

Wie viel Management braucht das Unternehmen Tierarztpraxis? Und welches?

Katrin Siemer



© Bits and Splits / stock.adobe.com

© Bits and Splits/stock.adobe.com

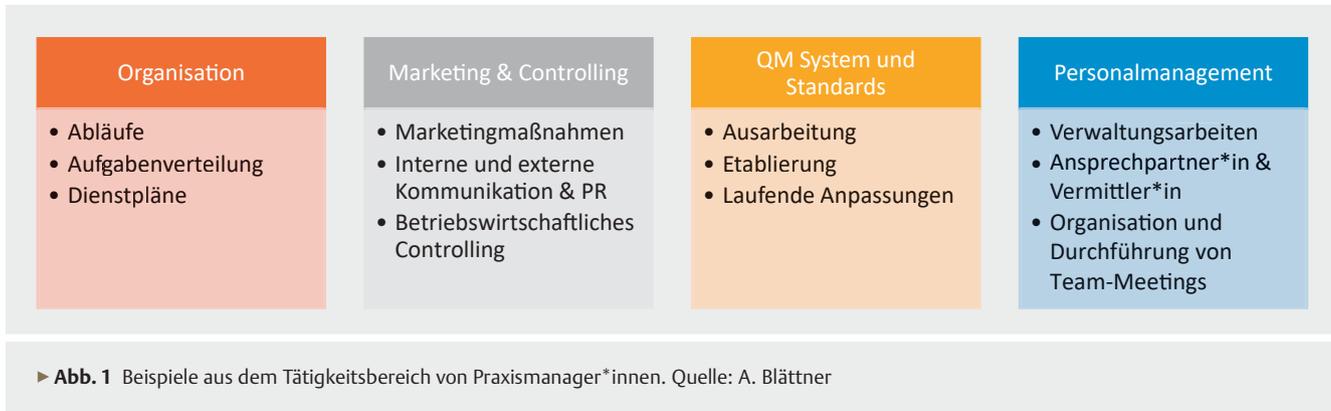
Tierärzt*innen haben „Management“ im Studium nicht gelernt. Und Angebote für entsprechende Fortbildungen sind immer noch recht spärlich. Wir wollen hier zeigen, welche Aufgaben im Management wichtig sind und welche Unterstützung durch Praxismanager*innen dabei möglich und sinnvoll ist.

Unternehmerische Entwicklung

Ist eine Tierarztpraxis ein Unternehmen wie jedes andere? Viele Leser*innen würden vielleicht an dieser Stelle aufspringen und rufen „Auf gar keinen Fall!“ Aber: warum eigentlich nicht?

In einer Tierarztpraxis arbeitet der*die Praxisinhaber*in meist in einer **Doppelrolle als Mediziner*in und Unternehmer*in**. Und geht oft (lieber) der „eigentlichen“ Leidenschaft nach – nämlich der Medizin und dem Tierwohl. Und genau das ist in den meisten mittelständischen Unternehmen ähnlich gestaltet, denn diese werden eben auch oft durch Fachexpert*innen gegründet und geführt.

Sei es im KFZ-Bereich, im Bäckerhandwerk, im Malerbetrieb oder auch in der Tiermedizin: Alle Unternehmer*innen haben Grundausbildungen absolviert und ihren Beruf erlernt, Studiengänge absolviert, Fortbildungen besucht, Zusatzkenntnisse erlernt, Erfahrungen gesammelt und dann den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt. Und meist kamen in diesen Kleinbetrieben früher oder später weitere Fachexpert*innen dazu, d.h. weitere Bäcker*innen, Maler*innen oder Tierärzt*innen wurden angestellt. Diese benötigten dann **Unterstützung durch Personal für die Verwaltung, für den Verkauf oder – in unserem Fall – durch Tiermedizinische Fachangestellte**.



Wachstum und Anpassung

Je größer Unternehmen werden und je mehr Mitarbeitende zum Team gehören, desto mehr gilt es zu strukturieren, zu organisieren und zu regeln. Und häufig werden dann in vielen mittelständischen Unternehmen Geschäftsführer*innen oder Manager*innen eingestellt, die sich im Tagesgeschäft genau um diese Themen kümmern und sich dabei mit den Unternehmer*innen und Fachexpert*innen die Verantwortung für die Führung des Betriebes teilen. In der Tierarztpraxis entlasten diese nicht-medizinischen Kräfte das Tierärzt*innen-Team, die sich dadurch auf das Fachgebiet Medizin fokussieren können.

Manager*innen wiederum sind Expert*innen auf dem breiten Gebiet der Unternehmens- und Mitarbeiterführung und bringen genau die Kenntnisse ein, die den medizinischen Fachexpert*innen fehlen. Diese Synergie hilft beiden, das jeweilige Expertenwissen durch gegenseitigen Austausch und gemeinsame Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens in Einklang zu bringen und somit das Unternehmen konstruktiv weiterzuentwickeln.

Doch es scheint, dass wir in der Tiermedizin-Branche uns besonders schwer tun, einen solchen Schulterschluss zu gestalten, die Arbeit mit einem oder einer Praxismanager*in sinnvoll aufzuteilen und Verantwortungsbereiche abzugeben. Doch die Vorteile liegen auf der Hand, man muss nur mutig sein und Neuland betreten!

Berufsbild Praxismanager*in

Für das Unternehmen Tierarztpraxis ist ein*eine **Praxismanager*in** sehr vielen Fällen ab einer Größe von ca. 12–15 Mitarbeitenden sinnvoll und diese Kraft kann mit dem richtigen Know-How, Geschick und Feingefühl eine Tierarztpraxis zu einem erfolgreichen, gesunden und zukunftssicheren Unternehmen (mit-)entwickeln.

Hört sich das übertrieben an? Nicht, wenn das Führungsteam aus einem*einer (oder mehreren) Praxisinhaber*in

und einem*einer Praxismanager*in besteht. Wenn **die Disziplinen Medizin und Management auf Augenhöhe miteinander arbeiten**, ein gemeinsames strategisches Denken entwickeln, in die gleiche Richtung schauen, gegenseitiges Vertrauen und gegenseitiges Verständnis mitbringen, dann können auf dieser Grundlage wichtige und verantwortungsvolle Aufgaben step-by-step von Inhaber*innen an einen*eine Praxismanager*in übergeben werden.

Aufgabenbereiche

Für Management-Aufgaben sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt, denn je nach Ausrichtung und Struktur der Tierarztpraxis kann ein*eine Praxismanager*in die **Verantwortung und Leitung für viele Bereiche der Tierarztpraxis übernehmen**, so z. B. (► **Abb. 1**):

- Organisation der Abläufe und der Aufgabenverteilung. Hiermit sind natürlich nicht nur die Dienstpläne der jeweiligen Abteilungen gemeint, sondern auch das Verteilen von Verantwortungen, das Vorgeben von Standards, die Strukturierung von Abteilungen oder das Ausarbeiten von Organigrammen und Kommunikationswegen. Wichtig dabei ist, dass der*die Praxismanager*in von den grundsätzlichen medizinischen und rechtlich relevanten Vorgaben Kenntnisse mitbringt oder diese sich aktiv aneignet.
- Aufbau und Integration eines QM-Systems. Ist dieses erst einmal vollständig implementiert, vereinfacht ein QM-System nicht nur den Mitarbeitenden den täglichen Praxisablauf, auch die Einhaltung und Kontrolle der standardisierten Arbeitsanweisungen unterstützen das Team dabei, das Praxismanagement für alle transparent und nachvollziehbar zu gestalten.
- Personalmanagement. Hier kann eine gute Organisation alle Maßnahmen unterstützen, die sich z. B. um Personalsuche, Personalrekrutierung und Einarbeitung sowie Fortbildung drehen.

QM GEHT (FAST) VON SELBST

Der Start eines QM-Systems geschieht in vielen Praxen oft automatisch, indem man einfach damit beginnt, relevante Abläufe und Aufgaben schriftlich zu fixieren, damit man nicht immer wieder aufs Neue Dinge definieren, entscheiden und erklären muss. Und schon sind die ersten Kapitel eines Praxis-Handbuchs bereits etabliert. Gar nicht so schwer, nur wie bei so vielen anderen Dingen auch: Man muss es machen und es braucht „Antreiber*innen“, die das Projekt am Laufen halten.

Kardinaldisziplin Personalmanagement

Der wohl wichtigste und verantwortungsvollste Aufgabenbereich von Praxismanager*innen ist definitiv das Personalmanagement, denn hier kann der*die Managementexpert*in eine wichtige und entscheidende Rolle einnehmen. Neben den Verwaltungsarbeiten rund um das Personal können Praxismanager*innen auch als **erste Ansprechpartner*innen für das gesamte Team fungieren**. Das Leiten von Team-Meetings, die Gestaltung von Audits, wie auch das Führen von Personalgesprächen (ggf. gemeinsam mit Praxisinhaber*innen) runden die Position des*der Praxismanager*in als vertrauensvolle und ernstzunehmende Führungskraft ab.

Für alle Aufgaben rund um das Personalmanagement ist es wichtig, dass der*die Praxismanager*in, die Praxis gut kennt, um die Mitarbeitenden entsprechend sinnvoll und effizient einsetzen zu können. Dies bedarf neben den medizinischen Kenntnissen eben auch viel Interesse am Team. Wenn ich mich als Praxismanager*in mit den Mitarbeitenden auseinandersetze, sie kenne, mit ihnen spreche und ihnen v. a. zuhöre, ist schon vieles Wichtige in die Wege geleitet, um dann zukunftsorientiert an die nächsten Herausforderungen zu treten: **Personalentwicklung und Perspektivpläne für Mitarbeitende – 2 wichtige und herausfordernde Themenfelder**, die durch konstruktive Zusammenarbeit zwischen Praxisinhaber*innen und Manager*innen die strategische Zukunft des Unternehmens zu einer Win-Win-Situation führen können!

Marketing und Controlling

Weitere Aufgaben wie Marketing, betriebswirtschaftliches Controlling, Projektmanagement, Einkauf, allgemeine Kommunikation nach innen und außen, Kundenbetreuung, PR, Wissensmanagement und **andere Bereiche, die außerhalb der Medizin liegen und zur Unternehmensführung gehören**, können von einem*einer Praxismanager*in (teilweise) übernommen oder geleitet werden. Dies ist natürlich immer abhängig davon, wie die Ausrichtung, die Ziele und die Vision des Unternehmens gestaltet sind und wie der*die Praxismanager*in mit den Fähigkeiten und Ressourcen aufgestellt ist.

Verantwortung teilen

Und somit kommen wir zum wohl wichtigsten Punkt, ohne den die Einführung einer Praxismanager*innen-Position in einer Tierarztpraxis nicht möglich ist. Gemeint ist hier die **große Herausforderung für Praxisinhaber*innen: Das „Ansagen“ zu teilen** oder gar in einigen Bereichen ganz abzugeben und darauf zu vertrauen, dass es gut werden wird, mit allen Konsequenzen.

Denn die verantwortungsvolle Durchführung der langen Liste von verschiedenen Aufgaben eines*einer Praxismanager*in bedarf natürlich entsprechender Kompetenz und Entscheidungsgewalt! Doch **nur durch die Übertragung der entsprechenden Kompetenzen**, mit dem Zulassen eigenverantwortlicher täglicher Entscheidungen und den Befugnissen zum Leiten, Anweisen und Kontrollieren des Praxisalltags, wird der Einsatz von Praxismanager*innen am Ende effizient und sinnvoll sein – zum Wohle von Mitarbeiter*innen, Kund*innen und natürlich auch des medizinischen Personals.

Entlastung

Und das ist genau das Ziel und der angestrebte Effekt des Berufs des*der Praxismanager*in: Die Tierärzt*innen und Praxisinhaber*innen zu entlasten, ihnen den Rücken freizuhalten, damit sich diese ganz auf die Medizin konzentrieren und um die Patienten kümmern können. Das bedeutet: Dem*der Chef*in die Alltags-Leitung der Praxis abzunehmen und im Sinne des Unternehmens zu handeln und dies mit entsprechender Professionalität und Erfahrung, in angemessener Zeit und mit einem klar definierten Budget. Das ist gerade in Zeiten von Fachkräftemangel, Generationenwechsel und dem „New-Work-Gedanken“ häufig eine herausfordernde Aufgabe, bei der der*die Praxismanager*in langfristig für sich neben gesunder Selbstreflexion auch ein positives und gefestigtes inneres „Standing“ entwickeln sollte.

Management-Skills

Für den erfolgreichen Einsatz eines*einer Praxismanager*in sollten vor der Einstellung eine Liste der Hard Skills und Anforderungen, wie z. B. Berufsausbildung, Fertigkeiten und Kenntnisse, Aufgabendefinition und ein Stellenprofil mit Verantwortungen, Rechten und Pflichten erarbeitet und festgelegt werden. Denn das sind die Grundbedingungen und die Basis, auf der sich gegenseitiges Vertrauen und Rückhalt im Team und bei Praxisinhaber*innen entwickeln können.

Doch neben einer klaren Stellenbeschreibung und fachlicher Expertise **sollten Praxismanager*innen natürlich auch noch einige Soft Skills** mitbringen. Dazu wurden in einer aktuellen Umfrage innerhalb des Berufsverbandes für Tiermedizinisches Personalmanagement e. V. (s. Kasten) Kommunikationsfähigkeit, Souveränität, Belastbarkeit

sowie emotionale Intelligenz, Empathie und Resilienz genannt. Besonders letzteres ist wichtig, da häufig im Zuge des Praxismanager*innen-Berufes immer wieder von der sogenannten „Sandwichposition“ gesprochen wird – eine Position, die hierarchisch zwischen den Mitarbeitenden und Praxisinhaber*innen angesiedelt wird.

INTEGRATION DES*DER PRAXISMANAGER*IN

Wie kann die Integration eines*einer Manager*in für die Praxis gelingen? Am besten eignet sich dafür ein sog. Kick-Off, d. h. ein Datum oder Zeitpunkt, an dem die neue Kraft vorgestellt und ihre Position dem Team transparent und klar kommuniziert wird. Und diese Vorstellung sollte zwingend aus dem Mund des*der Praxismanager*in kommen, quasi als Eigen-darstellung geschehen, bei der dem ganzen Team die Kompetenzen des Arbeitsbereiches darstellt und aufzeigt werden und für welche Themen er*sie Ansprechpartner*in ist. Dabei ist in der Anfangszeit die Herausforderung an den*die Praxisinhaber*in groß, denn es müssen Mitarbeitende, die vorher routinemäßig bei dem*der Chef*in vorstellig wurden, nun bei Gesprächsbedarf an die neue Kraft verwiesen werden. Doch für die Akzeptanz und Etablierung des*der Praxismanager*in ist genau dies essenziell!

Sandwich-Position

Die Mittelposition im „Sandwich“ zwischen Mitarbeitenden und Führung beinhaltet in vielen Situationen eine Vermittlerrolle und ist durchgehend darauf bedacht, die Wünsche aller Beteiligten „unter einen Hut“ zu bekommen. Eine wichtige Position, bei der auch alle Anliegen zusammenlaufen, gefiltert und abgewogen werden und entsprechend entschieden und kommuniziert werden müssen.

Manchmal beinhaltet die Rolle jedoch auch die ‚Exekutive‘, die Entscheidungen durchzusetzen hat, die Kritik aussprechen muss, die auch für unangenehme Aufgabe da ist. Und dennoch bedeutet die Position, auch ein*eine Zuhörer*in zu sein, dem*der man vertraut und wo auch mal Probleme „abgeladen“ werden dürfen, wo Lösungen gesucht und dem Team das Leben leichter gemacht werden sollte. Und das ist nicht immer leicht, denn es gibt dabei in der heutigen Zeit einige Fallstricke, die Praxisinhaber*innen und Team miteinander vereinbaren und regeln sollten, damit keine Irritationen auftreten, z. B.: Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiterfassung, Vergütung, Dienstregelungen, aber zum Beispiel auch Abmachungen über die Behandlung eigener Tiere.

Das Gute liegt oft nah

Der*die Praxismanager*in ist alles in allem eine Person, die viele Talente mitbringt, aber vor allem sich und das Unternehmen Tierarztpraxis weiter entwickeln will. Das hört sich jetzt eventuell eher nach der berühmten „eierlegenden Wollmilchsau“ an als nach jemandem, den man schnell und einfach finden und einstellen kann.

(Oft) falsch gedacht! Denn in vielen Tierarztpraxen gibt es häufig bereits jemanden mit Interesse an organisatorischen Herausforderungen. Jemand, zu dem*der immer alle rennen, wenn es Probleme gibt, ein*eine Zuhörer*in, bei der auch die Praxisinhaber*innen ein gutes Gefühl haben und der*die das Ohr am Team zu sein scheint. Sei es TFA, Tierärzt*in oder Quereinsteiger*in, das Wichtigste ist in erster Linie wie eingangs beschrieben: loyal und für das Unternehmen denkend! Warum also nicht erst einmal in den eigenen Reihen umschauen, Talent entdecken, entwickeln, aufbauen, unterstützen? Und immer mit klarer Aufgabenerteilung und transparenter Kommunikation gegenüber dem Team.

Management braucht Zeit

Und wenn es dann dazu kommt, dass Praxismanagement-Aufgaben von talentierten und engagierten Kolleg*innen übernommen werden, sollte unbedingt auch darauf geachtet werden, dass die bisherigen Aufgaben, d. h. das Arbeiten am Tier oder Telefon, aktiv reduziert werden: Die zeitlichen Ressourcen für die neue, verantwortungsvolle Aufgabe müssen gegeben sein bzw. gegeben werden!

Diese Zeit wird nicht nur für die „Routineaufgaben“ wie z. B. Dienstpläne schreiben, Arbeitsanweisungen verfassen, Mails bearbeiten benötigt, sondern es braucht Zeit zum Planen, Überlegen, Diskutieren, Brainstormen, Entwickeln! Diese Aufgaben werden häufig weitestgehend unterschätzt. Denn: Es geht nicht immer darum, produktiv zu sein, sondern vielmehr, sich mit dem Unternehmen und den Mitarbeiter*innen auseinander zu setzen, Probleme aufzudecken, Perspektiven zu überlegen, Stärken und Schwächen zu kennen. Das bedarf viel „Brain“, ist jedoch der effizienteste Weg, das Unternehmen Tierarztpraxis erfolgreich, zukunftssicher und gesund zu führen. In der Umsetzung bedeutet dies häufig für den*die PM, tägliche Meetings und Gespräche, Einsicht in die Abteilungen und natürlich eine „offene Tür“ für die Mitarbeitenden zu haben.

Auch Planung ist produktiv!

Zu Beginn einer jeden Karriere als Praxismanager*in hat man häufig das Gefühl, ich „muss was tun, muss produktiv sein, muss mich an den Praxisabläufen beteiligen“, damit alle erkennen, dass mein Job sinnvoll ist. Doch gerade das ist häufig ein Trugschluss, zumindest auf lange Sicht gesehen. Denn das Management sollte sich so unabhän-

gig wie möglich vom Praxisalltag machen und sich auf das bewährte Konzept des P-D-A-C (Plan-Do-Check-Act) besinnen:

1. Plan: Maßnahmen und Veränderungen planen
2. Do: Maßnahmen einsetzen
3. Check: Prüfen, ob die Maßnahmen passen und wirken, ggf. korrigieren
4. Act: Optimierte Maßnahmen implementieren

Der Plan, Do, Act, Check-Kreislauf benötigt schon so viel Aufmerksamkeit und Energie, dass ab einer bestimmten Praxisgröße für Praxismanager*innen kaum weitere zeitliche Ressourcen für aktives Mitarbeiten im Team bleiben. **Doch nur durch eine gute Planung und Kontrolle werden die Praxisabläufe deutlich effizienter und fließender gestaltet.**

TPM

Bundesverband Tiermedizinisches Praxismanagement e. V.

Der Bundesverband Tiermedizinisches Praxismanagement wurde am 5. November 2021 gegründet und hat sich zum Ziel gesetzt, die Arbeit von tiermedizinischen Praxismanager*innen in Deutschland zu fördern, das Berufsbild zu präzisieren, bekannt zu machen und die Professionalität der Arbeit von Praxismanager*innen in tiermedizinischen Einrichtungen zu verbessern.

- Informationen unter:
www.bundesverband-tpm.de
- Kontakt über: info@bundesverband-tpm.de

Fazit

Praxismanagement beinhaltet eine Vielzahl von unterschiedlichen Tätigkeiten, auf die Tiermediziner*innen in ihrer Ausbildung nicht vorbereitet werden. Doch gerade die Ergänzung der medizinischen Tätigkeit durch Marketing, Personal- und Qualitätsmanagement unter Entlastung durch einen* eine Praxismanager*in kann das Unternehmen weiterentwickeln und zukunftssicher machen. Denn ein gut geführtes Unternehmen läuft wie eine gut geölte Maschine: reibungslos und (fast) von allein – wenn die Vorarbeit geleistet wurde. Die Tiermedizin hat sich fachlich ständig weiterentwickelt, nun ist es Zeit, dem Management den entsprechenden Stellenwert einzuräumen und sich von dazu ausgebildeten Fachexpert*innen unterstützen zu lassen.

Korrespondenzadresse

Kathrin Siemer

Vorstandsvorsitzende des TPM e. V.
Drift 100
26901 Rastorf
Deutschland
info@kathrin-siemer.de

Bibliografie

Veterinärspiegel 2022; 32: 141–145
DOI 10.1055/a-1876-9279
ISSN 0940-8711
© 2022. Thieme. All rights reserved.
Georg Thieme Verlag KG, Rüdigerstraße 14,
70469 Stuttgart, Germany