



Erfolgreiche Personalsuche und Personalentwicklung für die Tierarztpraxis in vier Stufen

1 AUFBAU EINER ANSPRECHENDEN UND INDIVIDUELLEN STELLENANZEIGE

2. HJ 2017

2 ANLEITUNG FÜR EFFEKTIVE AUSWAHLGESPRÄCHE

1. HJ 2018

3 STRUKTUR EINER ERFOLGREICHEN EINARBEITUNGSPHASE

2. HJ 2018

4

PERSONALENTWICKLUNG DURCH GEGENSEITIGES FEEDBACK UND ZIELVEREINBARUNGEN

Leistungsfeedback motiviert!



Welchen Nutzen haben Feedback- und Zielgespräche für Mitarbeiter (MA) und Inhaber/Arbeitgeber (AG)?

- Dialog führt zu Erfolg
- Gegenseitige Erwartungen klären - Geben und Nehmen
- Praxisziele werden erklärt und heruntergebrochen
- Hintergrundwissen fördert die Identifikation mit der Praxis und den Zielen
- Feedbackgespräche motivieren und sind wertschätzend

Welchen Nutzen haben Feedback- und Zielgespräche für die Praxis/Klinik?

- Verbesserung der Arbeitsqualität (Patient, Tierhalter und Team)
- Die richtige Person mit den Aufgaben zusammenbringen
- Delegieren von Aufgaben
- Positive Geschäftsentwicklung und steigende Wettbewerbsfähigkeit
- Stärken der Eigenverantwortung
- Kenntnis/Verständnis für Praxisführung und Strategie verringert Fluktuation
→ langfristige Perspektive erkennbar
- Zukunft der Praxis/Klinik wird planbarer

Was sind Motivationsfaktoren (nach Herzberg)?

- **Hygienefaktoren:** Entlohnung/Gehalt, Arbeitsbedingungen, Personalpolitik, Arbeitsplatzsicherheit, Führungsstil und Einfluss auf Privatleben → ein **MUSS**
- **Motivationsfaktoren:** Anerkennung und Verantwortung geben, herausfordernde/anregende Arbeit, Status, Aufstieg, Beförderung, Wachstum → **steigert die Leistung**

Generelle Voraussetzungen für alle Mitarbeitergespräche (MAG):

- Inhaber hat Klarheit über sein Zukunftsbild, die Strategie und die jährlichen Praxisziele
Beispiele: Spezialisierung, neue Geschäftsfelder, Investments, Umsatzsteigerung, Wartezeiten minimieren, Bekanntheitsgrad erhöhen usw.
- Inhaber legt eine bestimmte Frequenz fest, für

→ Jahreszielgespräche

→ Personalentwicklungsgespräche

Zusätzlich gibt es:

- **Zielüberprüfung: monatlich**
(Wie geht es voran?)
- **Arbeitsbesprechungen: wöchentlich**
(Was steht diese Woche an? Besonderheiten? Neues?)
- **Persönlicher Austausch: regelmäßig**
(Wie geht es Ihnen, der Familie usw.?)

Jahreszielgespräche für alle Mitarbeiter

- Am Jahresanfang oder -ende
- Beide Seiten bereiten sich mit Unterlagen vor



I Struktur des Jahresgesprächs

- Genereller Rückblick des MA und des Vorgesetzten
→ Was war gut/nicht gut, Interaktion im Team, Arbeitsatmosphäre, Über-/Unterforderung?
- Gegenseitiges Feedback

II Struktur des Zielgesprächs

- Bewertung der Zielerreichung des letzten Jahres
→ Was muss sich ändern?
- Die übergeordneten Praxisziele werden auf individuelle Ziele heruntergebrochen
(max. 3-4 qualitative und quantitative Ziele)
→ **Quantitative Ziele:** z. B. Umsatz, Patientenzahl, Geräteausnutzung, Komplikationsrate, Zeit pro Behandlung, Fluktuation, Personalkosten, Investitionskosten
→ **Qualitative Ziele:** z. B. monatl. Fallberichte, Einhalten des Leitfadens, Praxisimage, Studien, Hygienestatus
- Voraussetzungen für die Zielerfüllung definieren
(z. B. mehr Personal, Investitionen in Geräte, Fort- und Weiterbildung)
- Dokumentation in einem Zielvereinbarungsbogen inkl. Beschreibung der Ziele, Messgrößen und Zeitstrahl
→ **Ziele gemeinsam vereinbaren und unterschreiben**

III Personalentwicklungsgespräch (optional)

A) Leistungsfeedback geben

- Leistungsfeedback: Abgleich von Selbst- und Fremdbild über persönliche Stärken und Schwächen.
Daraus Ansätze zur Weiterentwicklung ableiten (Stärken stärken, Schwächen schwächen).
- Wo steht der MA in seiner Entwicklung?

B) Lern- und Entwicklungsziele vereinbaren

- Fachliche Weiterentwicklung in der Tätigkeit oder Fort- und Weiterbildung durch interne Begleitung von Experten und durch externe Fort- und Weiterbildung
→ Kosten-Nutzenabwägung
- Ggf. persönliche Weiterentwicklung
(z. B. Kommunikation, Zusammenarbeit im Team)

C) Dokumentation der weiteren Schritte inklusive eines Zeitstrahls

IV Gehaltsüberprüfung inkl. besonderer Leistungen des AG

V Optional private/persönliche Themen, sofern MA es zulässt, Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Der Rahmen für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch - SMART

- Frühzeitige persönliche Terminvereinbarung
- Kommunikation der Gesprächsinhalte durch vorbereitete Unterlagen
- Positive, angenehme und ungestörte Atmosphäre an neutralem Ort schaffen
- Mitarbeiter beginnt, Vorgesetzter stellt Fragen

SMART-Ziele sind:

S-spezifisch,

M-messbar,

A-ambitioniert,

R-realistisch,

T-in Time (zeitlich definiert)

→ Generell gilt, dass Ziele einvernehmlich definiert und beschlossen werden.

