

Mitarbeiter und Personalmanagement – was können TFA dazu beitragen?

Lisa Leiner

Eine Praxis ohne Personal, das funktioniert nicht, ist klar. Doch wenn man endlich gute Leute gefunden hat, müssen die auch bei Laune gehalten werden, sonst sind sie schnell wieder weg. Mit unseren Tipps wissen Sie, was dazu (überlebens-)wichtig ist!



Quelle: Rawpixel Ltd.

Qualifiziertes Personal zu finden ist heutzutage schwerer denn je. Branchenübergreifend ist der Fachkräftemangel Problem Nummer Eins. Wo sich viele Arbeitgeber noch immer fragen, wie und wo man passende Mitarbeiter finden könnte, verschieben andere bereits ihren Fokus auf das Thema Personalmanagement. Und zwar ganz im Sinne jener Mitarbeiter, aus denen das aktuelle Team besteht – und die langfristig bleiben sollen. Denn ein professionelles und modernes Personalmanagement führt per-

spektivisch nicht nur zu einem gesünderen Betriebsklima, sondern auch zu einem Rückgang von Kündigungen und damit der Notwendigkeit, Lücken mit neuem Personal zu füllen, das derzeit immer schwerer zu finden ist.

Teilzeit-Modelle, Work-Life-Balance sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind nur ein paar der Begriffe, die in diesem Zusammenhang fallen sollten. Mitarbeiterzufriedenheit ist allerdings nicht nur ein Thema für Praxis-

und Klinikinhaber. Auch leitende TFA, die dem Personalmanagement angegliedert sind, können hier ihren wertvollen Beitrag zu einem langfristig erfolgreichen Team leisten, wenn ein paar essenzielle Punkte beachtet werden.

Struktur und transparente Kommunikation

Wenn man sich intensiver mit dem Thema Kommunikation beschäftigt, wird man feststellen, dass die Interaktion zwischen Menschen extrem schwierig sein kann. Denn Kommunikation umfasst sowohl das geschriebene als auch das gesprochene Wort, den inhaltlichen Austausch von Erwartungen, Werten, Erlebnissen und Emotionen sowie auch Mimik und Gestik. Und darin liegt auch die Gefahr: Es kommt zu Falschinterpretationen von Aussagen, damit verbunden zu Missverständnissen und infolge darauf zu Stress sowie Auseinandersetzungen unter- und miteinander.

Je größer ein Team ist, desto wichtiger ist es, sich darüber klar zu werden, wie man miteinander umgehen möchte, welche Werte man als Team leben will und wie man klare Strukturen schaffen kann. Dies fängt bei Aushängen zur Flotation an, die „Dummy-sicher“ geschrieben sein muss, bis hin zu dem Notieren von Namen, Anliegen, Datum und Rückruffritten von Patientenbesitzern.

Wenn Sie jetzt denken, dass Sie bereits eine gute Struktur in Ihrer Praxis respektive Klinik etabliert haben, dann seien Sie gewarnt: Meistens täuscht man sich! Denn in vielen Fällen ist es zwar einem Teil des Teams klar, um was es geht, dem Rest aber nur zu 50–80%. Ob diese geringere Kenntnis für Abläufe im tierärztlichen Alltag ausreicht, um Stress und Missverständnisse untereinander zu vermeiden, kann unterschiedlich ausfallen.

Was also tun?

- Gehen Sie mit offenen Augen durch die Praxis, nehmen Sie den zuletzt eingestellten Azubi zur Seite und fragen Sie direkt, welche Themen nicht sofort klar waren oder was (vor allem als Einsteiger/in) nicht verstanden wurde.
- Verständigen Sie sich auf Werte, die man im Team leben möchte. Dies ist eine schöne gemeinsame Aufgabe mit einem langanhaltenden und positiven Effekt. Denn sind diese einmal etabliert, kann man sich immer wieder darauf berufen. Achten Sie dabei auch auf die Definition der Werte. Was bedeutet „Respekt“ oder „Pünktlichkeit“ konkret und wie sieht eine Umsetzung aus?
- Besprechen Sie im Team, wie man mit Konflikten umgehen sollte. Egal, ob diese auf Patientenbesitzer bezogen sind oder es im Team selbst zu Auseinandersetzungen kommt. Etablierte Werte helfen an dieser Stelle

le bereits, allerdings festigen Richtlinien im Falle von Konflikten am Ende das richtige Verhalten.

- Beantworten Sie in diesem Zusammenhang folgende Fragen: Wer ist für was verantwortlich? Wer ist der Fels in der Brandung, sollte es Beschwerden seitens der Kunden geben? Wer steht hinter wem? (Die Frage der Rückendeckung ist im Übrigen ein sehr wichtiger Punkt, um Mitarbeiter zu halten. Je höher der Zusammenhalt, desto eher bleibt man.)
- Lassen Sie Feedbackrunden in Ihre Team-Meetings einfließen. Und stellen Sie durch Regeln sicher, dass sich keine „Hau-drauf-Atmosphäre“ entwickelt: Jedes Feedback hat konstruktiv zu erfolgen und dient dazu, sich zu verbessern oder Abläufe zu optimieren. Ein Feedback sollte möglichst kurz und prägnant formuliert sein, mit einem Beispiel, zeitnah und ohne Vorwürfe. Ein bloßer „Meckereimer“ bringt niemanden weiter!
- Sehen Sie Ihr Team unter dem folgenden Aspekt: Stärken sollten gestärkt, Schwächen geschwächt werden. Wenn Sie die Möglichkeit haben, Tandems zu bilden, dann versuchen Sie persönliche Eigenschaften mit fachlichen Kenntnissen zu kombinieren. Es bringt nichts, wenn alle berufserfahrenen TFA zusammenarbeiten, wohingegen alle Azubis sich irgendwie „über Wasser“ halten müssen. Auf Dauer gerät das Team bei solch einem Vorgehen in Schiefelage.

DREI WICHTIGE ZUTATEN FÜR EIN STARKES TEAM

- Gemeinsame Werte
- Klare Richtlinien im Umgang mit Konflikten
- Konstruktiv Feedback geben und nehmen

Mitarbeiter ins Team aufnehmen

Haben Sie gemeinsam eine gute Struktur erarbeitet, sollten Sie sich Gedanken darüber machen, wie man neue Mitarbeiter erfolgreich und effizient ins Team aufnehmen könnte. Auf das sog. „Onboarding“ von neuen Mitarbeitern wurde bisher in der Tiermedizin nie wirklich Wert gelegt, was in der heutigen Situation ein großer Fehler ist. Innerhalb der ersten vier bis sechs Wochen entscheidet sich meist schon, ob das hart erkämpfte neue Teammitglied bleibt oder nicht. Wenn der erste Eindruck positiv war, und damit zur Vertragsunterschrift geführt hat, kann sich dieser sehr schnell im Alltag umkehren und früher als gedacht sind Sie wieder dabei, Stellenausschreibungen platzieren zu müssen. Das lässt sich mit ein wenig Planung vermeiden.

Etablieren Sie, gegebenenfalls auch unter Hinzunahme der zuletzt eingestellten Mitarbeiter, „Guidelines“ für Neue, damit möglichst jeder schnell versteht, wie der Laden „tickt“. Eine Einführung in die vorab genannten Wer-

te und Richtlinien bei Konflikten hilft auch, sich sehr schnell ein Bild des gesamten Teams machen zu können und damit auch eigene „Fettnäpfe“ zu vermeiden.

Buddys unterstützen

Auch helfen konkrete Ansprechpartner, die für die Neuen jederzeit Rede und Antwort stehen. Man spricht auch von sogenannten „Mentoren“ oder „Buddys“. Wer diese Rolle übernimmt, sollte vorab mit der jeweiligen Person besprochen werden, denn auch hier gilt: Wer keine Lust hat, bemüht sich auch nicht. Die mögliche Folge: Kündigung durch den neuen Arbeitnehmer.

Alles in allem steht außer Frage, dass neue Mitarbeiter dem kompletten Team vorgestellt werden sollten. Gerne auch mit zusätzlichen Infos wie: „Das ist Frau Müller, sie ist für die Apotheke und Buchhaltung verantwortlich. Wenn Sie daher in diesem Bereich Fragen haben oder Medikamente ausgegangen sind, wäre sie die richtige Ansprechpartnerin!“

Dienstpläne gestalten

Dreh- und Angelpunkt vieler leitender TFA ist die Erstellung von Dienstplänen. Dieser kann für viel Diskussion und Ärger im Team sorgen, wenn er nicht ausgewogen, rechtzeitig und fair sowie unter Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter erstellt wird. Dies bedeutet nicht, dass man alle Wünsche erfüllen muss, aber durchaus, dass er gut durchdacht und geplant werden sollte.

Eine allgemeingültige 0815-Empfehlung zur Dienstplanerstellung wird es nie geben. Wer sich hier Hilfe und Tipps holen möchte, sollte auf externe Berater verwiesen werden. Dennoch gibt es eine gesetzliche Basis, auf welcher man mit eigenen Ideen und Konzepten aufbauen kann. Folgend seien die wichtigsten Punkte nochmals aufgeführt:

1. Das Arbeitszeitgesetz erlaubt maximal 8 Stunden Arbeitszeit pro Tag. Diese entspricht der tatsächlichen Arbeitszeit und nicht der Anwesenheitszeit in der Praxis oder Klinik.
2. Eine Überschreitung der 8 Stunden auf maximal 10 Stunden täglich kann gewährt werden, wenn es innerhalb von 6 Monaten beziehungsweise 24 Wochen im Durchschnitt der Acht-Stunden-Tag nicht überschritten wird. Diese Regelung gilt auch für Nachtarbeit.
3. Gesetzliche Pausen sehen vor, dass ab einer Arbeitszeit zwischen 6–9 Stunden 30 Minuten verpflichtend eingehalten werden sowie 45 Minuten bei mehr als einer Arbeitszeit von 9 Stunden. Eine „Pause“ unter 15 Minuten zählt nicht als gesetzliche Pause.
4. Zwischen einzelnen Diensten muss eine Mindestruhezeit von 11 Stunden eingehalten werden.

5. Mindestens 15 Sonntage im Jahr müssen beschäftigungsfrei bleiben. Die Höchstarbeitszeiten und Ausgleichsregelungen gelten genauso wie auch für Werk-tage.
6. Ersatzruhetage für Sonntagsdienste müssen innerhalb von zwei Wochen gewährt werden. Feiertagsarbeiten müssen innerhalb von acht Wochen einen Ausgleichstag erfahren.
7. Tarifverträge können abweichende Regelungen beinhalten.

Nachtschichten und Gesundheit

Werden Nachtschichten vergeben, sollte man nicht nur die zulässige Arbeitszeit sowie die Ruhezeit beachten, sondern vor allem im Falle mehrerer Nachtschichten hintereinander die Vergabe der darauffolgenden Schichten. Warum?

Der natürliche Hell-Dunkel-Rhythmus des Menschen (der sogenannte „zirkadiane Rhythmus“) hat nicht nur Auswirkungen auf das Stressempfinden, sondern auch auf die Gesundheit. Belastungen von Schichtarbeitern sind in vielen Branchen auch außerhalb der Tiermedizin bekannt. Durch das Arbeiten zu wechselnden Dienstzeiten kann dieser Rhythmus durcheinandergebracht werden, was sich in Schlafstörungen, kardiovaskulären Erkrankungen, Magen-Darm-Problemen, Leistungseinbußen bis hin zu Depressionen widerspiegeln kann.

Werden Nachtdienste vergeben, sollten daher folgende Punkte beachtet werden:

- Nicht mehr als drei aufeinanderfolgende Nachtschichten pro Person.
- Wenn Schichten rotieren, dann sollte diese Rotation vorwärts, also im Uhrzeigersinn, erfolgen.
- Freizeitausgleich beziehungsweise freie Tage sollten möglichst „en Block“ vergeben werden, da dies zu einem größeren Erholungsempfinden führt als die Vergabe von einzelnen freien Tagen.

Insgesamt sollte in diesem Zusammenhang im Hinterkopf behalten werden, dass nur ausgeschlafene, fitte Mitarbeiter eine gute und professionelle Leistung erbringen können. Je höher der Schlafmangel und der fehlende Ausgleich zur Arbeit, desto geringer sind die Motivation und die Konzentration. Infolge führt dies zu Fehlbehandlungen oder Unfällen, was durchaus auch einen wirtschaftlichen Schaden beinhalten kann.

Moderne Tools nutzen

In der Humanmedizin sind handschriftliche Karteikarten noch immer gang und gäbe. Wenigstens in diesem Punkt ist die Tiermedizin (meist) einen Schritt voraus. Neben der Terminkoordination und elektronischen Patientenakten gibt es inzwischen aber noch weitere Programme, die das Leben von TFA und Tierarzt erleichtern können.



► **Abb. 1** Die Mitarbeiterzufriedenheit wird durch viele Faktoren beeinflusst – hier eine Auswahl! © A. Blättner

Zeiterfassung

Spätestens seit dem EuGH-Urteil im Mai wird jedem klar geworden sein, dass eine Beschäftigung mit der möglichen Erfassung von Arbeitszeiten und Überstunden notwendig ist. Viele Praxen und Kliniken haben die händische Zeiterfassung eingeführt, die aber unter DSGVO-Aspekten nicht zwingend wasserdicht ist. Zudem ist sie fehlerbehaftet und erfordert eine nachträgliche Berechnung, die je nach Teamgröße viel Zeit in Anspruch nehmen kann. Besser sind hier Stempelkarten oder ähnliche Systeme. Die Top-Wahl allerdings stellen digitale Software-Programme dar, die mit Apps, Handys und Tablets Zeiten und Überstunden erfassen. Der Verwaltungsaufwand kann sich dadurch erheblich reduzieren; Excel, Zettel und Stift gehören der Vergangenheit an. Mit diesen Programmen erfassen Mitarbeiter ihre persönlichen Arbeitszeiten, oder spezielle Schichten wie Nachtdienste oder Bereitschaften, die als solche auch gekennzeichnet werden. Ein Auslesen ist jederzeit möglich, Überstunden werden übersichtlich zusammengefasst, um den Überblick zu behalten und sogar gesetzliche Pausen können als Voreinstellung automatisch abgezogen werden.

Elektronische Personalakten

Personalakten? Warum? Und dann auch noch elektronisch? In der heutigen Zeit müssen zwangsläufig immer mehr Dinge dokumentiert oder schriftlich festgehalten werden. Verträge, Mitarbeitergespräche, Vereinbarungen, ausgelesene Arbeitszeiten, Krankenbescheinigungen etc. Wenn man aber an Nachhaltigkeit denkt, dann wäre es ja schön, wenn dies nicht alles ausgedruckt werden müsste, sondern in einer digitalen Ablage geführt würde. Zudem wäre es auch eine erhebliche Erleichterung,

wenn Daten stets auf dem neuesten Stand wären oder gar durch Mitarbeiter selbst gepflegt. Das alles ist möglich. Plus: Elektronische Personalakten zeugen einfach von einem modernen Betrieb. Und das hat eine sehr attraktive Außenwirkung auf potenzielle neue Teammitglieder.

Programme zur Dienstplanerstellung

Inzwischen kann man auch in diesem Bereich auf modernere Programme umsteigen, die „mitdenken“. Mit diesen kann man nicht nur Zeit beim Schreiben einsparen, sondern es kann sich durchaus auch ein Spaßfaktor entwickeln, sodass diese einst recht lästige Aufgabe am Ende schnell und effizient erledigt werden kann. Teilweise werden Schichtpläne im Anschluss online versendet oder können per App von Mitarbeitern eingesehen werden.

Wer die Augen offen hält, wird somit auch im Bereich „Modernisierung von Verwaltungsaufgaben“ zur zeit-effektiveren Gestaltung der Bürotätigkeit schnell fündig werden. Aufpassen sollte man nur, dass die bereitgestellten Funktionen wirklich auf die Bedürfnisse der Praxis oder Klinik passen. Nicht jede Software ist so konzipiert, dass sie auf den tierärztlichen Alltag übertragbar sind. Eine rein tiermedizinisch ausgerichtete Software bietet z. B. VetStage, die neben Jobanzeigen und Personalakquise seit 2017 diese dritte Serviceausrichtung, die Personalmanagement-Software, ins Leben gerufen hat (www.vetstage.de/hr).

Fazit

Dieser Artikel präsentiert Ihnen einige wichtige Aspekte zum Thema Personalmanagement in Kliniken und Praxen. TFA sollten sich angeregt fühlen, nun mit eignen Ideen genau an dieser Stelle weiter zu machen, um den Alltag im eigenen Team zu optimieren (► **Abb. 1**). Der erste Schritt sollte sein, Struktur zu schaffen, und mit guter Kommunikation und einem stressfreien Miteinander die Trennung von Mitarbeitern zu verhindern. In einem zweiten Schritt haben Sie die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber zu platzieren – z. B. mit fairen Dienstplänen und Zeiterfassung – und so langfristig gute Mitarbeiter zu finden und zu binden.

Korrespondenzadresse

Dr. Lisa Leiner
Tierärztin, Personalleitung Tierarzt Plus GmbH
lisa.leiner@tierarztpluspartner.de

Bibliografie

DOI <https://doi.org/10.1055/a-1012-3434>
Team konkret 2019; 15: 19–22
© Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York
ISSN 1869-3202