müssen, wenn ihr Praxisbetrieb so laufen soll, wie sie es brauchen – und sie sind sich noch weniger bewusst, dass dies nicht zwischen Tür und Angel geschehen kann. Natürlich lässt sich die «handwerkliche Seite» davon lernen und mit zunehmender Erfahrung kompetent umsetzen. Wir können darunter die Bereiche «Personalwesen» und «Praxismanagement» verstehen. Anspruchsvoller gestaltet sich die Aufgabe der «Menschen-Führung», welche mit Grundhaltungen verknüpft ist und solide Kompetenzen im Bereich von Kommunikation und Konfliktmanagement voraussetzen.

Probleme entstehen vor allem dort, wo Akademiker – gewohnt, anzuweisen und zu delegieren – auch anspruchsvolle Führungsaufgaben im Team weitgehend der Selbstorganisation der Assistentinnen-Ebene überlassen und sich ins Behandlungszimmer zurückziehen. Sie realisieren oft nicht, dass sie ihre Mitarbeiterinnen mit diesem Teil der Verantwortung schlicht überfordern. Wo der Chef oder die Chefin dann im Konfliktfall versucht, sich aus den «Frauen-Geschichten» rauszuhalten, erst verspätet, unwillig und reaktiv reagiert, entgleiten manchem die Fäden, welche in einer professionell geführten Praxis nicht aus der Hand gegeben werden dürften – auch aus ökonomischen Gründen.

Praxisassistentinnen werden oft unvorbereitet mit Führungsaufgaben betraut

In den Auswahlverfahren für Lehrstellen vieler medizinischen Praxen spielen – bewusst oder unbewusst – «ausserschulische» Kriterien wie Anpassungsbereitschaft, Fügsamkeit und Gehorsam eine wesentliche Rolle: Assistentinnen sollen tun, was man ihnen sagt. Wer sich dies aus einem traditionalistischen Elternhaus bereits gewohnt ist, kann da durchaus «punkten». Nur geht dies häufig einher mit «komplementären» Defiziten: wem immer alles vorgeschrieben wurde, wird erschwert lernen, Verantwortung zu tragen, sich selbständig und selbstbewusst unter anderen – vor al-



lem auch älteren – Menschen zu bewegen, Entscheidungen zu treffen und sich durchzusetzen.

Diese durchaus heikel zugespitzte Generalisierung steht aber für eine in eher kleinen Praxen häufig anzutreffende Problemstellung: Teilweise werden auch sehr jungen Frauen Ausbildungsfunktionen übertragen, weil halt niemand anderes da ist. Selber noch mit einem Fuss im Jugendalter, sehen sie sich Rollanforderungen gegenüber, auf die sie – auch nach einem abgessenen Berufsbildnerinnen-Kurs – nicht genügend vorbereitet worden sind. Das kann durchaus auch «gut» gehen – bis der «Freundinnen-Modus» (vor allem mit der nur wenige Jahre jüngeren Lernenden) auf alltägliche Konflikte trifft, welche nicht gelöst, sondern mit einem Schwenk in den autoritären «Befehls-Modus» beantwortet werden. In Berufsbildnerinnen-Kursen heisst der sprachliche «Anker» dazu: «Wenn es mit «lieb sein» nicht geht, muss ich halt «böses sein.» – Und schon ist die Hölle los: Gezänk statt Kooperation, Schweigen statt Reden, stures Festhalten an (Macht-) Positionen statt Klärung der Konflikte. Zurück bleiben Überforderte und Frustrierte auf beiden Stufen.

Und wo diese sehr jungen Frauen in Kleinpraxen aus Verlegenheit auch noch die (oft informelle) Funktion der leitenden MPA oder «Erstgehilfin» zugeschoben

erhalten, weil sie die einzigen mit einem 100%-Pensum und immer da sind, geschieht nicht selten, dass eine erwachsene Teilzeitkraft aufbegehrt, die sich von «einem so jungen Beeri» doch nichts sagen lassen will. Werden letztere – wie so oft – alleine gelassen, steigert sich deren Unsicherheit in Richtung Verzweigung, was sich oft ungut auf Motivation und Leistungsbereitschaft auswirkt.

Unzulänglichkeiten in der Kommunikation

Über die «Social-Media» wird von vielen jüngeren Menschen beinahe permanent «kommuniziert» – man könnte meinen, dass dies der Kommunikation doch förderlich sei. Aber leider zeigen Forschungsbefunde, dass diese Entwicklung einhergeht mit einer schleichenden Verarmung der alten «analogen» Kommunikation im Alltag. Diese war in Konfliktsituationen sowieso noch nie einfach. Wir geraten immer wieder in Fallgruben, Männer vor allem in die eine, Frauen verbreitet in eine andere – bei beiden stecken 5000 Jahre Erziehung dahinter.

Männer (etwas weniger auch Frauen) tendieren dazu, bei Spannungen alles Emotionale zu unterdrücken: «bleiben wir sachlich!». Nun kann man da schon versuchen, den Deckel drauf zu halten, aber Emotionales



Huber Widemann Schule



Qualifizieren Sie sich in Ihrem Berufsfeld

- › Med. Praxiskoordinatorin mit eidg. FA
- › Med. Teamleiterin SVMB
- › Fortbildung Strahlenschutz
- › Berufsbildnerkurs

Jetzt Beratung vereinbaren!

hws.ch

ipso!BILDUNG



gärt und kocht weiter und entlädt sich eruptiv wie der Stromboli – mit Ausdrücken, welche definitiv nicht mehr sozial-verträglich sind. Einmal mehr gewarnt, dass Emotionen etwas Gefährliches sind, kommt wieder der Deckel drauf, auf zur nächsten Runde. Zu lernen wäre: Emotionales ansprechen, bevor der Druck gross wird – etwa: «wir haben dies jetzt drei Mal miteinander angeschaut, und jetzt geht es in der Anwendung trotzdem schief. Es beginnt mich zu ärgern, dass wir diese Sache nicht hinkriegen. Wie können wir das lösen?» Solches können wir formulieren, ohne dass wir innerlich «auf 180» geraten – und wir sind den Ärger los, haben klar kommuniziert, ohne beim Gegenüber ein Drama auszulösen.

Frauen wurden und werden seit Jahrtausenden zuständig gemacht für «Harmonie» in der Familie. Sie machen vieles, damit es alle anderen gut haben. Aber wenn die Mama immer noch bis zu den Ellbogen im Abwasch steckt, während der Rest der Familie sich am TV vor Lachen kugelt, hat sie es als einzige nicht mehr gut. Allerdings: wenn sie jetzt etwas sagen würde, könnte das harmonische Miteinander ja gestört werden. Also sagt sie nichts und hofft, dass die ändern dies trotzdem «spüren» und «merken» und ist erstaunt, wenn letztere dies nicht tun. Zu lernen wäre: dann etwas sagen, wenn eine Sache ansteht, klar, sozialverträglich und vor allem bevor sich Frustrationen «einfressen».

Was könnten wir in der Praxis präventiv beitragen?

Ein erweitertes Verständnis möglicher «Nährböden» für Praxiskonflikte macht uns nicht nur schlauer – es eröffnet uns auch Handlungsmöglichkeiten im Alltag:

- Individuell müssen wir uns kommunikativen Herausforderungen stellen, sonst lernen wir weder im persönlichen, noch im Praxisumfeld einen konstruktiven und selbstsicheren Umgang mit Konflikten – weder präventiv, noch konstruktiv. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass man sich auf ein Lernen einlässt, welches sich von den vertrauten schulischen Ritualen (Stoffdarbietung bis Prüfung und anschliessendem Vergessen) unterscheidet. Gefragt ist eine Auseinandersetzung mit alternativen Möglichkeiten, eine Erweiterung des sprachlichen Repertoires, Schritt für Schritt im Sinne einer Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit. Anregungen finden sich bei vielen in Unterlagen aus der Lehrzeit: einst auswendig gelernte Kommunikationskonzepte («Ich»- und «Du»-Botschaften, Feedbackregeln, die Geschichte mit den vier Ohren, «Win-Win-Situationen» etc.) können darauf abgeklopft werden, was sie im Alltag taugen – auch jenseits der Praxis.

Man kann sich das gut verständliche Sachbuch zur Kommunikation von «Schulz von Thun»² beschaffen, neben das Bett oder das WC legen und ab und zu reinschauen (und wenn es nur in Teil A zu Grundlagen ist): sich anregen lassen, mit dem Partner Dinge ausprobieren, neue Erfahrungen machen, darüber nachdenken. Man könnte sogar freiwillig einen Kommunikationskurs besuchen, neugierig, ohne drohende Prüfung. In der Kommunikation souveräner zu werden braucht – durchaus auch spielerische – Übung und einige Zeit, aber der Aufwand lohnt: über die Zeit resultiert zunehmend mehr Selbstsicherheit, sei es in Paarbeziehungen oder im Arbeitsteam.

- In der Praxis ist die Selbstsicherheit und der Mut zu trainieren, beispielsweise durch den Vorsatz, an jeder Teamsitzung wirklich etwas zu sagen – Beispiel: «In letzter Zeit bin ich häufig die einzige, welche am Abend bleibt, bis alles erledigt ist. Ich würde gerne im Team eine Lösung finden, wie wir diese Aufgabe besser verteilen könnten.»
- Wo wir spezielle Funktionen zugewiesen bekommen, müssen wir mit der Chefin oder dem Chef zunächst genau klären, wie Verantwortlichkeit und Befugnisse geregelt werden sollen, und hartnäckig darauf bestehen, dass dies im Team auch klar mitgeteilt wird. Wir müssen auch unseren Anspruch auf Unterstützung und «Rückendeckung» klar anmelden. Beispiel: «Ich freue mich auf diese Aufgabe, der ich mich fachlich auch gewachsen fühle. Aber die Situation (als Leitende oder Berufs-





bildnerin) ist neu für mich, und ich werde vieles zu lernen haben. Es würde mir sehr helfen, wenn ich auf Unterstützung zählen könnte.»

- Wenn eine jüngere MPA unter älteren Kolleginnen zur leitenden Assistentin gemacht wird, ist sorgfältig zu klären, wieweit diese Funktion sich auf Organisatorisches beschränkt, oder auch Weisungsbefugnisse beinhaltet. Der Befehlsmodus ist in vielen Fällen ein exzellenter Nährboden für hässliche Konflikte. Und wo sich eine bereits ältere Teilzeit-Mitarbeiterin auf eine Stelle bewirbt, muss bereits in den Einstellungsgesprächen das Thema Altersunterschied angesprochen werden. Beispiel: «Die leitende Assistentin ist zwar einige Jahre jünger als Sie, fachlich ist sie aber auf dem aktuellsten Stand. Macht Ihnen dies Probleme?» Oder: «Ich bin einige Jahre jünger als du. Wie sollen wir mit dieser Situation umgehen?»
- Die eigene Rolle der verantwortlichen Berufsbildnerin ist dem Team immer wieder in Erinnerung zu rufen – etwa mit dem Traktandum «Lehrlingsausbildung» ausnahmslos an jeder Teamsitzung. Beispiel: «Wir haben die beiden letzten Monate vor allem daran gearbeitet, dass sich die Lernende besser organisiert und ich möchte allen danken, welche uns dabei unterstützt haben. Ich freue mich darüber, dass sie grosse Schritte vorwärts

gemacht hat. In nächster Zeit wollen wir uns darauf konzentrieren, dass die Lernende am Telefon mehr Sicherheit erlangt.» So halten Vorgesetzte und Team nicht nur Einblick, sondern verstehen auch besser, was wir tun und leisten.

- Bezogen auf Konflikte ist zu berücksichtigen, dass solche überall dort, wo Menschen zusammen leben oder arbeiten, normal und alltäglich sind. Der Schriftsteller Max Frisch hat einmal gesagt: «Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen». Es ist immer wieder zu vergegenwärtigen, dass kleine Konflikte fast beiläufig erledigt werden könnten, verschleppte und deshalb grössere aber zur Bewältigung auch eine grosse Werkzeugkiste brauchen.

Zum Schluss: wo wir schweigen und hintenherum episch über den Chef klönen, sind wir im Praxis-System mitverantwortlicher Teil des Konflikts. Je besser wir über die Zeit lernen, uns – mutig und sozialverträglich – für uns und das Team zu wehren, je eher tragen wir präventiv dazu bei, das Unstimmigkeiten rasch geklärt werden können. Und nota bene: dies entlastet am Abend zuhause da und dort auch die Paarbeziehung, welcher anhaltendes Klönen auch nicht immer gut tut...

➤ Weiterbildung

Übernehmen Sie mehr Verantwortung im Praxisteam.

MEDIZINISCHE/R PRAXISKOORDINATOR/IN

- Abschluss: Berufsprüfung mit eidgenössischem Fachausweis
- Subventioniert durch den Bund
- Modular aufgebaut, Einstieg jederzeit möglich

➤ MODULE

Chronic Care Management I + II, Qualitätsmanagement in der Arztpraxis, Praxismanagement, Personalführung, Rechnungswesen und Dosisintensives Röntgen

PERSONALFÜHRUNG

Mit dem Kurs Personalführung schaffen Sie die Grundlage, um in der medizinischen Praxis eine verantwortungsvolle Führungsaufgabe zu übernehmen. Nächster Kursstart: 15. Januar 2020

NEU: INFUSIONSKURS

Samstag, 07.12.2019 und diverse Kursdaten im 2020, Dauer 08.30–16.30 Uhr, jeweils 8 Lektionen

Haben Sie Fragen? Kontaktieren Sie uns.

FREI'S Schulen Luzern
T +41 41 410 13 44
weiterbildung@freisschulen.ch
freisschulen.ch/wb

FREI'S
Schulen Luzern

- 1 «Betty Bossi»: Titel und Konzept der Kundinnen-Zeitschrift eines Lebensmittel-Konzerns – «Beratung für praktisches Kochen und Haushalten» hiess das 1956. Seit den 70-er Jahren selbständiges Unternehmen, dessen Verlag bis heute Kochbücher herausgibt, welche in keinem Schweizer Haushalt fehlen: «gelingt immer» verspricht die Werbung. In der Umgangssprache steht der Ausdruck mittlerweile auch für einfache Rezepte fern von Küche und Haushalt. (Quelle Bild: <http://rooschristoph.blogspot.com/2015/03/betty-bossi-post.html>)

- 2 Schultz von Thun, F.: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1981.

Zum Autor

Ueli Kraft, Dr. phil., Psychologe FH. Langjährige Forschungstätigkeit zu Fragen der Berufsbildung (Uni Zürich) und der Arbeitspsychologie (ETH Zürich). Seit 1986 freiberufliche Tätigkeit in der Schulung von beruflich Auszubildenden in Betrieben, Lehrwerkstätten und Berufsschulen. Dozent an verschiedenen Ausbildungsstätten. Reiche Erfahrungen in der berufsbildungsbezogenen Schulung von Medizinischen Praxisassistentinnen, Ärztinnen und Ärzten.