

PN PRAXISMANAGEMENT

Misstraue Du einem Menschen, so stelle ihn nicht ein. Stellst Du ihn aber ein, so misstraue ihm nicht (aus China)

Die optimale Einarbeitung neuer Mitarbeiter in der Praxis

Bis zu 40 % aller neuen Mitarbeiter wechseln das Unternehmen bereits im ersten Jahr. Warum ist das so und welche Maßnahmen können bereits vor Beginn der Beschäftigung in der Praxis ergriffen werden, um neue Mitarbeiter stärker mit einzubeziehen und somit auf Dauer an das Unternehmen zu binden? Ein Beitrag von Diplom-Psychologe Thomas Eckardt.

Die ersten Lebensmonate prägen den Menschen zentral und bestimmen sein psychologisches Vertrauen oder Misstrauen der Welt gegenüber. In gleicher Weise prägen die ersten Wochen den Mitarbeiter am neuen Arbeitsplatz. Nichts ist wichtiger als ein guter Einstieg in ein Unternehmen. Während einige Praxen viel Zeit und Geld in eine sorgfältige Personalauswahl investieren, wird die Einführung neuer Mitarbeiter häufig noch vernachlässigt. Wie neue Mitarbeiter in Arbeitsgruppen eingeführt werden, wie sie über ihre Aufgaben informiert und mitmenschlich aufgenommen werden, wird ihre Einstellung zur Praxis, zum Behandlungsteam und speziell zum Vorgesetzten nachhaltig beeinflussen. Haben sich diese Einstellungen erst einmal verfestigt, sind sie nachträglich nur schwer zu korrigieren. Deshalb ist eine gute Einführung neuer Mitarbeiter so wichtig.

- Schrittweise an die Tätigkeit heranzuführen
- Enttäuschungen verhindern
- Gestaltung der Einarbeitungszeit
- Anerkennung, Ermutigung
- Unsicherheiten abbauen
- Mitarbeiter fördern und entwickeln.

Praktische Umsetzung

Ein Patentrezept zur richtigen Einführung neuer Mitarbeiter, das für alle Betriebe – unabhängig von Branche, Produktion, Standort und Personalstruktur – gültig ist, gibt es nicht. Jeder Betrieb erfordert seine individuellen Einführungsmaßnahmen.

Grundsätzliches

Aus Praxisperspektive erscheint es erstrebenswert, dass sich der neue Mitarbeiter in sein Aufgabengebiet möglichst schnell einarbeitet und es sicher beherrscht. Er soll es verstehen, sich in sozialer Hinsicht einzugliedern sowie eine

Kompetenzen verantwortlich übertragen. Die Auswirkung der richtigen oder falschen Einführung neuer Mitarbeiter betreffen folgende Bereiche:

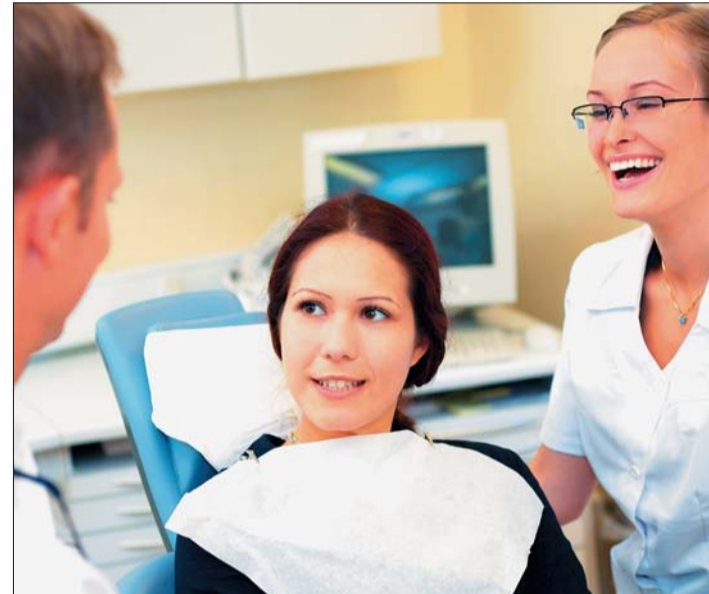
1. Allgemeine Einstellung des Neuen zum Betrieb
2. Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Arbeitskollegen
3. Arbeits- und Leistungsbereitschaft
4. Arbeitsmoral
5. Absentismus
6. Unfallhäufigkeit
7. Leistungsgüte
8. Diszipliniertes Verhalten
9. Bereitschaft zur Ableistung von Mehrarbeit
10. Persönliches Wohlbefinden
11. Fluktuation
12. Persönliche Identifikation mit dem Unternehmen.

Checkliste zur Mitarbeiterintegration

Zunächst ist es wichtig, dass der Mitarbeiter erwartet

kann mit verhältnismäßig geringem Aufwand aus vorhandenen Prospekten, etwaigen

Anforderungen erfüllt. Gleichzeitig kann der neue Mitarbeiter dem Chef signalisie-



Zeitungsartikeln oder Dokumenten von Praxisveranstaltungen zusammengestellt werden. So kommt der neue Mitarbeiter gut gerüstet an seinen neuen Arbeitsplatz.

ren, inwieweit auch seine Erwartungen an das Team und die Arbeit erfüllt wurden. Dabei können Kleinigkeiten aus dem Weg geräumt werden, bevor sie zu größeren Problemen heranwachsen.

Begrüßungsgespräch

Der neue Mitarbeiter muss am ersten Tag vom Praxisleiter in Empfang genommen und begrüßt werden. Das ist Chefsache und sollte nach Möglichkeit nicht delegiert werden. Dem Mitarbeiter gibt man somit das Gefühl, ernst und wichtig genommen zu werden. Hier findet eine wichtige Weichenstellung für die zukünftige emotionale Zugehörigkeit zum Team statt.

Einarbeitungsplan

Der Vorgesetzte sollte vorab einen ausführlichen Einarbeitungsplan erstellt haben. Es ist das entscheidende Hilfsmittel, um eine systematische Einarbeitung zu gewährleisten.

Feedback-Gespräche

Von Zeit zu Zeit sollten Feedback-Gespräche zwischen Praxisleiter und Mitarbeiter durchgeführt werden. Sie geben dem Chef die Gelegenheit, Rückmeldung zu bekommen, inwieweit der „Neue“ die an ihn gestellten

Patensystem

Als ein bewährtes System, den neuen Mitarbeiter besser zu integrieren, hat sich die Zuteilung eines sogenannten Paten entwickelt. Ein „alteingesessener Mitarbeiter“ steht dem Neuen in den ersten Wochen bei der Einarbeitung zur Seite: Eventuell auftretende Fragen, wenn es einmal nicht weitergeht, können kurzfristig und informell beantwortet werden. Der neue Mitarbeiter fühlt sich im Team so besser aufgehoben und die Einarbeitung erfolgt effektiver. Der Betriebspate sollte den neuen Mitarbeiter z.B. mit Betriebsumgebung inklusive weiterem Umfeld bekannt machen, ihn bei der Kontaktaufnahme unterstützen, mit ungeschriebenen und geschriebenen Gesetzen der Praxis vertraut machen. Zudem sollte er ihn in seine Aufgaben einweisen und Sinn und Zweck erklären, ihn durch eine fachliche Anleitung qualifizieren und zu selbstständigem Denken und Handeln anleiten.

Selbstcheck

Die Methoden und Maßnahmen, die zur richtigen Einführung neuer Mitarbeiter im Einzelnen eingesetzt werden müssen, sind in zeitlicher, qualitativer und quantitativer Hinsicht sehr verschieden. Sie beziehen sich auf allgemeine personelle und sozialpolitische Aufgaben und betriebliche Richtlinien für Vorgesetzte – also hauptsächlich auf Maßnahmen der Unternehmensleitung, Anwerbung, Vorstellungsgespräch, Einstellungsbescheid, Arbeitsvertrag sowie die allgemeinen Einführungsmaßnahmen bei der Arbeitsaufnahme, zu denen das spezielle Einführungsgespräch und die Einführung am Arbeitsplatz sowie der Einsatz eines Paten hinzukommt. Im Folgenden zeigen wir Ihnen verschiedene Möglichkeiten, die eine Integration der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen erleichtern können, vor Antritt der Stelle.

Auswertung Selbstcheck

Maßnahmen vor dem Arbeitsbeginn:

- Nutzen Sie die Rekrutierungsphase, um realistische Informationen über Tätigkeit und Unternehmen zu geben.
- Bieten Sie die Möglichkeit der Besichtigung des Arbeitsplatzes und Gesprächen mit potenziellen Kollegen oder Vorgesetzten.
- Senden Sie Informationsmaterial, (Firmen-)Zeitschriften, Einladung zu Betriebsfeiern usw.
- Hängen Sie ein Foto an das „schwarze Brett“ (wir begrüßen folgenden neuen Kollegen...)
- Legen Sie die Paten und Betreuungsmaßnahmen fest.
- Definieren Sie die Einführungsphase. Wer ist wann und wo verantwortlich?
- Überprüfen Sie, dass der Arbeitsplatz des Neuen eingerichtet ist und die Aufgabenfelder festgelegt sind und ggf. abgegrenzt werden müssen.
- Geben Sie dem Neuen eine Checkliste mit diesen wichtigsten Punkten für die Einführungsphase am ersten Tag in die Hand.

PN Checkliste Einführung neuer Mitarbeiter

	Erledigt	Informiert	Veranlasst
Vorbereitung vor Antritt der Stelle			
Zusendung von Informationsmaterial			
Einladung zu Veranstaltungen			
Information von Belegschaft und Vorgesetzten über den neuen Mitarbeiter			
Vorbereitung des Arbeitsplatzes			

Probleme beim Einstieg in das Unternehmen

Häufig werden Mitarbeiter und Vorgesetzte nicht informiert. Für die Begrüßung hat niemand Zeit, ein Kennenlernen des Praxisbetriebs findet nicht statt. Im schlimmsten Fall wurde nicht einmal der Arbeitsplatz vorbereitet und es unterbleibt eine systematische Einarbeitung. Auf eine laufende Betreuung des neuen Mitarbeiters wird keinen Wert gelegt. Das Scheitern dieser nicht zustande gekommenen Beziehung zwischen Praxis und Mitarbeiter ist somit vorprogrammiert. Dies ist unentschuldig und auch wirtschaftlich kaum zu erklären, denn Mitarbeiter sind immerhin eine teure Investition. Wenn man bedenkt, mit welcher Sorgfalt der Einsatz eines größeren Investitionsguts – etwa eines teuren Praxisgeräts – vorbereitet wird, verwundert es sehr, dass so wenig für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter getan wird. Was ist zu tun?

Mitarbeiter richtig einführen und einsetzen

Hierfür ist es ratsam, sich eine Checkliste zu erstellen, um den neuen Praxismitarbeiter optimal zu integrieren:

- Sich Zeit nehmen

Bindung an die Praxis zu entwickeln, sodass er sich mit dem Betrieb identifizieren kann. Eine sowohl an der Effizienz der Arbeitsweise als auch an den Interessen der Mitarbeiter orientierte Führung beginnt mit richtiger Auswahl und Einsatz neuer Mitarbeiter. Nach dem Grundsatz „Der richtige Mann an der richtigen Stelle“ sollten nur Mitarbeiter ausgewählt werden, die für den jeweiligen Arbeitsplatz menschlich und fachlich gut geeignet sind. Grundsätzlich sollen die Kenntnisse, Neigungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter den Anforderungen des Arbeitsplatzes voll entsprechen. Jeder Vorgesetzte muss aber ein Augenmerk darauf richten, dass im angemessenen Verhältnis höher qualifizierte Mitarbeiter für den innerbetrieblichen Aufstieg zur Verfügung stehen. Fehlentscheidungen bei der Mitarbeiterauswahl können in vielen Fällen nur unter Verärgerung, sozialen Härten und mit zusätzlichen Kosten korrigiert werden. Daher muss der Praxisleiter der Auswahl fachlich und führungsmäßig geeigneter Mitarbeiter besondere Sorgfalt widmen. Erst nach Abschluss der Einarbeitungszeit kann der Vorgesetzte dem Mitarbeiter die Stelle mit allen zugehörigen Aufgaben und

wird. Vermeiden Sie eine allzu organisatorische/technische Einführung. Im Vordergrund müssen Wertvorstellungen, Ecken und Kanten des Unternehmens stehen. Binden Sie neue Mitarbeiter an Vertrauenspersonen und Leistungsträger an. Bestimmen Sie, welches „Puzzle“ Ihr neuer Mitarbeiter zusammensetzt. Verfolgen Sie die Strategie der behutsamen, aber bestimmten Einführung. Fordern Sie von Anfang an die mögliche Leistung und nutzen Sie das Innovationspotenzial.

Instrumente zur Integration neuer Mitarbeiter

Neue Mitarbeiter integrieren – vor dieser Aufgabe stehen Chefs jeden Tag aufs Neue. Um Irrtümer und Irritationen zu vermeiden, geht man am besten gezielt nach folgenden Schritten vor:

Schriftliche Vorab-Informationen über die Praxis

Bereits vor seinem ersten Arbeitstag erhält der neue Mitarbeiter eine schriftliche Vorab-Information. Sie gibt ihm eine erste Orientierung zur Praxis. Gleichzeitig schafft sie eine wichtige Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Sie

PN Info

Bekommen Sie die Unterstützung, die Sie brauchen?

Eckardt – Ihr Spezialist für Einzelcoaching: Seit über 15 Jahren coachen wir Führungskräfte und leitende Angestellte in persönlichen Vieraugengesprächen. Statt allgemeiner Ratschläge bieten wir Ihnen konkrete Hilfe in folgenden beruflichen und persönlichen Krisensituationen an: In-Frage-Stellen der sozialen oder emotionalen Kompetenz, permanente Konflikte zwischen den Führungskräften oder mit dem Team, Fehlen persönlicher Visionen für das Privat- und Berufsleben, Burning-out-Syndrom, scheinbar ausweglose Konfliktsituationen, Suche nach einem geeigneten Nachfolger, Entwicklung der richtigen Karrierestrategie und des persönlichen Führungsstils sowie Konflikte innerhalb des Teams.

Lernen Sie unseren Coach persönlich kennen und geben Sie sich oder Ihrem Führungsteam die Unterstützung, die es verdient.



Der erste Arbeitstag

Sollten mehrere Mitarbeiter gleichzeitig ihre Stelle antreten, bietet sich eine Orientierungs- oder Einführungsveranstaltung an. Sie können diese Veranstaltung auch einmal im Quartal oder Halbjahr durchführen und so die zuletzt eingestellten Kollegen dazu einladen. Nutzen Sie Bilder oder Praxispräsentationen zur multimedialen Unterstützung.

PN Fortsetzung von Seite 9

Häufige Einarbeitungsfehler

- Im Einstellungsgespräch werden Angaben gemacht, die nicht der Realität entsprechen
- Einarbeitung war nicht so gründlich wie versprochen
- Arbeitsbeginn ohne kurze Vorbesprechung mit der Personalabteilung
- Unpersönliche Einarbeitung
- Neue Mitarbeiter erhalten wenig oder kaum Informationsmaterial über das Unternehmen
- Betriebliche Informationen lassen sich nur über Umwege besorgen
- Es erfolgt keine gezielte Praxisbesichtigung
- Abteilungsleiter oder Vorgesetzte kümmern sich nicht persönlich um die Einführung
- Mitarbeiter und Vorgesetzte sind nicht bereit, ihr Wissen dem Neuen zu vermitteln
- Der Arbeitsplatz war zu Beginn noch nicht vorhanden
- Ungenügende Vorstellung in den Abteilungen
- Verlassensein nach der Begrüßung.

Es beginnt bereits bei der Rekrutierung der Mitarbeiter. Werden schon in dieser Phase unrealistische Erwartungen geweckt, ist eine spätere Enttäuschung vorprogrammiert. Andere wesentliche Gründe für Enttäuschung und Konflikte ergeben sich beispielsweise bei Unter- und Überforderung am Arbeitsplatz. Im ersten Fall, wenn dem Beschäftigten nur Routineaufgaben übertragen werden, wird die Sinnhaftigkeit der Arbeit angezweifelt. Im anderen Fall ist wegen der Überlastung die Möglichkeit des Scheiterns an den Aufgaben gegeben.

Orientierung des Neuen legen Sie Aufgabengebiete und Schwerpunkte seiner Tätigkeit fest. Geben Sie dem Mitarbeiter einen individuellen Arbeitsplan, oder erarbeiten Sie diesen gemeinsam mit

nien, sodass die Grundsätze auch in der gewünschten Art und Weise zur Durchführung kommen.

1. Notwendige Vorbereitung auf die Person, des Paten und der Arbeitskol-

stimmten Schritten an die Aufgabe herangeführt

7. Vermeiden Sie den sogenannten „Praxischock“
8. Geben Sie realistische Perspektiven
9. Entwickeln Sie einen Einarbeitungsplan
10. Gestalten Sie die Einarbeitung aktiv
11. Geben Sie Anerkennung und Ermutigung
12. Bauen Sie ein entsprechendes System auf, das Rückkopplungsgespräche ermöglicht
13. Bauen Sie Unsicherheiten ab
14. Sprechen Sie den Neuen aktiv selbst an.

Begleiten Sie diesen Prozess durch Betriebspaten aktiv. Stillstand ist hier Rückschritt. Vorgesetzte sind für die Qualifikation der Mitarbeiter zuständig. Mitarbeiterentwicklung ist Führungsaufgabe. Auch wenn es Aufgabe des Vorgesetzten ist, die Mitarbeiter weiterzuqualifizieren, ist damit nicht gesagt, dass alle Bezugsmaßnahmen von ihm ausgehen müssen. Die Personalabteilung bzw. die betriebliche Aus- und Weiterbildung verfügen über Fachkompetenz, können interne Weiterbildungen organisieren und externe vermitteln. Die ersten Wochen am neuen Arbeitsplatz prägen den Mitarbeiter. Daher ist nichts wichtiger als ein guter Einstieg in ein Unternehmen. Nehmen Sie sich die Zeit und unterstützen Sie den neuen Kollegen. Geben Sie ihm die notwendige Starthilfe und ein zufriedener Mitarbeiter wird es Ihnen durch Engagement und Treue danken.

PN Checkliste: Inhalte von Einführungsschritten und -veranstaltung

	Erledigt	Informiert	Veranlasst
Unternehmen:			
- Ziele			
- Entwicklung			
- Produkte			
- Struktur			
- Organisation			
- Führungs- und Arbeitsstil			
- Umgangsformen			
Mitarbeiter (Größe und Struktur der Belegschaft)			
Soziale und sonstige Leistungen des Labors			
Arbeitsordnung und Betriebsordnung			
Arbeitszeitregelung			
Arbeitssicherheit / Unfallverhütung			
Betriebliches Vorschlagswesen			
Personalförderung / Personalentwicklung			
Mitwirkungs- und Beschwerderechte Betriebsrat			

ben. Konflikte können auch durch ungeklärte Kompetenzen entstehen, zu geringe Informationen, zu wenig Beteiligung und Verantwortungsübergabe oder bürokratische Hemmnisse. Gerade in der Anfangszeit suchen Arbeitnehmer häufig das Gespräch mit Kollegen und Vorgesetzten, um Informationen einzuholen. Geben Sie ihnen diese Gelegenheit.

Einarbeitung und Betreuung

Die Einweisung „on the job“ ist die grundlegende Einarbeitungsstrategie. Zur

dem Neuen. Welche Aufgaben sollen in welchen Fristen erledigt werden? Welche Qualifikation muss er sich noch aneignen? Legen Sie den Zeitpunkt fest, an dem der Neue ein Feedback-Gespräch erhält und planen Sie regelmäßige Feedback-Gespräche in festen Abständen ein.

Richtlinien

Erarbeiten Sie Grundsätze für die Einführung neuer Mitarbeiter, die für vorgesetzte Mitarbeiter, Kollegen und Paten gelten. Kontrollieren Sie die Umsetzung dieser Richtli-

- legen, sowie der betroffenen Arbeitsgruppe
2. Mithilfe eines Begrüßungsgesprächs intensivieren Sie die zwischenmenschliche Arbeitsbeziehung
3. Die Fachvorgesetzten sorgen für die richtige Zusammensetzung der Arbeitsgruppen
4. Strukturelle Regeln wie Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten und Pausen werden schriftlich gegeben
5. Vorgesetzte und Kollegen nehmen sich Zeit für den Neuen
6. Der Neue wird in abge-

Qualitätsmanagement-Richtlinie ...

PN Fortsetzung von Seite 1

Beschränkung auf das absolut Notwendige

Das einrichtungsinterne QM soll der kontinuierlichen Sicherung und Verbesserung der Patientenversorgung, der Praxisorganisation und zwangsläufig auch der Wirtschaftlichkeit der Praxis dienen. Wenn nicht gravierende Gründe gegen die Implementierung sprechen, ist QM nur so sinnvoll. Außerdem soll das QM für alle Beteiligten „nützlich, hilfreich und unbürokratisch“ sein. Doch Achtung: Zwar können die bereits bestehenden Systeme weiterhin genutzt werden, doch nur wenige Systeme erfüllen diese Forderung. Immerhin bleibt den Zahnärzten ein „Monster“ von zwei dicken Aktenordnern erspart, wie es für die Mediziner mit QEP (Qualität und Entwicklung in Praxen) vorgesehen ist. Bleibt zu hoffen, dass die insgesamt fortschrittlicher erscheinenden Zahnärzte sich der im Gegensatz dazu bestehenden EDV-Lösungen bedienen, weil sie erkannt haben, dass die Arbeitszeit der Zahnarzt-Helferin auch Geld kostet. Die gilt es zu minimieren, wenn das QM eben „nützlich, hilfreich und unbürokratisch“ sein soll.

Wirtschaftlichkeit beachten!

Neben den ohnehin vorhan-

denen Rahmenbedingungen wie Behandlungsrichtlinien, Verordnungen, Vorgaben zu Datenschutz und Hygienemaßnahmen, sollen folgende Bereiche geregelt werden („Instrumente“):

1. Arbeitsprozesse und Praxisorganisation mit Checklisten für organisierte Abläufe in der Praxis, Praxishandbuch, Fehler- und Notfallmanagement
2. Diagnose- und Behandlungsprozesse mit der Orientierung am Stand der Wissenschaft, Koordination zwischen zahnärztlichen und zahntechnischen Maßnahmen sowie fachliche Fortbildung
3. Mitarbeiterorientierung mit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und Teambesprechungen
4. Patientenorientierung mit Patienteninformation, -aufklärung und -beratung, Förderung der Patientenmitwirkung bzw. -selbsthilfe, Öffnungszeiten, Erreichbarkeit, Terminvergabe und Beschwerdemanagement
5. Kooperation mit Partnern im Gesundheitswesen.

In den meisten Praxen werden diese „Instrumente“ bereits erfolgreich genutzt. Neu ist, dass das entsprechende Vorgehen dokumentiert werden muss, wie es insbesondere unter dem o. g. Punkt 1 mit dem „Handbuch“ und den „Checklisten“ zum Ausdruck kommt.

Dokumentation ist unumgängliche Pflicht

Der Praxisinhaber soll zunächst einmal schauen, wo er denn bezüglich der genannten Punkte steht, dann seine Ziele im Hinblick auf mögliche Verbesserungen gemeinsam mit dem Team formulieren und die entsprechenden Maßnahmen zur Verbesserung durchführen. Anschließend soll er sich erneut bewerten. Das Ganze muss schriftlich erfolgen, um die Wirksamkeit des QM auch beurteilen zu können. Analog sind auch Prozesse und Verantwortlichkeiten schriftlich zu regeln.

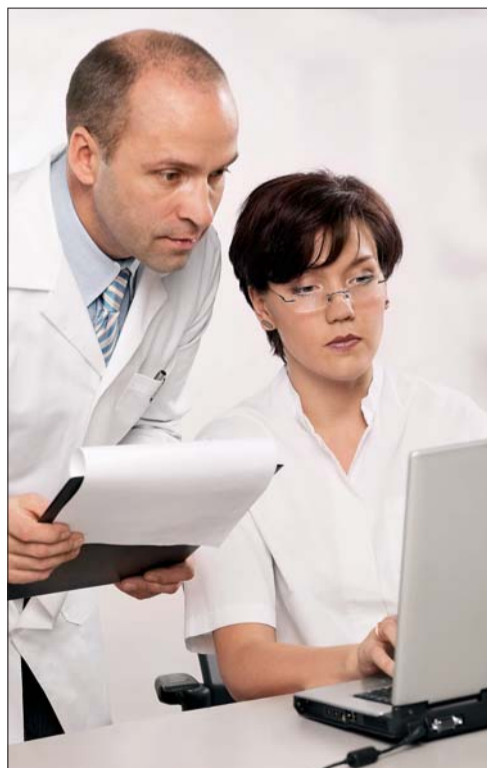
So wenig wie möglich, so viel wie nötig!

Nur wenn hier das Augenmaß gewahrt bleibt, macht die dauerhafte Arbeit mit QM Spaß; und das ist eine notwendige Voraussetzung für das erfolgreiche Arbeiten mit QM. Noch einmal: Die QM-RiLi macht das Erfüllen dieser Forderung möglich. Das

ist positiv und sehr zu begrüßen.

Wann und wie muss QM in der Praxis eingeführt sein?

Innerhalb von vier Jahren, also spätestens zum Ende des Jahres 2010, muss die Doku-



mentation in Praxen installiert sein. Der Zeitraum erscheint zunächst lang, doch sollten Sie ab sofort über einen Zeitplan zur Einführung von QM in der eigenen Praxis nachdenken. Die folgenden Schritte werden vom Autor empfohlen:

- Meinungen und Informationen einholen

- Ist-Zustand-Analyse mit dem Praxisteam anfertigen, ggf. mit externer Unterstützung (Musterfragen können kostenlos per E-Mail vom Autoren angefordert werden)
- Aufbau einer Dokumentation mithilfe von Musterdokumentationen (den geringsten Aufwand ermöglicht die EDV-gestützte Dokumentation. Empfehlenswerte Systeme sind z. B. die OrgaZ-PMS der ZÄK Westfalen-Lippe oder OrgaDent von GZQM (www.gzqm.de)
- Stetiges Einbauen aller Instrumente (s. o.) in die Dokumentation bis 2010.

EDV-gestütztes System verwenden!

Der weitere Vorteil der Verwendung EDV-gestützter Systeme liegt dann in der geforderten jährlichen Berichterstattung, die das System automatisch erzeugen können sollte. Ab 2011 werden 2% stichprobenartig ausgewählte Zahnarztpraxen von ihrer KZV zur Vorlage ihrer Dokumentation aufgefordert. Diese leiten die Auswertungsergebnisse an die KZBV weiter, die wiederum dem G-BA berichtet. Danach wird man sehen, wie erfolgreich das QM in den deutschen Zahnarztpraxen umgesetzt wurde.

Nähere Informationen zur Kursreihe im Januar „Qualitätsmanagement – Konsequenzen für die Zahnarztpraxis“ mit Referent Prof. Dr.

PN Kurzvita



Dipl.-Psych. Thomas Eckardt

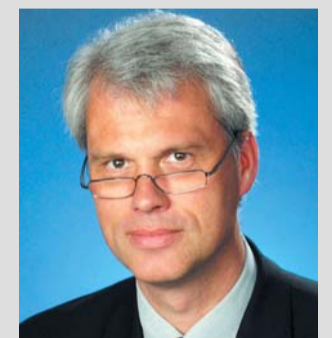
- geboren am 15.09.1959
- freiberuflicher Mitarbeiter von renommierten Unternehmensberatungen und Trainingsinstituten
- Trainer und Dozent im Bereich Beratung, Training & Coaching
- Leiter des Trainingsinstituts Eckardt & Koop.-Partner in Lahnau, Beratung-Training-Coaching
- Arbeitsschwerpunkte unter anderem Führungskräfte-Training, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktmanagement
- Autor und Mitautor diverser Buchpublikationen zu Managementthemen
- Herausgeber eigener Mental-Trainingskassetten, einem Hörbuch, einem Trainingsvideo sowie einem Computer Based Training zur Steigerung der Erfolgsmotivierung.

PN Kontakt

Dipl.-Psych. Thomas Eckardt & Koop.-Partner
Beratung-Training-Coaching
Bettengraben 9
35633 Lahnau
Tel.: 0 64 41/9 60 74
Fax: 0 64 41/9 60 75
E-Mail: info@eckardt-online.de
www.eckardt-online.de

Thomas Sander können Sie unter kontakt@oemus-media.de oder telefonisch unter 03 41/4 84 74-3 08 anfordern.

PN Kurzvita



Prof. Dr. Thomas Sander

- Professor für „Management ambulanter Versorgungsstrukturen“ an der Medizinischen Hochschule Hannover, Themenschwerpunkte:
 - Ökonomie von Arzt- und Zahnarztpraxen
 - Entwicklung von Managementstrukturen für die zukunftsorientierte Zahnarztpraxis
 - Neue Versorgungsformen (z. B. MVZ)
- 2001: Mitwirkung an der Entwicklung des ersten Qualitätsmanagementsystems für Zahnärzte im Auftrag der Zahnärztekammer Schleswig-Holstein. Hieraus entwickelte sich auch das System OrgaDent.
- seit 2001 Beschäftigung mit der Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen für Zahnarztpraxen
- seit 2002 Lehre des Qualitätsmanagement für niedergelassene Ärzte und Zahnärzte an verschiedenen Hochschulen.

Kontakt:
sander.thomas@mh-hannover.de