

Digitalisierung in der Tierarztpraxis

TEIL V: PERSONALMANAGEMENT

»DIRK BRENNECKE«

Im letzten Beitrag zur Digitalisierung in der Tierarztpraxis wird der letzte Bereich im Haus der Veterinärökonomie betrachtet. Häufig wird Personalmanagement lediglich mit dem Verwalten von Mitarbeitern gleichgesetzt. Tatsächlich umfasst das Managen von Personal deutlich mehr und nimmt mit zunehmender Anzahl der Mitarbeiter eine immer größer werdende Bedeutung ein.

Um über **Effizienzsteigerungsmöglichkeiten** und **Digitalisierungspotenziale** nachdenken zu können, muss man sich zudem einen Überblick über die einzelnen Bereiche des tierärztlichen Personalmanagements verschaffen. Es ist zu beachten, dass das Personalmanagement ein systematischer und niemals endender bzw. immer wiederkehrender Prozess ist, der dem **PDCA-Zyklus** folgt und aus dem Qualitätsmanagement stammt.

Was besagt der PDCA-Zyklus?

Die einzelnen Buchstaben des Zyklus stehen für die Bereiche:

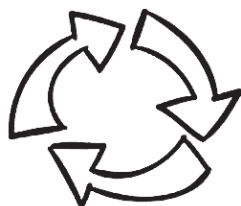
- **Plan** (planen)
- **Do** (ausführen)
- **Control** (kontrollieren)
- **Act** (ausführen)

Die **planerischen Aktivitäten** fokussieren sich in erster Linie auf Aktivitäten in der Zukunft und stellen den **Soll-Zustand** dar. Sämtliche Bereiche des tierärztlichen Personalmanagements sollten geplant und standardisiert werden. Die Planungsbereiche reichen von der Personalakquisition über die Personalentwicklung bis zur Personalfreisetzung. Zudem sollten die Marketinginstrumente, Führungsinstrumente und das Personalcontrolling definiert werden.

Im Anschluss an die Planungsphase folgt die **Durchführungs-** bzw. **Umsetzungsphase**, das heißt es werden zum Beispiel Stellenanzeigen geschaltet, Bewerbungsgespräche geführt, Dienstpläne geschrieben und Daten erhoben.

Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit der zuvor festgelegten Maßnahmen werden in der **Controllingphase** überprüft und Erfahrungen gesammelt. Die gewonnenen Informationen und Erkenntnisse müssen genutzt werden, um die zuvor festgelegten **Handlungen** und **Prozesse** zu bestätigen oder zu überdenken und gegenzusteuern.

Wie in allen anderen Managementbereichen, so ist auch das Personalmanagement (Abb. 1) ein revolvierender Prozess, der niemals endet und dem das Bestreben nach kontinuierlicher Verbesserung zugrunde liegt.



PERSONALMANAGEMENT				
PERSONAL-MARKETING	PERSONALENTWICKLUNG			INSTRUMENTE
PERSONAL-BESCHAFFUNG	PERSONAL-EINSATZ	PERSONAL-QUALIFIKATION	MITARBEITER-MOTIVATION	PERSONALFÜHRUNG
<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs • Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs • Personalakquisition • Personalauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung neuer Mitarbeiter • Karriereplanung • Vergütung • Verwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einarbeitung neuer Mitarbeiter • individuelles Lernen am Arbeitsplatz • Lernen im Team • individuelle Fort- und Weiterbildungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarungen treffen • Mitarbeiterbeurteilung • berufliche Perspektiven • Anreizsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Mitarbeitergespräche • Teamgespräche • Informationssystem • Personaleinsatzplanung • Personalverwaltung • Personalcontrolling

Abb. 11 Bereiche des Personalmanagements.
© IVP Akademie

VORTEILE IM HINBLICK AUF DAS PERSONALMARKETING

Wohl dem, der über begeisterte Mitarbeiter verfügt

Der Arbeitsmarkt im Bereich Tiergesundheit ist gekennzeichnet durch einen **Nachfrageüberhang** seitens der Arbeitgeber, das heißt Arbeitnehmer können aus einer Vielzahl von Angeboten auswählen. Mittlerweile bekommt man den Eindruck, dass sich Arbeitgeber bei potenziellen Mitarbeitern „bewerben“ müssen. Neben dem klassischen Schalten von Stellenanzeigen, die häufig den Charme von Kleinanzeigen in der Rubrik „Garagenauflösungen“ haben, steht der eigene Mitarbeiter als **„Markenbotschafter“** im Vordergrund. Eigene Mitarbeiter als Empfehlungsgeber besitzen einen großen Vertrauensvorsprung bei Freunden, Bekannten und Kollegen.

Wohl dem, der über begeisterte Mitarbeiter verfügt, die nicht nur analog, sondern auch digital für die Verbreitung von Stellenangeboten sorgen. Analog erfolgt die Information über ein Stellenangebot im Allgemeinen durch

Mund-zu-Mund-Propaganda. Digital bieten sich heutzutage deutlich mehr Möglichkeiten, die vom Schalten von Stellenanzeigen in **Jobbörsen** über Stellenanzeigen in der Rubrik „Karriere“ auf der eigenen **Webseite** bis zu **Videobotschaften** in den **sozialen Medien** reichen.

Meinungsbildung über das Internet

Erstaunlich ist die Tatsache, dass viele Tierarztpraxen im Zeitalter der Digitalisierung über keine oder nicht mehr zeitgemäße Internetpräsenzen verfügen. Dies gilt umso mehr, wenn potenzielle Bewerber vor einer Kontaktaufnahme zunächst das World Wide Web durchstöbern, um **Informationen zum neuen Arbeitgeber** zu erlangen (Abb. 2). Viel zu wenig Beachtung wird auch der Reputation beziehungsweise dem Image in den sozialen Medien gewidmet. Häufig dienen die Internetseite, das Facebook-Profil oder Bewertungen seitens der Kunden als erste Indikatoren zur Meinungsbildung. In vielen Tierarztpraxen werden die digitalen Möglichkeiten im Hinblick auf die **Personalbeschaffung** nicht ausgenutzt.



Abb. 2 | Die erste Meinung über ein Unternehmen bildet sich der Bewerber heutzutage im Internet. Eine gepflegte und informative Webseite ist für Eure Praxis daher ein Muss!

Checklisten erleichtern interne Abläufe

Digitale Prozessbeschreibungen für die Durchführung von Bewerbungsgesprächen und die Auswahl von Mitarbeitern sollten schriftlich fixiert werden. Die Prozessbeschreibungen reichen hierbei vom Umgang mit Bewerbungen über die Einladung zu Bewerbungsgesprächen und deren Durchführung mittels Checklisten.

VORTEILE IN HINBLICK AUF DIE PERSONALENTWICKLUNG

Die Personalentwicklung fokussiert sich auf sämtliche Arbeitnehmer der Tierarztpraxis und umfasst die Bereiche:

- Personaleinsatz
- Personalqualifikation
- Mitarbeitermotivation

Standards festigen einen professionellen Eindruck

Beim Einsatz von Personal kann die Digitalisierung in zweierlei Hinsicht sinnvoll sein: Zum einen tragen in **Prozessbeschreibungen** fixierte **Einführungsstandards** dazu bei, den ersten positiven und vor allem professionellen Eindruck des Unternehmens Tierarztpraxis zu verfestigen.

Hierzu gehören beispielsweise:

- Vorstellung des neuen Mitarbeiters
- Praxis- oder Klinikrundgang
- Anlegen einer (digitalen) Personalakte
- Schlüsselübergabe
- Übergabe der Praxiskleidung (Abb. 3)

Wissenswertes

Das Anlegen einer digitalen Personalakte führt dazu, dass Informationen zu den einzelnen Mitarbeitern für die Praxisverwaltung und den Steuerberater jederzeit zur Verfügung stehen. Hieraus ergibt sich ein einheitlicher Informationsstand für alle Beteiligten und eine Reduzierung der Papierablage. Letztere führt wiederum zu geringeren Druck- und Lagerkosten.

Darüber hinaus kann dem neuen Mitarbeiter vor Arbeitsbeginn bereits ein **Zugang** zum **digitalen Qualitätsmanagement** angelegt werden, sodass sich der Neue über das Leitbild, die Leitsätze, das Organigramm, den Raumplan und Praxisabläufe informieren kann.

Zum anderen sollte der Personaleinsatz digital, d.h. mithilfe einer **Personalmanagementsoftware** geplant werden.

Die digitale Personal- und Einsatzplanung hat mehrere Vorteile:

- Schnelligkeit und Flexibilität bei der Dienstplanung
- Übersichtlichkeit und Transparenz für sämtliche Mitarbeiter
- schneller Informationsfluss und kurze Kommunikationswege
- Zuordnung von Arbeitszeiten zu Projekten



Abb. 3 | Praxiskleidung vermittelt eine Zugehörigkeit zum Team.

- Übertragung der Dienstpläne über eine Schnittstelle in die Praxisverwaltungssoftware
- Arbeitszeiterfassung stationär, mobil und im Homeoffice
- rechtssichere Dokumentation der Arbeitszeiten
- automatisierte Berechnung von Löhnen und Gehältern

Effizienz durch Routenplanungsprogramm

Weitere Vorteile können sich ergeben, wenn zum Beispiel in einer Fahrpraxis ein Routenplanungsprogramm eingesetzt wird. Die genaue Kenntnis über die Besuche und den Standort der Praxisfahrzeuge ermöglicht Euch eine effiziente Einsatzplanung. Dadurch reduzieren sich Organisations- und Fahrzeiten effektiv.

Tipp:

Mithilfe eines Routenplanungsprogramms könnt Ihr Terminanfragen oder Notfälle zentral koordinieren.

Die Qualifikation der Mitarbeiter beginnt mit der Einarbeitung

Auch die Einarbeitung sollte je nach Berufsgruppe bestimmten **Routinen** folgen und sich an zuvor **definierten Standards** orientieren, die ihrerseits schriftlich fixiert und im digitalen Qualitätsmanagementhandbuch verfügbar sein sollten.

Einen immer größeren Bereich nimmt die **digitale Weiterbildung** ein. Mittlerweile gibt es sowohl im medizinischen als auch im betriebswirtschaftlichen Bereich eine Vielzahl von Online-Seminaren. Die Vermittlung von Wissen erfolgt

im Allgemeinen durch Webinare, d.h. die Praxismitarbeiter müssen keine Reise-tätigkeiten in Kauf nehmen. Demzufolge sinken die Abwesenheitszeiten und die Fort- und Weiterbildungskosten reduzieren sich.

Tipp:

Informationen zu unseren Online-Seminaren rund um das Thema Praxismanagement findet Ihr unter: www.ivp-akademie.de/seminarthemen.html

Digitalisierung zur Effizienzsteigerung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Unternehmen Tierarztpraxis sind motivierte Mitarbeiter. Grundsätzlich kann zwischen **Motivationsebenen** und **Motivations-techniken** unterschieden werden.

Im Bereich der Motivationsebenen differenziert man zwischen:

- dem materiellen Umfeld
- dem psychischem Umfeld
- dem privaten Umfeld

Definition

Unter dem Begriff **Mitarbeitermotivation** sind die Möglichkeiten eines Arbeitgebers oder auch von Führungskräften zu verstehen, die durch das Setzen von Anreizen zu einer Verbesserung des Verhaltens oder der Leistungen von Mitarbeitern beitragen.

Das materielle Umfeld ist in erster Linie gekennzeichnet durch die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Ausstattung der Praxis, die Arbeitszeiten oder die Entlohnung für die geleistete Arbeit. Sofern die Digitalisierung zu einer **Effizienzsteigerung** und damit zur Verkürzung der **Arbeitszeiten** sowie zu einer Steigerung der **Wertschöpfung** beiträgt, sind Motivationseffekte erkennbar. Dies gilt umso mehr, wenn mehr Zeit am Tier verbracht werden kann (Abb. 4) und administrative bzw. unterstützende Tätigkeiten minimiert werden können. In diesem Zusammenhang kann die Digitalisierung auch positive Effekte in den privaten Bereich entfalten, wenn es um die individuelle **Work-Life-Balance** geht.

Vorteile in Hinblick auf die Personalführung

Auf den Führungsstil hat die Digitalisierung keinen unmittelbaren Einfluss. Gleiches gilt für die Motivationstechniken, wenn es um Lob und Anerkennung oder die innere Motivation bzw. die emotionale Bindung zum Unternehmen Tierarztpraxis geht.

Unabhängig vom Führungsstil können **Instrumente** eingesetzt werden, die auf einer Vielzahl von Informationen fußen und eine solide Basis für die Personalführung schaffen. Aus der **Personalverwaltung** lassen sich zahlreiche Informationen zur Personalstruktur der Tierarztpraxis oder zu den einzelnen Mitarbeitern extrahieren, um zum Beispiel auf individuelle Mitarbeitergespräche vorzubereiten. Zudem lassen sich Produktivitätskennzahlen ermitteln, die gleichzeitig als Grundlage für Soll-Ist-Vergleiche dienen können oder eine **Planungsgrundlage** für die Zukunft darstellen können.



Abb. 4 | Wir wünschen uns alle eine effizientere Arbeit und mehr Zeit am Tier.

Tipp:

Mit einer digitalen Dienstplanung und der dazugehörigen Zeiterfassung könnt Ihr zahlreiche Informationen bereitstellen, die für Klarheit sorgen, wenn es um unterschiedliche Auffassungen von geleisteter Arbeit oder die Sinnhaftigkeit von Wochenenddiensten im Team geht.

KURZ UND KNAPP

Die Digitalisierung im Bereich Personalmanagement und den damit verbundenen Schnittstellen (Praxisverwaltungssoftware, Steuerberater) sorgt für wesentlich mehr Struktur und Verfügbarkeit von wichtigen Informationen. Die automatische Berechnung von Zuschlägen erleichtert die Lohnbuchführung. Das digitale Erfassen von Arbeitszeiten erleichtert die rechtskonforme Dokumentation und die digitale Erfassung umfangreicher Daten ermöglicht ein aussagekräftiges Personalcontrolling.



Dipl.-Kfm. Dirk Brennecke
IVP Akademie
Sophie-Charlotte-Str. 29
49076 Osnabrück