

Open Access

Berl Münch Tierärztl Wochenschr (135)
DOI 10.2376/1439-0299-2022-8
1–18

© 2022 Schlütersche Fachmedien GmbH
Ein Unternehmen der Schlüterschen
Mediengruppe
ISSN 1439-0299

Korrespondenzadresse:
Charlotte.Jensen@fu-berlin.de

Eingegangen: 07.04.2022
Angenommen: 19.08.2022
Veröffentlicht: 05.10.2022

<https://www.vetline.de/berliner-und-muenchener-tieraerztliche-wochenschrift-open-access>

Zusammenfassung

Summary



CC BY-NC-ND 4.0

Bund angestellter Tierärzte e. V.¹; Verbund unabhängiger Kleintierkliniken e. V.²; Institut für Veterinär-Epidemiologie und Biometrie der Freien Universität Berlin³

Befragung angestellter Tierärztinnen in Deutschland – Teil 2: Arbeitszufriedenheit

Survey of Veterinarians in Germany – Part 2: Job Satisfaction

Katharina Charlotte Jensen^{1,2,3}, Carina Blaschka¹, Elisabeth Brandebusemeyer¹, Alina Hülsebusch¹, Juliane Munzel¹, Johanna Niggemann¹, Lilith Steingraber¹, Dirk Remien², Christian Wunderlich¹, Sabine Schulte-Bahrenberg²

Derzeit werden sowohl eine hohe Prävalenz psychischer Erkrankungen wie auch ein Fachkräftemangel in der deutschen Veterinärmedizin beobachtet. Vor diesem Hintergrund waren die Ziele dieser Arbeit (1) einen aktuellen Stand zu der Arbeitszufriedenheit von angestellten Tierärztinnen zu geben, (2) Zusammenhänge mit den Arbeitsbedingungen aufzuzeigen und (3) Verbesserungswünsche der Arbeitnehmerinnen darzustellen.

Dazu wurde im Jahr 2020 eine Online-Umfrage unter 1.416 angestellten Tierärztinnen durchgeführt, die sowohl mittels deskriptiver quantitativer Verfahren als auch einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden. Knapp die Hälfte der Befragten (47 %) bewerteten ihre Arbeitszufriedenheit mit „sehr gut“ oder „gut“, 41 % mit „befriedigend“ oder „ausreichend“ und 12 % mit „mangelhaft“ oder „ungenügend“. Die höchste Arbeitszufriedenheit wiesen nicht-kurativ tätige Tierärztinnen auf. Von den kurativ tätigen Tierärztinnen waren Pferdepraktikerinnen am unzufriedensten. Tierärztinnen, die weniger Nacht- und Wochenenddienste leisteten, mehr Urlaubstage, ein höheres Gehalt und einen Ausgleich für oder eine Auszahlung von Überstunden erhielten, waren signifikant zufriedener mit ihrer Arbeitssituation. Der Aspekt, der am häufigsten als positiv hervorgehoben wurde, war die Kollegialität im Team. Die häufigsten Kritikpunkte waren ein zu hoher Anfall von Überstunden und ein zu großer Termindruck. Nur die Hälfte der Befragten mit Kindern (149 von 322; 46 %) gaben an, Beruf und Familie gut vereinbaren zu können. Das Arbeitsklima betreffende Antworten zeigten, dass nur etwa ein Drittel der Befragten eine positive Kommunikations- und Fehlerkultur in ihrer Arbeitsstätte erlebt. Gut 35 % der Befragten wünschte sich die Einführung von Mitarbeitendengesprächen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit insbesondere unter kurativ tätigen Tierärztinnen verbesserungsfähig ist. Dazu ist neben einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen eine höhere Planbarkeit und vor allem eine bessere Kommunikation zwischen Arbeitgeberinnen und Arbeitnehmerinnen notwendig.

Schlüsselwörter: Tiermedizin, Arbeitszeitgesetz, Notdienst, mentale Gesundheit, mixed-methods

The German veterinary profession currently experiences a lack of qualified applicants as well as an increasing prevalence of mental health disorders. Objectives of this project were to (i) assess the current level of job satisfaction of employed veterinarians, (ii) identify associations with working conditions and (iii) collect their suggestions for improvement.

In 2020, 1.416 veterinarians completed the respective online survey. Responses were analysed using descriptive quantitative methods as well as qualitative content analyses according to Mayring.

Almost half of the responders (47%) classified their job satisfaction as excellent or good, 41% as satisfactory or adequate, and 12% as poor or unsatisfactory.

The highest level of satisfaction was seen in veterinarians not working in the veterinary practice, the lowest in equine practitioners. Fewer night and weekend

shifts, more vacation, a higher salary as well as overtime compensation were positively associated with job satisfaction. The most frequently mentioned positive factor was the collegial team, while frequently mentioned negative factors were high workload and time pressure. Less than half of the responders with own children (149/322; 46%) were satisfied with the balance between work and family responsibilities. Two-third of the responders felt a lack of positive failure culture and constructive communication, and one-third (35%) advocated the implementation of regular appraisal interviews.

The results highlight the need to raise job satisfaction among employed veterinary practitioners, especially by improving working conditions (salary, working hours, structure) and increasing the constructive exchange between employees and employers.

Keywords: veterinary medicine, Working Time Act, emergency service, mental health, mixed methods

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im folgenden Artikel bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die weibliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Dies hat lediglich redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Einleitung

Die Arbeitszufriedenheit ist einer der am häufigsten untersuchten Aspekte der Organisationspsychologie, nicht zuletzt, da ein plausibler Zusammenhang mit der Motivation der Mitarbeitenden vermutet wird (Nerdinger 2014). Arbeitszufriedenheit kann als kognitiv-emotionale Einstellung mit evaluativen Komponenten und damit als Soll-Ist-Vergleich der Arbeitssituation beschrieben werden (Locke 1969). Das Urteil über die Arbeitszufriedenheit kann aus einer globalen Betrachtung oder aus der Beurteilung einzelner Teilaspekte und deren Zusammenfassung resultieren (Ferreira 2019).

International ist die Arbeitszufriedenheit wie auch die mentale Gesundheit von Tiermedizinerinnen bereits seit den 1980er Gegenstand der Forschung (Nicol 1983, Hesketh and Shouksmith 1986). In Deutschland ist die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Arbeitszufriedenheit in der Tiermedizin hingegen noch ein relativ neues Themenfeld, das erstmals durch die Arbeit von Friedrich (2007) bearbeitet wurde. Hier zeigte sich ein deutlicher Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und -bedingungen von angestellten Tierärztinnen. Ein Jahrzehnt später wurde das Thema erneut aufgegriffen: Auch die Studie von Kersebohm et al. (2017) zeigte nach wie vor deutliche Missstände hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit von angestellten und auch selbstständigen Tierärztinnen auf. Die Autorinnen riefen eindringlich zur Diskussion und zum Handeln auf.

Mehrere, auch nachfolgende Studien zeigten deutliche Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit von Tierärztinnen auf. Die Studie von Comba (2020) zeigt, dass das Gehalt im Zusammenhang mit einer höheren Arbeitszufriedenheit stand. Gleiches gilt für die Aussicht auf Weiterbildungs- und Karriereöglichkeiten. Faktoren, die dazu führen, dass die Arbeit das Privatleben negativ beeinflusst, standen im Zusammenhang mit den geringsten Zufriedenheitswerten (Comba 2020). Vor allem bei jungen, weiblichen, angestellten Tierärztinnen konnte ein negativer Zusammenhang zwischen Bereitschaftsdiensten und der Arbeitszufriedenheit dargestellt wer-

den (Booth et al. 2021). Diese Gruppe zeigte auch eine höhere Zustimmung zu Überlegungen eines Arbeitsplatzwechsels, auch unter der Bedingung eines geringeren Einkommens, zugunsten eines Arbeitsplatzes ohne Bereitschaftsdienste. Über 75 % der insgesamt befragten Personen gaben an, dass die Bezahlung keinen Ausgleich zu den Unannehmlichkeiten der Bereitschaftsdienste darstellt (Booth et al. 2021). Der negative Zusammenhang zwischen langen Arbeitszeiten und der Arbeitszufriedenheit konnte schon 2005 in einem Review zur Arbeitszufriedenheit von Allgemeinmedizinern dargestellt werden (van Ham et al. 2006). Hier wurde auch ein Zusammenhang zwischen geringem Einkommen und geringer Arbeitszufriedenheit gezeigt. In einer weiteren Studie aus dem Gesundheitswesen von Gregersen et al. (2014) konnte der stärkste Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Qualität der Führungsbeziehung gezeigt werden. Die Ergebnisse einer Längsschnittstudie, in der eine Veränderung des positiven Feedbacks zu einer Veränderung des arbeitsbezogenen Wohlbefindens führte, sprechen für eine Kausalität dieses Zusammenhangs (Winkler et al. 2015). In einer weiteren Längsschnittstudie konnte dargestellt werden, dass die Richtung des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und einer guten Beziehung zur Führungsperson nicht eindeutig ist, sondern reziprok (Völmer et al. 2011).

Die oftmals suboptimale Arbeitszufriedenheit wirkt sich auch negativ auf die mentale Gesundheit von Tierärztinnen aus: Weltweit haben mehrere Studien gezeigt, dass das Risiko für Selbstmord und psychische Erkrankungen unter Tierärztinnen im Vergleich zur Normalbevölkerung deutlich erhöht ist (Mellanby 2005, Geuenich 2011, Milner et al. 2015, Schwerdtfeger et al. 2020, Sinclair 2021). In einer Studie zur Entwicklung und Validierung des „Veterinarians Stressors Inventory“ konnte gezeigt werden, dass die Angst vor falschen Entscheidungen und Fehlern bei der Arbeit, hohe Arbeitslast, wenig Pausen und Schwierigkeiten, das Berufs- und Privatleben zu koordinieren u.a. durch lange Arbeitszeiten, mit emotionaler Erschöpfung und

Suizidgedanken zusammenhängen (Andela 2020). Auch in Deutschland ist die Situation alarmierend: Im Rahmen einer weitreichenden Onlinebefragung (Schwerdtfeger et al. 2020) bestanden bei knapp 20 % der befragten Tierärztinnen aktuelle Suizidgedanken. Ebenfalls gaben knapp 30 % der Teilnehmenden klinisch relevante Depressionssymptome an. Die Autorinnen bezifferten eine dreimal so hohe Wahrscheinlichkeit für Depressionen und ein fünfmal so hohes Suizidrisiko für Tierärztinnen im Vergleich zur Allgemeinbevölkerung (Schwerdtfeger et al. 2020).

Die mangelnde Arbeitszufriedenheit und das Abwandern qualifizierter Fachkräfte in nicht kurative Sparten führt zu einem Fachkräftemangel und einem Wandel des Arbeitsmarktes. Derzeit übersteigt die Nachfrage nach Tierärztinnen das Angebot deutlich. Im Bereich der Nutztiere wird schon seit einiger Zeit ein Tierärztinnenmangel beklagt (Kostelnik 2011). Aber auch im Kleintier- und Pferde-Sektor verschärft sich die Lage zunehmend: Kliniken können aufgrund von Personalmangel keinen 24-stündigen Notdienst mehr aufrechterhalten und müssen ihren Klinikstatus abgeben (Jensen et al. 2022). Dadurch werden die verbleibenden Notdienstleistenden Einrichtungen zum Teil derart überlastet, dass im Rahmen einer Triage eine Selektion der zu behandelnden Tiere erfolgt. Zudem entstehen durch die Reduktion der Notdienstleistenden Einheiten längere Anfahrtswege, sodass eine zusätzliche Verschlechterung des Zustandes der Tiere eintreten kann. Der Fachkräftemangel führt somit dazu, dass Tiere zum Teil nicht mehr rechtzeitig eine optimale medizinische Behandlung erhalten können.

Das Ausscheiden aus dem Beruf der praktischen Tierärztin ist eng mit der Arbeitszufriedenheit verknüpft: In einer qualitativen Studie aus Australien (Arbe Montoya et al. 2021) konnte dies aus einer Kombination von persönlichen Faktoren und arbeitsbezogenen Erfahrungen am besten erklärt werden. Die Arbeitszeiten und das zu schaffende Arbeitspensum waren wesentliche Faktoren der arbeitsbezogenen Erfahrungen, die im Zusammenhang mit der Aufgabe des Berufs gezeigt werden konnten. Auch moralische Konflikte, zum Beispiel durch das Unvermögen von Patientenbesitzerinnen für notwendige Behandlungen zu zahlen, wurden als Gründe zur Aufgabe des Berufs genannt (Arbe Montoya et al. 2021).

Vor diesem Hintergrund haben sich der Verbund unabhängiger Kleintierkliniken e. V. (VUK) und der Bund angestellter Tierärzte e. V. (BaT) entschlossen, den aktuellen Stand zu den Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit angestellter Tierärztinnen in Deutschland genauer zu erfassen. Aus den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, um die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszufriedenheit angestellter Tierärztinnen zu verbessern und nachhaltige Anreize zu schaffen im kurativen Tätigkeitsfeld zu verbleiben.

Im Rahmen des ersten Teils des hier vorgestellten Projektes (Jensen et al. 2022) wurde gezeigt, dass sich die Arbeitsbedingungen insbesondere im Kleintierbereich verbessert haben, auch wenn nach wie vor – zum Teil auch deutliche – Missstände existieren. Das Ziel der hier vorgestellten Arbeit ist es, die Arbeitszufriedenheit von angestellten Tierärztinnen zu beschreiben und in einen Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen zu bringen. Außerdem werden Wünsche der Befragten und Verbesserungsmöglichkeiten, insbesondere hinsichtlich des Arbeitsklimas, herausgearbeitet.

Material und Methoden

Die Daten, die in diesem Artikel ausgewertet und interpretiert wurden, wurden im Rahmen einer Befragung zu den Arbeitsbedingungen und der Berufszufriedenheit angestellter Tierärztinnen erhoben (Jensen et al. 2022). Der Fragebogen wurde gemeinsam durch den Vorstand des VUK sowie das Gremium Tarifvertrag des BaT hypothesenbasiert formuliert. Die Fragebögen vorangegangener Studien lagen nicht vor, die Ergebnisse dienten aber als Inspiration. Der Fragebogen wurde durch Mitglieder des BaT getestet.

Angestellte Tierärztinnen wurden von März 2020 bis Oktober 2020 zum Ausfüllen eines Fragebogens aufgerufen. Dieser wurde über SurveyMonkey® online zur Verfügung gestellt. Der Aufruf erfolgte über Print-Medien (Vetimpulse), E-Mail-Verteiler, persönliche Ansprache wie auch über Soziale Medien. Am Anfang der Umfrage wurde das Ziel der Studie genannt und der Hinweis gegeben, dass die Umfrage anonymisiert und diskret erfolgt. Dieser Hinweis musste von den Teilnehmenden vor dem Ausfüllen bestätigt werden. Es dauerte etwa acht Minuten, den Fragebogen auszufüllen. Nur bis zur letzten Frage aufgerufene Fragebögen wurden exportiert. Die Beantwortung aller Fragen mit Ausnahme der Frage nach dem Dienstmodell, individuellen Sondervereinbarungen, der Frage nach besonders positiven Aspekten des Arbeitsverhältnisses und dem Arbeitsklima waren verpflichtend. Filterfragen wurden nicht eingesetzt.

Der Fragebogen war in drei Abschnitte mit insgesamt 33 Fragen unterteilt: Zunächst wurden demografische Daten und Angaben zur Berufserfahrung abgefragt. Anschließend wurden die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Notdienste, Gehalt, Überstunden, Fortbildungen, Urlaub; vgl. Jensen et al. 2022) erfasst. Schließlich folgte der Fragenblock zur Arbeitszufriedenheit: Zunächst gaben die Teilnehmenden in Schulnoten (sehr gut; gut; befriedigend; ausreichend; mangelhaft; ungenügend) an, wie zufrieden sie mit ihrer derzeitigen Tätigkeit insgesamt sind. Anschließend konnten sie im Rahmen einer offenen Frage angeben, was ihnen besonders gut an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz gefällt. Im folgenden Block konnten die Teilnehmenden 19 verschiedene Missstände/Verbesserungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel „häufige Unterbrechungen“, ankreuzen. Hier gab es die Möglichkeit die Option „nichts“ anzukreuzen. Wenn diese Option angekreuzt wurde, konnte bei der Auswertung zwischen „keine Zustimmung“ und „keine Angabe“ unterschieden werden. Zum Schluss des Fragebogens wurde nach dem Arbeitsklima gefragt: Hier wurden 16 Aussagen zum Arbeitsklima im weiteren Sinne vorgeschlagen, denen die Teilnehmenden zustimmen konnten. Die Aussagen zum Arbeitsklima waren so voreingestellt, dass die Teilnehmenden aktiv zustimmen mussten. Eine Unterscheidung zwischen Enthaltung und Ablehnung konnte hier nicht vorgenommen werden. Sowohl zu den Verbesserungsmöglichkeiten als auch zu dem Arbeitsklima konnten die Teilnehmenden sonstige Aspekte im Rahmen eines Freitextes angeben.

Die Daten wurden in Microsoft Excel© heruntergeladen und auf Plausibilität geprüft. Dabei fielen zwei Teilnehmende auf, die angegeben haben, als selbstständige Tierärztinnen zu arbeiten. Diese wurden von der Befragung ausgeschlossen, sodass Daten von 1.416 Teilnehmenden ausgewertet wurden. Die Auswertung der

geschlossenen Fragen erfolgte mit R (Version 4.3.0) mittels dem R-Studio Interface. Die Pakete ggplot2 (Wickham 2016), DescTools (Signorelli 2021), dplyr (Wickham et al. 2021) und readxl (Wickham und Bryan 2019) kamen zur Anwendung. Die Zusammenhänge zwischen quantitativen Faktoren (bspw. dem Stundenlohn) und der Arbeitszufriedenheit wurden mittels Kruskal-Wallis-Test und posthoc paarweise mit dem Wilcoxon-Rank-Test untersucht. Dabei wurde mittels Bonferroni-Methode für multiples Testen korrigiert. Dadurch ist ein p-Wert von unter 0,0028 für Tabelle 2 bzw. 0,0029 für Tabelle 3 als signifikant zu betrachten. Die Zusammenhänge zwischen qualitativen Faktoren (etwa dem Geschlecht) und der Arbeitszufriedenheit wurden mittels Chi-Quadrat-Test bzw. (wenn mehr als 25 % der Zellen mit Werten < 5 besetzt waren) mittels eines Fisher-Exact-Test untersucht. Hinsichtlich der Aussagen im Bereich der Verbesserungsmöglichkeiten und des Arbeitsklimas wurde zusätzlich noch Cramers´ V berechnet, um die Stärke des Zusammenhangs zu beschreiben.

Die Grafiken wurden überwiegend mit R erstellt. Nur die Wortwolken (Abb. 8–10) wurden mithilfe des Online-Tools www.wortwolken.com/ erstellt.

Die Auswertung der offenen Fragen erfolgte nach den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung. Das Ziel war dabei nicht, repräsentative Zahlen zu erfassen, sondern vielmehr hypothesengenerierend neue Aspekte zu den Themen Arbeitszufriedenheit, Verbesserungsmöglichkeiten und Arbeitsklima angestellter Tierärztinnen herauszuarbeiten. Bei allen drei Freitext-Antworten kam die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) zur Anwendung. Dabei wurden jeweils durch zwei zunächst unabhängig voneinander arbeitenden Tierärztinnen 50–100 Antworten gelesen und aus diesen Antworten induktiv Kategorien abgeleitet. Anschließend wurden die Kategorien der beiden Personen miteinander verglichen und ein Konsens erarbeitet. Definitionen der Kategorien (welche Worte und Beschreibungen fallen in diese Kategorie), Ankerbeispiele (Textstellen als konkrete Beispiele) und Kodierregeln (insb. Abgrenzung zu anderen Kategorien) wurden gemeinsam erarbeitet und schriftlich festgehalten. Anschließend wurden die Freitextantworten nach diesen Regeln kodiert. Eine Freitextantwort konnte dabei in mehrere Kategorien fallen. Bei Bedarf erfolgten eine Überarbeitung der Regeln und das Hinzufügen neuer Kategorien in Absprache zwischen den beiden Auswertenden. Unklarheiten im Prozess bezüglich einzelner Antworten wurden untereinander und mit der Erstautorin diskutiert. Anschließend wurde mittels Microsoft Excel deskriptiv ausgewertet, welche Kategorien wie häufig genannt wurden. Die Größe der Darstellung in den Wortwolken repräsentiert dabei etwa die Häufigkeit der Nennung. Freitextantworten, die besonders ungewöhnlich oder herausragend oder aber besonders exemplarisch waren, wurden markiert, in der Autorengruppe diskutiert und werden vereinzelt in diesem Manuskript vorgestellt.

Ergebnisse

Demografie

Die Demografie der Teilnehmenden ist eingehend durch Jensen et al. (2022) beschrieben und wird hier nochmals kurz dargestellt.

An der Studie nahmen 1.416 der insgesamt 17.823 angestellten Tierärztinnen (8 %; Deutsches Tierärzteblatt 2021) teil. Von den etwa 9.350 kurativ täti-

gen angestellten Tierärztinnen nahmen 1.299 Personen (13,9 %; Bundestierärztekammer 2021) teil. Etwa 90 % der Befragten (n = 1.274) waren jünger als 42 Jahre und fast der gleiche Anteil war weiblich (n = 1.252; 88 %). Gut die Hälfte der Befragten (n = 734; 52 %) war in einer Kleintierpraxis oder -klinik angestellt. Knapp 17 % (n = 238) waren in einer Gemischtpraxis, 13 % (n = 177) in einer Pferdepraxis oder -klinik, 8 % (n = 118) in einer Nutztierpraxis oder -klinik, 4 % (n = 53) im Bereich Wissenschaft und Forschung und je 2 % (n = 32) an einer Universitätsklinik, in der Industrie oder in einem sonstigen Bereich beschäftigt. Im Nachfolgenden werden die in Wissenschaft und Forschung, in der Industrie und in einem sonstigen Bereich tätigen Tierärztinnen unter dem Begriff „nicht-kurativ“ zusammengefasst.

Knapp ein Viertel der Befragten hatte zusätzlich zu der Approbation als höchste weitere Qualifikation noch eine Promotion (n = 320; 23 %), 4 % eine Zusatzbezeichnung (n = 56), 6 % einen Fachtierarzt-Titel (n = 82), 1 % eine Residency (n = 14) und 1 % einen Diplomate- bzw. Privatdozentinnen-Titel (n = 13).

Zufriedenheit

Die Zufriedenheit mit der beruflichen Situation wurde wie folgt bewertet: 11 % sehr gut (n = 152), 36 % gut (n = 510), 30 % befriedigend (n = 419), 12 % ausreichend (n = 165), 9 % mangelhaft (n = 124) und 3 % ungenügend (n = 46). Vergleicht man die Zufriedenheit nach der überwiegend behandelten Tierart, fallen deutliche Unterschiede auf (Abb. 1; $\chi^2 = 80$, p-Wert < 0,001). Die nicht-kurativ tätigen Tierärztinnen bewerteten ihre Arbeitszufriedenheit zu 68 % (n = 80 von 117) mit sehr gut oder gut, während dies bei den Kleintierärztinnen nur 46 % (n = 338 von 734), bei den Pferdeterärztinnen 34 % (n = 61 von 177), bei den Gemischtpraktikerinnen 46 % (n = 109 von 238), bei den Nutztierpraktikerinnen 54 % (n = 64 von 118) und bei den Tierärztinnen, die an einer Universitätsklinik arbeiteten, 31 % (n = 10 von 32) waren. Somit waren Tierärztinnen, die nicht kurativ tätig waren, zufriedener als die kurativ tätigen Tierärztinnen (Chi-Square: p < 0,0001). Am unzufriedensten waren die Tierärztinnen, die an einer Universitätsklinik angestellt waren, wobei zu beachten ist, dass es sich hierbei nur um 32 Personen handelte. Beim Vergleich zwischen den kurativ tätigen Tierärztinnen zeigt sich, dass Pferdeterärztinnen eher unzufrieden waren, während Nutztierpraktikerinnen ihre berufliche Situation verglichen mit den anderen kurativ tätigen Tierärztinnen am häufigsten mit „sehr gut“ oder „gut“ bewerteten (Abb. 1). Die Arbeitszufriedenheit der Kleintierärztinnen bewegte sich im mittleren Bereich. In dieser stark vertretenen Berufsgruppe wurde die Zufriedenheit zusätzlich nach der Zugehörigkeit der Arbeitgeberin betrachtet: Knapp 13 % der befragten Kleintierärztinnen (n = 93) arbeiteten in einer Praxis oder Klinik, die einem Großunternehmen (Anicura, Evidensia oder Smartvet) angeschlossen war und knapp 9 % (n = 64) waren in einer Einrichtung, die dem Verbund unabhängiger Kleintierkliniken (VUK) angeschlossen war, tätig. Von den Tierärztinnen, die in einer Einrichtung des VUK beschäftigt waren, bewerteten 51,5 % ihre Arbeitszufriedenheit mit „sehr gut“ oder „gut“ (Tab. 1). Dies war bei 42,0 % der Kleintierärztinnen, die bei einem Großunternehmen angestellt waren, und 46,1 % der Kleintierärztinnen, die für eine Arbeitgeberin tätig waren, die weder einem Unternehmen noch dem VUK zugehörig war, der Fall

(Tab. 1). Zudem bewerteten in den beiden letztgenannten Gruppen mehr Befragte ihre Arbeitszufriedenheit mit „mangelhaft“. Diese Unterschiede waren allerdings nicht signifikant (Tab. 1).

Tierärztinnen, die in Praxen angestellt waren, waren genauso (un)zufrieden wie Tierärztinnen, die in Kliniken angestellt waren (Tab. 1). Tierärztinnen und Tierärzte unterschieden sich signifikant hinsichtlich ihrer

Zufriedenheit: Tierärzte bewerteten diese häufiger als weibliche Tierärztinnen mit „sehr gut“ wie auch mit „ungenügend“ (Tab. 1).

Tierärztinnen, die ihre Zufriedenheit mit „sehr gut“ bewerteten, hatten einen höheren Stundenlohn als Tierärztinnen, die ihre Zufriedenheit schlechter bewerteten (Abb. 2; Kruskal-Wallis-Chi² = 84, p-Wert < 0,0001). Zwischen den anderen Gradstufen der Zufriedenheit

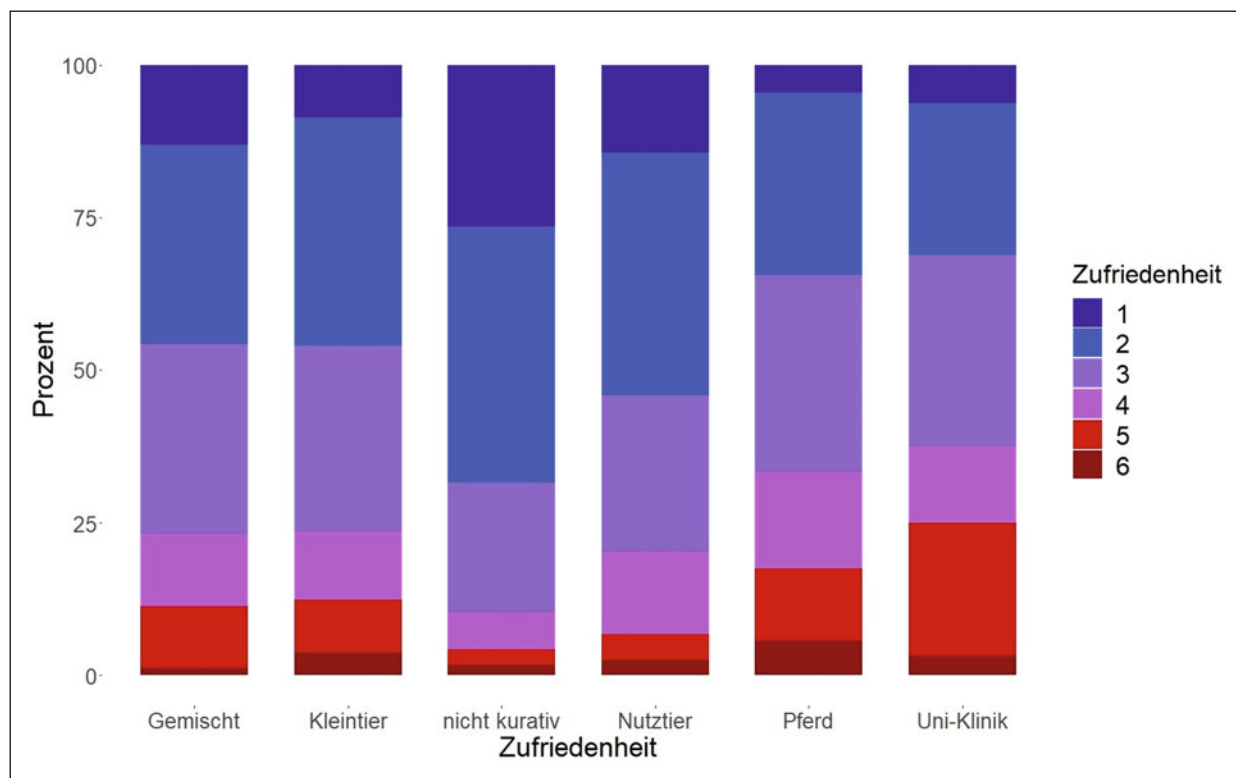


ABBILDUNG 1: Arbeitszufriedenheit in Schulnoten nach Berufssparte: Ergebnisse einer Umfrage unter angestellten Tierärztinnen

1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft, 6 = ungenügend

Anzahl Teilnehmende: Gemischt 238, Kleintier 734, nicht kurativ 117, Nutztier 118, Pferd 177, Uni-Klinik 32

Copyright holder: KC Jensen

TABELLE 1: Arbeitszufriedenheit angestellter Tierärztinnen in %, aufgeteilt nach Zugehörigkeit der Arbeitgeberin, der Art der Einrichtung und nach dem Geschlecht

| | Sehr gut Anzahl/% | Gut Anzahl/% | Befriedigend Anzahl/% | Ausreichend Anzahl/% | Mangelhaft Anzahl/% | Ungenügend Anzahl/% | Anzahl | p-Wert (Chi-Square) |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|--------|------------------------|
| Zugehörigkeit der Arbeitgeberin (nur Kleintierärztinnen) | | | | | | | | |
| Unternehmen* | 6 6,5 | 33 35,5 | 28 30,1 | 9 9,7 | 14 15,1 | 3 3,2 | 93 | 0,5976 (Fisher) |
| VUK** | 7 10,9 | 26 40,6 | 18 28,1 | 9 14,1 | 2 3,1 | 2 3,1 | 64 | |
| keine | 50 8,7 | 216 37,4 | 177 30,7 | 64 11,1 | 48 8,3 | 22 3,8 | 577 | |
| Art der Einrichtung (nur kurativ tätige Tierärztinnen) | | | | | | | | |
| Praxis | 81 10,0 | 293 36,2 | 240 29,6 | 101 12,5 | 73 9,0 | 44 2,7 | 810 | 0,4213 |
| Klinik | 40 8,2 | 293 34,4 | 154 31,5 | 57 11,7 | 48 9,8 | 22 4,5 | 489 | |
| Geschlecht (alle befragten Tierärztinnen außer drei Personen, die divers sind) | | | | | | | | |
| weiblich | 152 9,8 | 458 36,6 | 378 30,2 | 150 12,0 | 110 8,8 | 34 2,7 | 1.252 | 0,0007 |
| männlich | 30 18,6 | 52 32,3 | 40 24,8 | 14 8,7 | 14 8,7 | 11 6,8 | 161 | |

* Arbeitgeberin gehört Evidensia, Smartvet oder Anicura an.

** Arbeitgeberin gehört dem Verbund unabhängiger Kleintierkliniken e. V. an.

und dem Stundenlohn bestanden hingegen nur geringere Unterschiede: Tierärztinnen, die ihre Zufriedenheit mit „gut“ bewerteten, hatten einen signifikant höheren Stundenlohn als Tierärztinnen, die ihre Zufriedenheit nur mit „mangelhaft“ (p-Wert = 0,011) bzw. „ungenügend“ (p-Wert = 0,015) bewerteten, während sich die anderen Vergleiche nicht als signifikant erwiesen.

Tierärztinnen, die ihre Zufriedenheit mit „sehr gut“ oder „gut“ beschrieben, hatten signifikant mehr Urlaubstage als weniger zufriedene Tierärztinnen (Abb. 3; Kruskal-Wallis-Chi2 = 61; p-Wert < 0,001). Hinsichtlich der vertraglich festgelegten Arbeitszeit waren keine statistisch signifikanten Unterschiede erkennbar (Abb. 4). Allerdings waren Tierärztinnen, bei denen Überstunden ausgezahlt oder ausgeglichen wurden, signifikant zufriedener als Tierärztinnen, bei denen kein Ausgleich erfolgte (Abb. 5; Chi2 = 120; p < 0,001).

Tierärztinnen, die weniger häufig Nachtdienste leisteten und seltener an Wochenendtagen arbeiteten, waren signifikant zufriedener mit ihrer Arbeit (Abb. 6 und 7; Nachtdienste: Kruskal-Wallis-Chi2 = 42, p-Wert < 0,001; Wochenenddienste: Kruskal-Wallis-Chi2 = 68, p-Wert < 0,001).

Was gefällt besonders gut?

In einer Freitext-Antwort konnten die befragten Tierärztinnen angeben, welche Aspekte sie an ihrer Arbeit besonders schätzen. Von den 1.416 Befragten haben 1.206 (85 %) eine Antwort eingegeben. Davon waren 1.172 Antworten auswertbar und fielen in mindestens

eine der 21 abgeleiteten Kategorien. Eine Übersicht der Ergebnisse bietet die Abbildung 8. Mit Abstand am häufigsten wurde positiv das Team, die Kolleginnen, die Kollegialität bzw. die Arbeitsatmosphäre erwähnt (n = 618; 53 %). Die Kategorie, die die zweitmeisten Nennungen hatte, war relativ weit gefasst und bezog sich auf die Arbeitszeiten bzw. die Vereinbarkeit der Arbeitszeit mit privaten Interessen (n = 212; 18 %). Vierunddreißig Antworten (3 %) bezogen sich auf die Erfassung bzw. die Bezahlung oder den Ausgleich von Überstunden. Knapp 150 Befragte (13 %) äußerten sich positiv über ihre Vorgesetzte. Weiterhin wurde positiv der Austausch unter Kolleginnen bzw. der Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens genannt (n = 81; 7 %) sowie die Möglichkeit, sich fortzubilden, ein Interessensgebiet auf- oder auszubauen, die Möglichkeit einer Übernahme oder des Erwerbs eines Fachtitels (n = 78; 7 %). Auch die tierärztliche Tätigkeit an sich (n = 51; 4 %), die Eigenständigkeit (n = 89; 8 %), und die Vielfältigkeit/die abwechslungsreichen Aufgaben (n = 69; 6 %) wurden relativ häufig erwähnt. Die Nähe zum Wohnort (n = 24; 2 %), das hohe Niveau bzw. die gute technische Ausstattung (n = 55; 7 %) und das Verhältnis zu den Kundinnen (n = 43; 4 %) waren weitere positive Argumente für die tierärztliche Tätigkeit. Von 56 Befragten (5 %) wurde die Flexibilität positiv erwähnt, wobei unklar blieb, ob sich dies auf die Arbeitszeit oder auch auf andere Aspekte der Tätigkeit bezog. Von 55 Befragten (5 %) wurde das Gehalt als positiv angeführt. Bonusleistungen (n = 11), die flachen Hierarchien (n = 9), dass der Hund mit

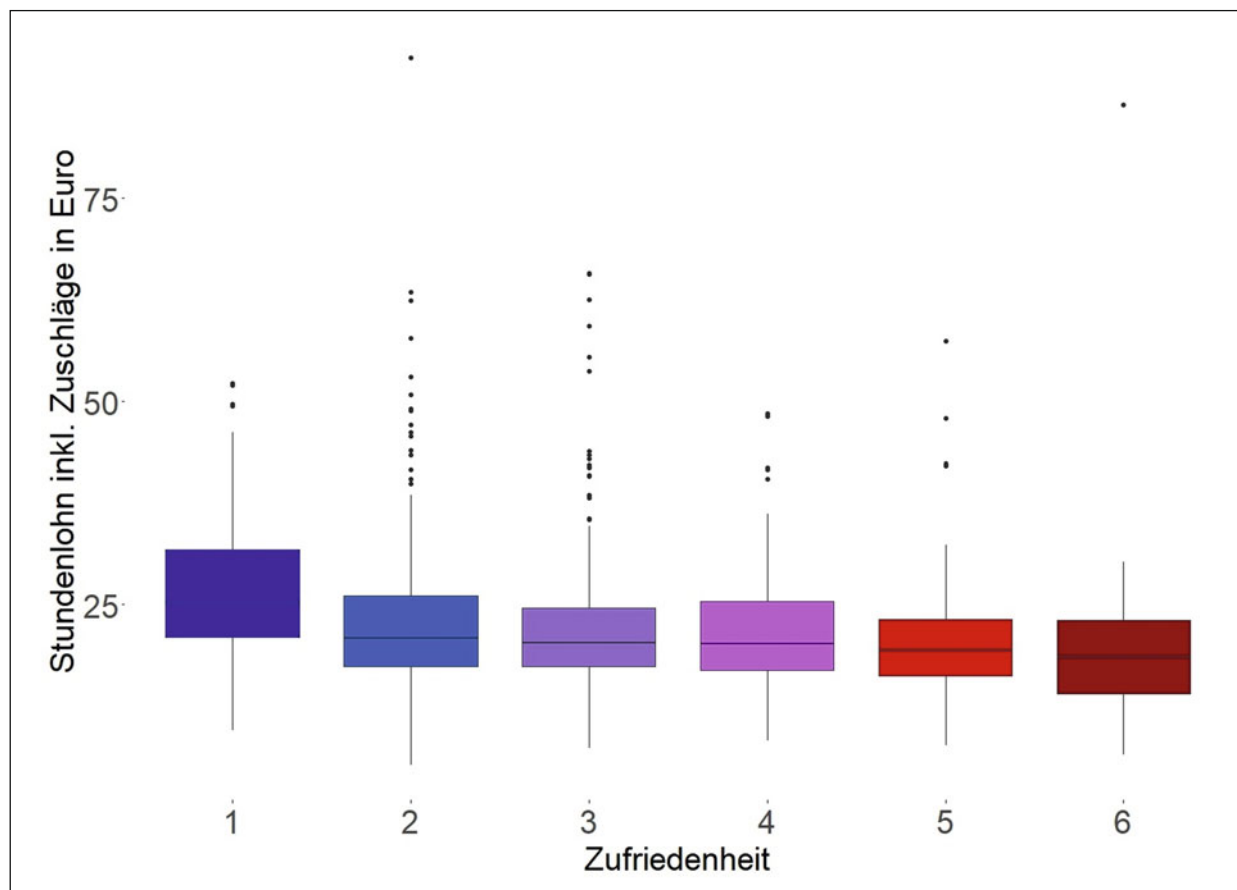


ABBILDUNG 2: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit vom Stundenlohn (Bruttolohn inklusive Zuschläge): Ergebnisse einer Umfrage unter angestellten Tierärztinnen (n = 1.335)
 Copyright holder: KC Jensen

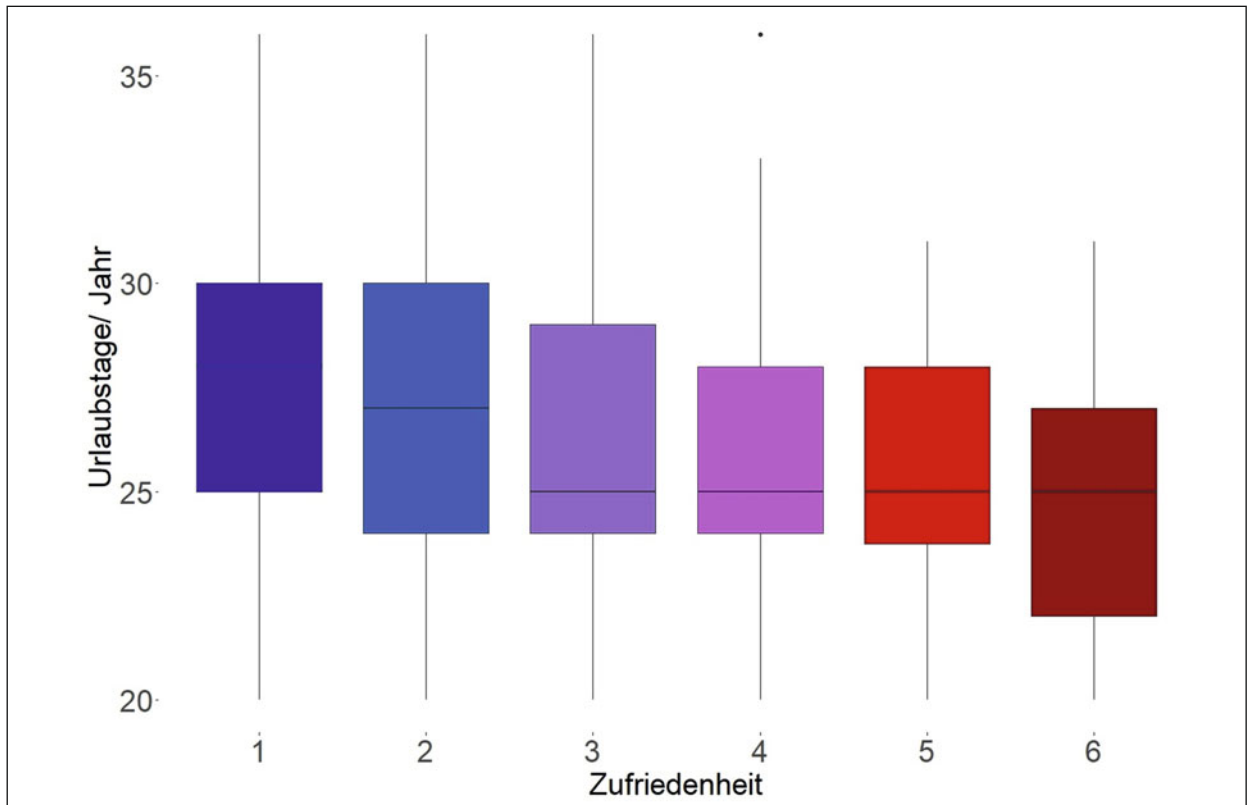


ABBILDUNG 3: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Anzahl an Urlaubstagen pro Jahr: Ergebnisse einer Umfrage unter angestellten Tierärztinnen (n = 1.416)
Copyright holder: KC Jensen

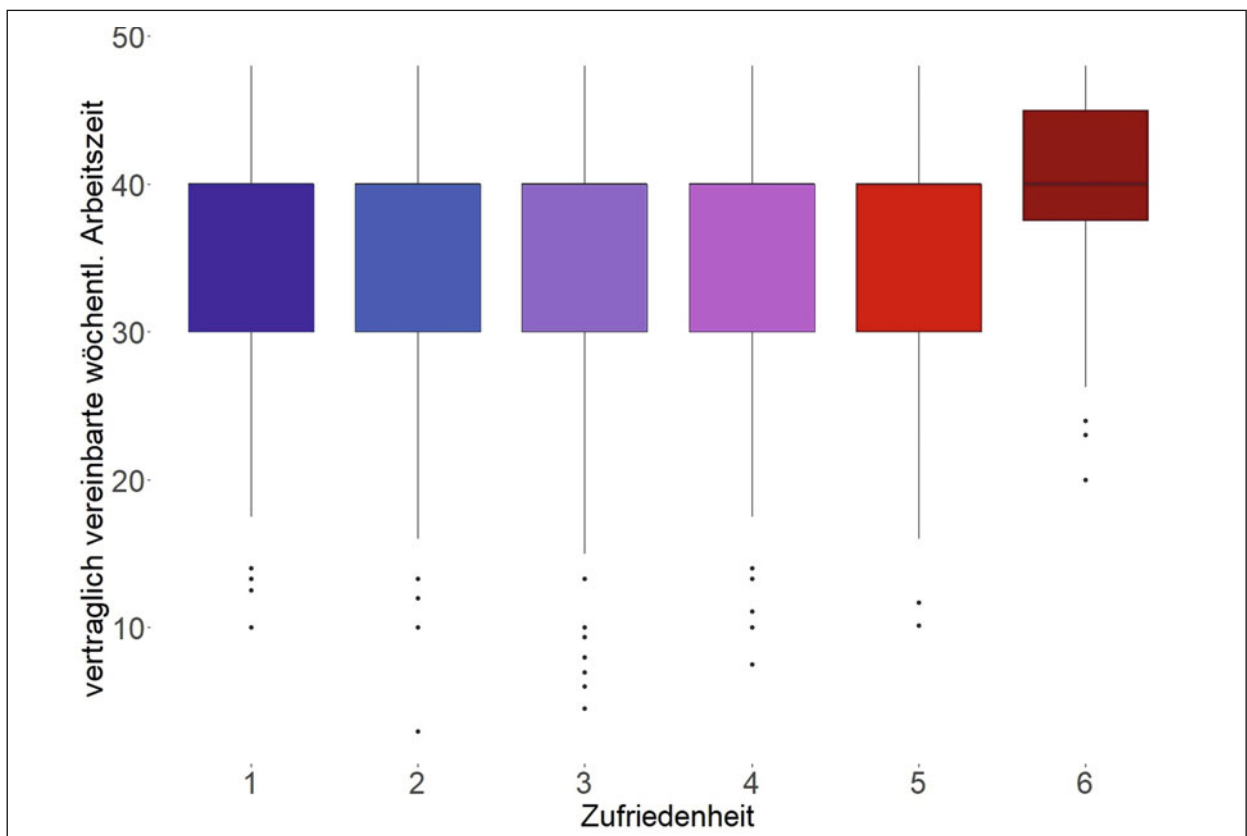


ABBILDUNG 4: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der vertraglich festgelegten wöchentlichen Arbeitszeit in Stunden: Ergebnisse einer Umfrage unter angestellten Tierärztinnen (n = 1.407). Wurde die wöchentliche Arbeitszeit mit > 48 Stunden angegeben, wurden 48 Stunden als vertraglich vereinbarte Arbeitszeit angenommen.
Copyright holder: KC Jensen

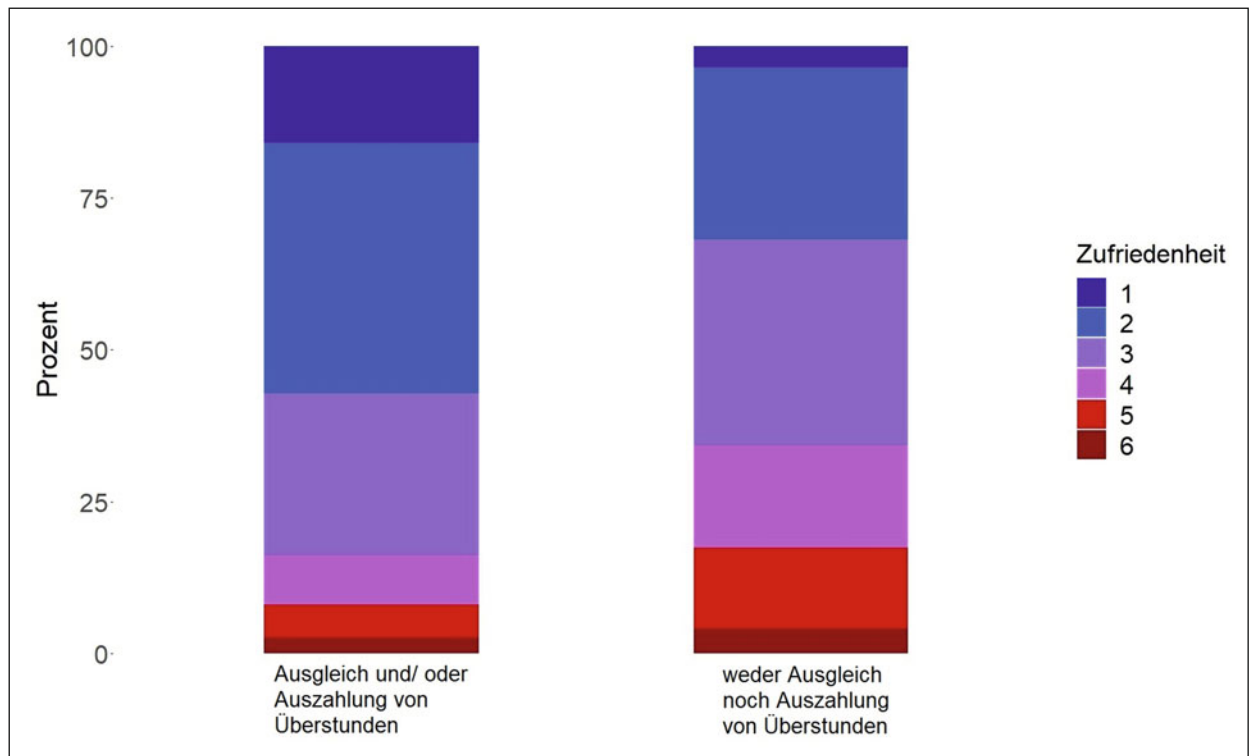


ABBILDUNG 5: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit davon, ob Überstunden abgegolten (ausgezahlt oder ausgeglichen) werden. Ergebnisse einer Umfrage unter angestellten Tierärztinnen (n = 1.416).
Copyright holder: KC Jensen

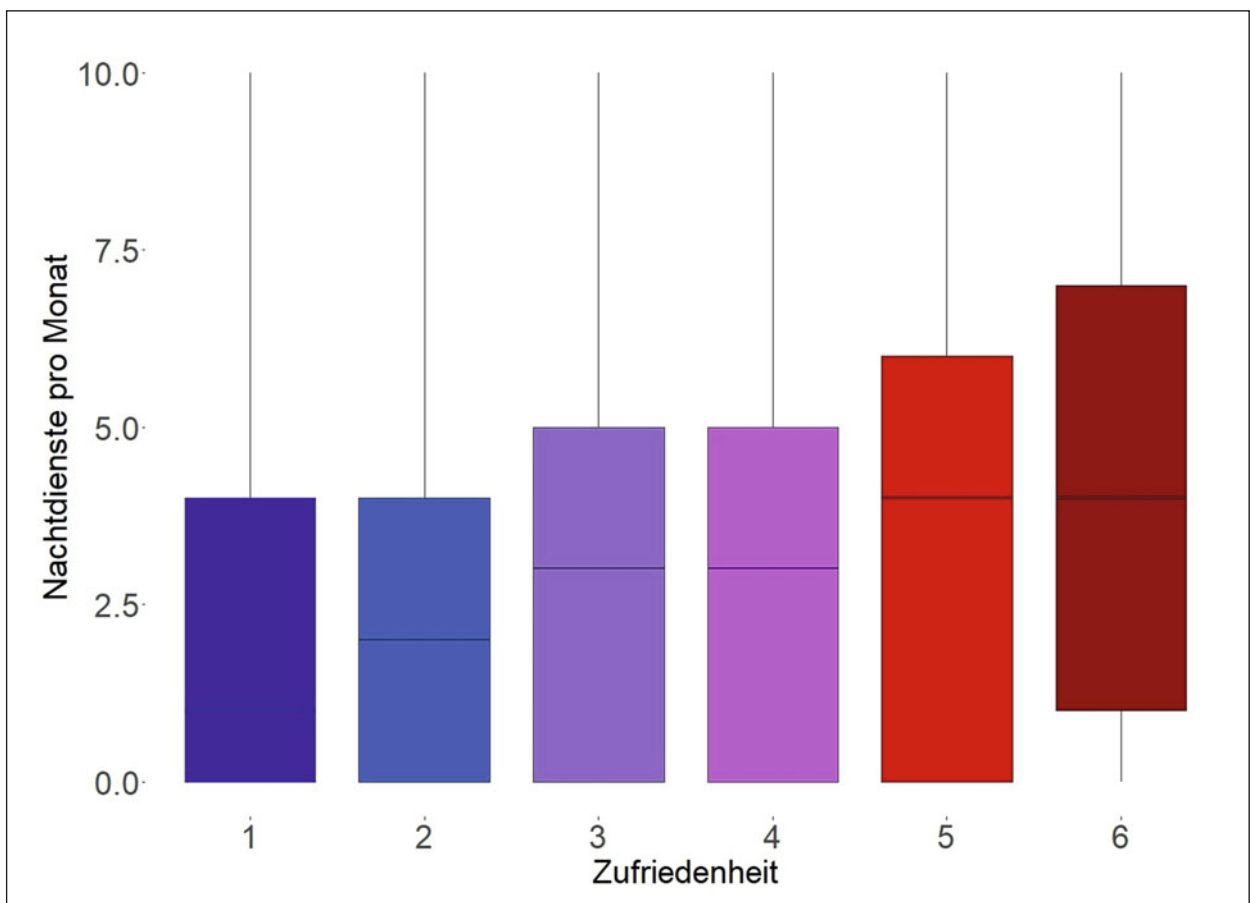


ABBILDUNG 6: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Anzahl der Nachtdienste pro Monat. Ergebnisse einer Umfrage unter angestellten Tierärztinnen (n = 1.416).
Copyright holder: KC Jensen

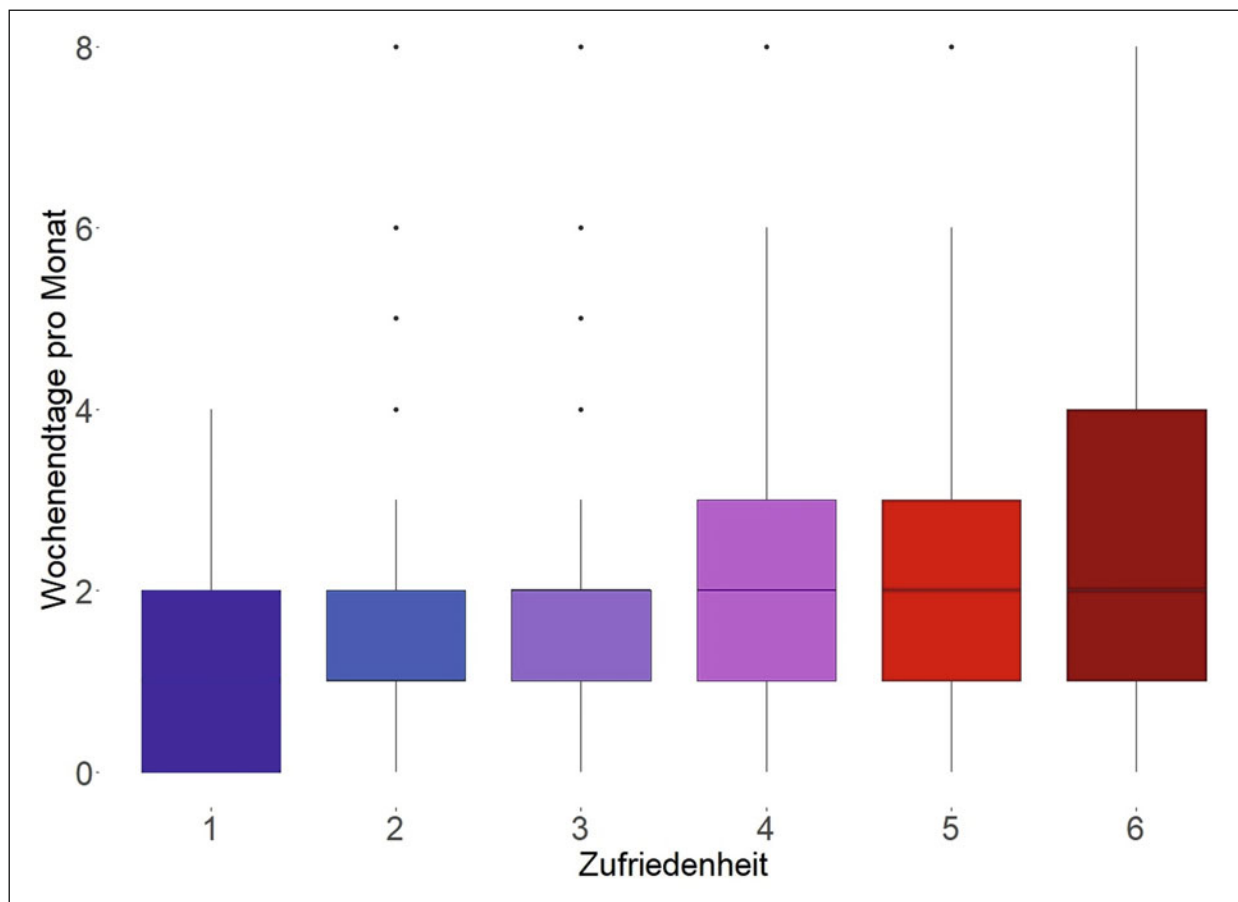


ABBILDUNG 7: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Anzahl der Wochenendtage, an denen pro Monat gearbeitet wird. Ergebnisse einer Umfrage unter angestellten Tierärztinnen (n = 1.416).
Copyright holder: KC Jensen



ABBILDUNG 8: Aus Freitextantworten (n = 1.172) abgeleitete Kategorien auf die Frage, was angestellten Tierärztinnen an ihrer derzeitigen Arbeitsstelle besonders gut gefällt. Die Größe der Schrift hängt mit der Häufigkeit der Nennung zusammen; erstellt über Wortwolken.com.
Copyright holder: KC Jensen

zur Arbeit gebracht werden darf (n = 7), das Vertrauen (n = 10), die Sicherheit der Arbeitsstelle (n = 5) und der gute Umgang mit den Tieren (n = 3) waren weitere positive Aspekte. Insgesamt 30 Befragte (3 %) schrieben, dass sie explizit nichts an ihrer Arbeitsstelle schätzen bzw. deswegen gekündigt haben.

Kritikpunkte

Die Tabelle 2 gibt eine Übersicht darüber, wie viele Personen bestimmten Kritikpunkten hinsichtlich der Arbeitsbedingungen zugestimmt haben. Im Hinblick auf die Planbarkeit und die Arbeitsmenge stimmten 38 % der Teilnehmenden der Aussage „zu viele Überstunden“ zu. Auch der Termin- und Zeitdruck sowie die Arbeitsmenge insgesamt und die fehlende personelle Unterstützung waren Kritikpunkte von etwa einem Drittel der Befragten. Dagegen wünschten sich nur etwa 10 % weniger Unterbrechungen. In Bezug auf das Feedback und den Wissenstransfer gaben etwa 35 % der Befragten an, dass sie sich wünschen, dass Mitarbeitendengespräche eingeführt werden. Dies impliziert, dass mit jeder dritten angestellten Tierärztin bislang keine Mitarbeitendengespräche geführt werden. Auch mehr Feedbackgespräche und mehr Zeit für Weiterbildung durch erfahrene Tierärztinnen werden von etwa einem Drittel der Befragten gefordert. Dagegen wurde fehlendes Wissen bzw. fehlende Erfahrung grundsätzlich trotz der relativ geringen Berufserfahrung der Teilnehmenden nicht als Hauptproblem angesehen. Teilnehmende, die den Verbesserungsmöglichkeiten zustimmten, waren signifikant unzufriedener als Teilnehmende, die keinen Verbesserungsbedarf sahen (Tab. 2). Die stärksten Zusammenhänge zeigten sich hier bei der Arbeitsbelastung (Arbeitsmenge, Überstunden, Dienste).

Neben den vorgegebenen Antworten hatten die befragten Tierärztinnen die Möglichkeit, individuelle Kritikpunkte bzw. Verbesserungswünsche in einem Frei-

textfeld anzugeben. Diese Gelegenheit nahmen 208 Personen wahr. Davon konnten 204 Antworten mittels qualitativer Inhaltsanalyse zu mindestens einer von zwölf Kategorien zugeordnet werden. Eine Übersicht über die Ergebnisse liefert die Abbildung 9. Hier wünschten sich die Teilnehmenden eine bessere Strukturierung der Arbeitsabläufe (n = 65; 32 %), mehr Gehalt (n = 58; 28 %), eine bessere Führung bzw. eine bessere Kommunikation mit den Vorgesetzten (n = 45; 22 %), mehr Wertschätzung (n = 35; 17 %) und mehr Fortbildungen (n = 32; 16 %). Weniger häufig wurde der Wunsch nach Zuschlägen oder einem Ausgleich für Überstunden bzw. Notdienste (n = 21; 10 %), an die individuellen Wünsche angepasste Arbeitszeiten (n = 19; 9 %), mehr Urlaubstagen (n = 14; 7 %), mehr Personal (n = 18; 9 %), einem besseren Wissenstransfer/mehr Einarbeitung (n = 14; 7 %) und einem höheren medizinischen Niveau bzw. einer besseren Ausstattung (n = 20; 10 %) genannt. Zehn Teilnehmende wünschten sich einen unbefristeten Arbeitsvertrag.

Arbeitsklima

Im Hinblick auf das Arbeitsklima wurden den Teilnehmenden 16 Aussagen vorgeschlagen, denen sie zustimmen konnten. Die deskriptive Auswertung ist in Tabelle 3 dargestellt. Hinsichtlich der Kommunikation und Fehlerkultur gab nur etwa ein Drittel der Befragten an, dass sie Probleme und heikle Themen offen ansprechen können bzw. das Gefühl haben, dass ihre Ideen und Vorschläge berücksichtigt werden. Auch stimmte nur etwa ein Drittel der Befragten der Aussage zu, dass wenn Fehler passieren, die wichtigste Frage nicht ist, wer es war, sondern wie der Fehler in Zukunft vermieden werden kann. Im Hinblick auf die Atmosphäre und den Zusammenhalt stimmten nur etwa die Hälfte der Befragten mit den Aussagen überein, dass eine positive Arbeitsatmosphäre herrscht, und dass das Team

TABELLE 2: Zustimmung zu Verbesserungsmöglichkeiten: Ergebnisse einer Umfrage unter angestellten Tierärztinnen (n = 1.416)

| | Anzahl Zustimmung | % Zustimmung | Cramer's V | p-Wert (Chi²) |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|------------|---------------|
| Arbeitsmenge und Planbarkeit | | | | |
| zu große Arbeitsmenge | 421 | 29,73 | 0,34 | <0,001 |
| zu viele Überstunden | 538 | 37,99 | 0,38 | <0,001 |
| zu viele Dienste | 284 | 20,06 | 0,38 | <0,001 |
| schlechte oder zu kurzfristige Planbarkeit der Dienstpläne | 312 | 22,03 | 0,31 | <0,001 |
| zu viele Aufgaben parallel zu bearbeiten | 326 | 23,02 | 0,24 | <0,001 |
| häufige Unterbrechungen | 148 | 10,45 | 0,20 | <0,001* |
| fehlende Planbarkeit der Arbeitsaufgaben/Abläufe | 408 | 28,81 | 0,33 | <0,001 |
| starker Termin-/Zeitdruck | 466 | 32,91 | 0,33 | <0,001 |
| habe Probleme meinen Urlaub zu nehmen | 232 | 16,38 | 0,28 | <0,001 |
| Feedback und Wissenstransfer | | | | |
| Mitarbeitergespräche einführen | 499 | 35,24 | 0,26 | <0,001 |
| unzureichende Information/Ausstattung zur Ausführung der Tätigkeit | 263 | 18,57 | 0,30 | <0,001 |
| unklare Erwartungen | 331 | 23,38 | 0,33 | <0,001 |
| zu wenig Zeit der erfahreneren Tierärzte für Weiterbildung der Anderen | 503 | 35,52 | – | <0,001 |
| fehlendes Wissen | 193 | 13,63 | 0,19 | <0,001 |
| fehlende Erfahrung | 220 | 15,54 | 0,13 | <0,001 |
| zu wenig Feedbackgespräche | 473 | 33,40 | 0,26 | <0,001 |
| Sonstiges | | | | |
| Seit Teilzeitstelle schwieriger Anerkennung zu finden | 81 | 5,72 | 0,14 | <0,001* |
| eingeschränkte Verfügbarkeit personeller Unterstützung (auch TFAs) | 474 | 33,47 | 0,25 | <0,001 |

* Aufgrund gering besetzter Zellen wurde ein Fisher's- Exakt-Test berechnet.

dabei hilft, Aufgaben zu erledigen und der Zusammenhalt im Unternehmen insgesamt gut funktioniert. Von den Befragten, die Kinder hatten, stimmten etwa die Hälfte mit der Aussage überein, Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren zu können. Dabei gaben von den 46 Tierärzten mit Kindern nur 37 % an, Beruf und Familie gut vereinbaren zu können, aber 48 % der

276 Tierärztinnen mit Kindern. Dieser Unterschied war nicht signifikant (Chi-Square: $p = 0,2266$).

Es zeigt sich, dass bei allen Aussagen die Zufriedenheit der Befragten signifikant höher war, wenn die Befragten dieser Aussage zugestimmt haben (Tab. 3). Nur bei der negativ formulierten Aussage „Ich bin mit meiner Meinung eher zurückhaltend und äußere meine Wün-



ABBILDUNG 9: Aus Freitextangaben ($n = 204$) abgeleitete Kategorien auf die Frage, wo angestellte Tierärztinnen an ihrer derzeitigen Arbeitsstelle Verbesserungsbedarf sehen. Die Größe der Schrift hängt mit der Häufigkeit der Nennung zusammen; erstellt über Wortwolken.com.
Copyright holder: KC Jensen

TABELLE 3: Zustimmung zu Aussagen mit Bezug auf das Arbeitsklima: Ergebnisse einer Umfrage unter angestellten Tierärztinnen ($n = 1.416$)

| | Anzahl Zustimmung | % Zustimmung | Cramer's V | p-Wert (Chi ²) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|------------|----------------------------|
| Kommunikation und Fehlerkultur | | | | |
| Man kann in unserem Unternehmen Probleme und heikle Themen offen ansprechen | 487 | 34,4 | 0,43 | <0,001 |
| Wenn bei uns Fehler passieren, ist die wichtigste Frage nicht „wer war es?“, sondern „wie können wir den Fehler in Zukunft vermeiden?“ | 479 | 33,8 | 0,34 | <0,001 |
| Ich bin mit meiner Meinung eher zurückhaltend und äußere meine Wünsche und Sorgen weniger | 356 | 25,1 | 0,29 | <0,001 |
| Ich äußere meine Meinung (zu arbeitsrelevanten Themen) | 639 | 45,1 | 0,23 | <0,001 |
| Ich bin offen und ehrlich im alltäglichen Umgang mit Kollegen/ Kolleginnen | 811 | 57,7 | 0,20 | <0,001 |
| Meine Ideen und Vorschläge werden berücksichtigt | 499 | 35,2 | 0,46 | <0,001 |
| Atmosphäre und Zusammenhalt | | | | |
| Ich bin stolz darauf, ein Mitglied meines Teams zu sein | 458 | 32,3 | 0,45 | <0,001 |
| Mein Team hilft mir dabei die Arbeit zu erledigen | 681 | 48,1 | 0,31 | <0,001 |
| In unserem Unternehmen herrscht eine positive Arbeitsatmosphäre | 715 | 50,5 | 0,51 | <0,001 |
| Die Zusammenarbeit innerhalb unseres Unternehmens funktioniert aus meiner Sicht insgesamt gut | 722 | 51,0 | 0,43 | <0,001 |
| Leistungen und Karrierechancen | | | | |
| Ich kann Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren (alle Befragten) | 257 | 18,2 | 0,33 | <0,001 |
| Ich kann Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren (Befragte mit Kindern; $n = 322$) | 149 | 46,3 | 0,41 | <0,001 |
| Ich bin zufrieden mit meinen Karriere- und Aufstiegschancen | 219 | 15,5 | 0,42 | <0,001 |
| Ich werde angemessen bezahlt | 309 | 21,8 | 0,48 | <0,001 |
| Leistung lohnt sich generell in unserem Unternehmen | 167 | 11,8 | 0,38 | <0,001 |
| Ich fühle mich grundsätzlich weder über- noch unterfordert | 344 | 24,3 | 0,32 | <0,001 |
| Bei uns zählt die Kompetenz des Einzelnen und nicht etwa Geschlecht, Herkunft, Alter oder Position | 658 | 46,5 | 0,33 | <0,001 |

sche und Sorgen weniger“ war die Zufriedenheit höher, wenn der Aussage nicht zugestimmt wurde. Besonders starke Zusammenhänge waren zwischen der Zufriedenheit und der positiven Arbeitsatmosphäre, dem offenen Umgang, der Berücksichtigung eigener Ideen und angemessenem Gehalt und Aufstiegschancen zu beobachten.

Zusätzlich zu diesen Aussagen konnten die Befragten noch Ergänzungen angeben. Von dieser Möglichkeit machten 78 Personen Gebrauch, wovon 71 Antworten ausgewertet werden konnten. Zunächst wurden die Antworten in eine der folgenden Kategorie eingeteilt: durchweg positives, insgesamt positives, durchwachsenes, angespanntes, schlechtes oder sehr schlechtes Arbeitsklima. Keine der befragten Personen, die sich weiter zum Arbeitsklima äußerte, gab an, dass er oder sie durchweg zufrieden mit dem Arbeitsklima war. Sieben Personen wurden in die Kategorie insgesamt positives Arbeitsklima gruppiert, 14 Personen wurden in die Kategorie durchwachsenes Arbeitsklima, 23 Personen in die Kategorie angespanntes Arbeitsklima, 18 Personen in die Kategorie schlechtes Arbeitsklima und sieben Personen in die Kategorie sehr schlechtes Arbeitsklima eingruppiert. Zwei Antworten bezogen sich auf einzelne Aspekte und wurden deswegen keiner Kategorie zugeordnet.

Als Zweites wurden aus den gleichen Freitext-Feldern (n = 71) in eine oder mehrere Kategorien mit inhaltlichem Schwerpunkt zugeordnet (Abb. 10). Die meisten Antworten bezogen sich aber auf eine schlechte Arbeitsatmosphäre insgesamt (n = 15) oder auf eine als mangelhaft empfundene Führung (n = 25) und mangelhafte Kommunikation (n = 21). Aber auch hier fanden sich Aussagen im Hinblick auf die als nicht leistungsgerecht empfundene Bezahlung (n = 13). Zwei Personen hoben die Bezahlung allerdings auch als lohnenswert hervor. Vier Personen bemängelten eine hohe Fluktuation und sechs Personen eine zu hohe Arbeitsbelastung. Acht Personen wünschten sich einen besseren Wissenstransfer und sechs Personen sahen für sich wenig Chancen zur Weiterentwicklung. Neun Personen betonten in dem Freitextfeld nochmals explizit, dass sie keiner der vorherigen positiv formulierten Aussagen zustimmen,

während neun Personen den guten Zusammenhalt im Team lobten.

Diskussion

Die vorgestellten Ergebnisse lassen ein heterogenes Empfinden der angestellten Tierärztinnen gegenüber ihrem Arbeitsplatz erkennen. Die Anzahl der mit ihrer beruflichen Situation eher wenig zufriedenen angestellten Tierärztinnen sollte in Anbetracht der hohen Prävalenz psychischer Erkrankungen und des herrschenden Fachkräftemangels Anlass zur Veränderung geben. So waren einige Antworten von Befragten erschreckend, wie beispielsweise: „Bei uns sind fast alle sehr müde, besonders die Ärzte. Sehr wenige können mehr als ein Jahr durchhalten.“ Gleichzeitig lässt sich an einigen Antworten erkennen, dass durch den Fachkräftemangel das Selbstvertrauen zur Mitbestimmung der Arbeitsbedingungen der angestellten Tierärztinnen gewachsen ist, wie folgende Antwort auf die Frage, was besonders gut gefällt, andeutet: „Dass ich mittlerweile arbeite, wie ich will und soviel ich will, weil sie eh niemand anderen bekommen als Ersatz.“ Ein Teil der Arbeitgeberinnen hat erkannt, wie wertvoll ihre Mitarbeitenden sind und hat eine Verbesserung der Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden erreicht, wie folgende Antwort andeutet: „Die Individualität. Alles wird auf einen zugeschnitten für höchste Zufriedenheit.“

Repräsentativität und Methodik

Nach Ferreira (2019) gibt es zwischen der quantitativen Messung der Arbeitszufriedenheit und den seltener durchgeführten qualitativen Befragungen Diskrepanzen. Aus diesem Grund wurde in der vorliegenden Studie den Teilnehmenden über die vorgegebenen Fragen hinaus die Möglichkeit zu selbst formulierten Freitext-Antworten gegeben. Zusätzlich bietet dieser qualitative Ansatz die Chance, neue Aspekte zu erfassen, die aus der Lebenswelt der Befragten stammen. Somit ist durch den gleichzeitigen und gleichwertigen Mixed-Methods-Ansatz ein Mehrwert gegeben (Kuckartz 2014).

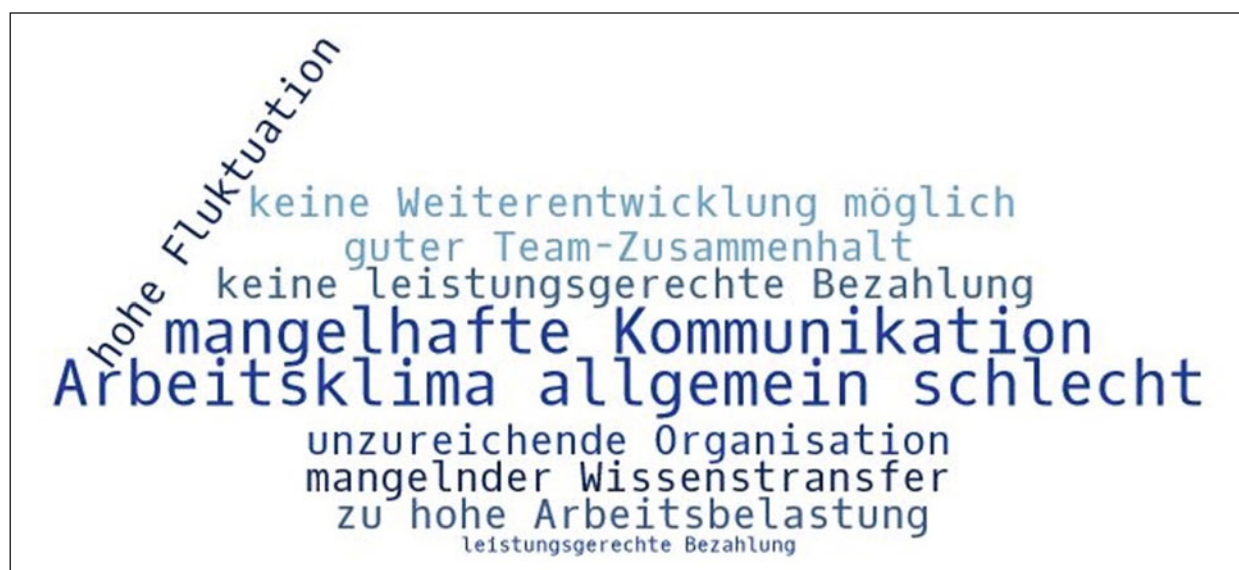


ABBILDUNG 10: Aus Freitextangaben (n = 78) abgeleitete Kategorien zu dem Thema Arbeitsklima. Die Größe der Schrift hängt mit der Häufigkeit der Nennung zusammen; erstellt über Wortwolken.com. Copyright holder: KC Jensen

Die Ergebnisse sind nicht als uneingeschränkt repräsentativ zu betrachten, weil keine Zufallsbefragung (Randomisierung) möglich war. Durch die freie Zugänglichkeit des Fragebogens im Internet und Werbung in den sozialen Medien wurden vermehrt junge Tierärztinnen mit relativ wenig Berufserfahrung angesprochen, welche in dieser Studie überrepräsentiert sind. Diese Verzerrung war auch in anderen Studien präsent (Friedrich 2007). Es kann im Rahmen dieser Studie nicht geklärt werden, ob junge Tierärztinnen grundsätzlich zufriedener oder unzufriedener mit ihrem Beruf als ältere Tierärztinnen sind. Es ist anzunehmen, dass unzufriedene Tierärztinnen – wenn sie kein besseres Arbeitsumfeld in der Tiermedizin finden – die Tiermedizin verlassen oder aber sich selbstständig machen.

Grundsätzlich werden nicht alle Personen durch Online-Befragungen erreicht (Bethlehem 2010). Das Problem der Nicht-Erreichbarkeit hat die Studien-Ergebnisse vermutlich nicht in eine bestimmte Richtung (zufriedener/unzufriedener) verzerrt. Allerdings besteht bei Online-Umfragen zusätzlich das Problem, dass die Menschen sich frei für oder gegen eine Teilnahme entscheiden können (Bethlehem 2010). So haben eventuell mehr Menschen an der Studie teilgenommen, die besonders stark emotional mit dem Thema verbunden sind. Es ist anzunehmen, dass Tierärztinnen, die in der Vergangenheit besonders unter ihren Arbeitsbedingungen gelitten haben oder auch aktuell leiden, eher teilgenommen haben (Jensen et al. 2022). Die Selbstselektion kann dazu geführt haben, dass die Studienpopulation dadurch schlechter abschneidet, also unzufriedener ist als die Zielpopulation.

Ungeachtet dessen geben die Ergebnisse wichtige, aktuelle Hinweise auf die Arbeitszufriedenheit angestellter Tierärztinnen, beleuchten zudem Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit und geben konkrete Verbesserungsmöglichkeiten. Durch den großen Stichprobenumfang und da Tierärztinnen verschiedener Berufszweige zur Teilnahme bewegt werden konnten, war es auch möglich, Aussagen zu Untergruppen zu treffen.

Arbeitszufriedenheit und deren Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen

Unter Arbeitszufriedenheit versteht man einen positiven emotionalen Zustand, der aus der Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes oder den Erfahrungen im Job resultiert (Locke 1976). Diese vage Definition deutet an, dass auch die Befragten dieser Studie unterschiedliche Aspekte ihrer Tätigkeit bei der Bewertung zugrunde gelegt haben. Die Frage nach der Arbeitszufriedenheit insgesamt ist somit eine subjektive Einschätzung, basierend auf unterschiedlichen Schwerpunkten und Erfahrungen. Arbeitszufriedenheit sollte in diesem Zusammenhang nicht einseitig als Vorteil der Arbeitnehmerinnenseite verstanden werden. So bemerkt Ferreira (2019), dass sich aus einer erhöhten Zufriedenheit eine Win-win-Situation für Arbeitgeberinnen und Arbeitnehmerinnen ergibt, da dies auf Arbeitgeberinnenseite zu sinkenden Fehlzeiten, einer geringeren Fluktuation und steigenden Leistungen führen kann. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in der Tiermedizin kann sich eine – auch durch Außenstehende wahrgenommene – hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten positiv auf das Image eines Betriebes auswirken und somit einen

Vorteil im Wettbewerb um kompetente Beschäftigte darstellen (Ferreira 2019).

In dieser Studie bewerteten 47 % der Teilnehmenden die Zufriedenheit mit „sehr gut“ oder „gut“. Ziel sollte sein, dass mindestens 70 % der Arbeitnehmerinnen ihre Arbeitszufriedenheit so gut bewerten (Infosurv Research). In der Studie von Kersebohm et al. (2017) wurde die Zufriedenheit mit der Arbeit auf einer Skala von 0 („ganz und gar unzufrieden“) bis 10 („ganz und gar zufrieden“) benotet und im Median mit 7 bewertet. In der Studie von Friedrich (2007) gaben die Teilnehmenden ihre Zustimmung zu der Aussage „Im Großen und Ganzen bin ich zufrieden mit meiner derzeitigen Arbeitsstelle“ auf einer 5-Punkt-Likert-Skala an (von 1 = „stimmt völlig“ bis 5 = „stimmt gar nicht“). Hier betrug der Mittelwert 2,33. Da sowohl die Fragestellung als auch die Antwortmöglichkeiten sich in den drei genannten Studien erheblich voneinander unterscheiden, kann nur ein grober Vergleich stattfinden: Deutliche Verbesserungen oder Verschlechterungen sind nicht zu erkennen.

Die Arbeitszufriedenheit von angestellten Tierärztinnen insgesamt ist je nach Bezugsgruppe mit der anderer angestellter Berufsgruppen vergleichbar. Im Rahmen des sozio-ökonomischen Panels wird die Arbeitszufriedenheit wie bei der Studie von Kersebohm et al. (2017) auf einer Skala von 0 bis 10 abgefragt. Hier lag der Median der Arbeitnehmenden ebenfalls bei 7 (Brenke 2015). Allerdings bestehen innerhalb der verschiedenen Sparten der Tiermedizin deutliche wie auch signifikante Unterschiede: So waren die nicht-kurativ tätigen Tierärztinnen deutlich zufriedener als die anderen Berufsgruppen. Dies zeigte auch die vor kurzem publizierte Studie von Ewert (2021). Dass bei der niedrigeren Arbeitszufriedenheit in der kurativen Praxis im Vergleich zur nicht-kurativen Praxis ein Interesse der Tierärztinnen besteht, sich aktiv in ein Arbeitsverhältnis mit höherer Zufriedenheit und möglicherweise besserem Gehalt, wie etwa in der öffentlichen Veterinärverwaltung oder der Industrie, einzugliedern, erscheint daher nachvollziehbar.

Auch zwischen den kurativ tätigen Tierärztinnen waren Unterschiede je nach der überwiegend behandelten Tierart erkennbar. Es zeigte sich in der Studie von Friedrich (2007) wie auch in dieser Studie folgende Situation: die Pferdepraktikerinnen waren am wenigsten zufrieden, und die im Nutztierbereich oder in Gemischtpraxen arbeitenden Tierärztinnen erzielten die höchste Zufriedenheit. Kleintiermedizinerinnen lagen im Mittelfeld. In der Studie von Kersebohm (2018) wurde die Arbeitszufriedenheit leider nicht gleichzeitig nach angestellt/selbstständig und Tierart aufgeteilt, sodass hier kein Vergleich möglich ist.

Die an Universitätskliniken angestellten Tierärztinnen waren in der Studie von Kersebohm (2018) im Median genauso (un-)zufrieden wie Beschäftigte in Praxen und anderen Kliniken. Dagegen war diese Gruppe die in dieser Studie die am wenigsten Zufriedene. Dies kann an der eher geringen Stichprobengröße liegen, allerdings haben auch bereits mehrere nicht-tierärztliche Zeitungen über die oftmals schlechten Arbeitsbedingungen an den Universitätskliniken berichtet (Hucklenbroich 2014, Wetzel 2015a, Hilbig 2016). Seitdem wurden Veränderungen, wie eine höhere Entlohnung, angestoßen (Wetzel 2015b). Allerdings zeigte eine Umfrage unter den wissenschaftlichen Mitarbeitenden

der Stiftung Tierärztliche Hochschule Hannover im Jahre 2020 weiter Verbesserungsbedarf, insbesondere hinsichtlich der Zukunftsaussichten, Aufstiegschancen und der Überstunden (Becker et al. 2020). Beispielsweise gaben von den unter 46 Jahre alten Tierärztinnen (n = 50) ausnahmslos alle an, nur befristet angestellt zu sein. Dies ist allerdings kein spezifisches Phänomen der Tiermedizin, sondern ein strukturelles Problem in der Wissenschaft (#ichbinhanna). Bei den kurativ tätigen Tierärztinnen sind befristete Arbeitsverträge eher eine Ausnahme (Friedrich 2007).

Mehrere Studien zeigten bereits, dass ein angemessenes Gehalt im Zusammenhang mit höheren Zufriedenheitswerten stehen kann (Kersebohm et al. 2017, Ewert 2021). In der hier vorliegenden Studie konnten diese Ergebnisse bestätigt werden. Ein angemessener Stundenlohn und die Abgeltung von Überstunden haben signifikante Auswirkungen auf die Angaben zur Arbeitszufriedenheit. Auch in den Freitextantworten ist ein höheres Gehalt als Wunsch genannt worden. Insbesondere beim Gehalt und der subjektiven Einschätzung eines „angemessenen“ Gehalts spielt der Aspekt der empfundenen Verteilungsgerechtigkeit als Komponente der Arbeitszufriedenheit eine Rolle (Nerdinger 2014).

Der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der vertraglich festgelegten Arbeitszeit war schwach ausgeprägt. In der Studie von Kersebohm (2018) gab es einen deutlicheren Zusammenhang. Allerdings ist zu bedenken, dass dort nicht nach der vertraglich festgelegten Arbeitszeit, sondern nach der tatsächlichen Arbeitszeit (inkl. Überstunden) gefragt wurde. Zudem wurde in der hier vorgestellten Studie in einigen Fällen auch die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit unterschätzt, da diese mit über 48 Stunden/Woche angegeben wurde. Es zeigte sich aber eine signifikant höhere Zufriedenheit, wenn Überstunden ausgeglichen (Freizeitausgleich oder Auszahlung) wurden. Interessant ist, dass die Reduktion von Überstunden auch einer der Verbesserungspunkte war, der die meiste Zustimmung erhalten hat und bei dem ein relativ starker Zusammenhang mit der Zufriedenheit erkennbar war. Hier zeigt sich somit Verbesserungsbedarf. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass die Tiermedizin an das Arbeitszeitgesetz gebunden ist. Dieses schreibt vor, dass eine Verlängerung der täglichen Arbeitszeit von acht auf zehn Stunden nur dann möglich ist, wenn diese Stunden zeitnah ausgeglichen werden (§ 3; ArbZG 2020). Hinsichtlich der Erhöhung der Planbarkeit ist neben einer ausreichenden Personaldecke eine Professionalisierung der Abläufe notwendig. Auditsysteme, wie zum Beispiel Gute Veterinärmedizinische Praxis (GVP) können bei der Optimierung der praxisinternen Abläufe und der Etablierung von Qualitätsmanagementsystemen unterstützen, von denen auch angestellte Tierärztinnen profitieren (Frey 2013). Geschäftsführerinnen und Praxismanagerinnen entlasten in größeren Einheiten die tiermedizinischen Führungskräfte durch ihr kaufmännisches und organisatorisches Know-how und setzen Kapazitäten frei.

Hinsichtlich der Notdienste zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. So waren die Arbeitnehmenden zufriedener, die weniger Nacht- und Wochenenddienste leisteten (Abb. 6 und 7). Hierbei – wie auch bei anderen Zusammenhängen – kann nicht geschlussfolgert werden, dass das Leisten der Notdienste die Ursache für die relative Unzufriedenheit ist. So ist es beispielsweise denkbar, dass gerade die

Tierärztinnen, die eher am Anfang ihrer Karriere stehen und bislang weniger stark spezialisiert sind, mehr Notdienste leisten und zugleich mehr Stress durch Überforderung ausgesetzt sind oder noch nicht die Arbeitgeberin gefunden haben, bei der sie sich wohl fühlen. Somit wäre nicht das Leisten von Notdiensten im Speziellen, sondern die Kombination mehrerer Faktoren für die Unzufriedenheit verantwortlich. Und dennoch: Es ist seit geraumer Zeit bekannt, dass die Arbeit in der Nacht sich sowohl negativ auf die physische wie auch die psychische Gesundheit auswirken kann (Angerer et al. 2017, GDA - Arbeitsprogramm Psyche 2022). Es ist aber zu beachten, dass auch die Befragten, die ihre Zufriedenheit mit „sehr gut“ oder „gut“ bewerteten, im Durchschnitt zumindest ein bzw. zwei Nächte/Monat arbeiteten und alle Befragten im Durchschnitt an zwei Wochenenden/Monat arbeiteten. Es ist also nicht anzunehmen, dass nur ohne Notdienste eine hohe Arbeitszufriedenheit erreicht werden kann. Dabei ist zu beachten, dass vor allem die Planbarkeit der Dienste ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit ist (Tab. 2).

Ohne Behebung der in der Tiermedizin erneut häufig anzutreffenden Mängel ist eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit nicht realisierbar. Wie in anderen medizinischen Branchen mit ähnlichen Herausforderungen wie Notdienst und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, besonders für Frauen, müssen diese Verbesserungen flächendeckend etabliert werden und nicht von jeder Arbeitgeberin in Eigenregie. Als effektives Mittel hierzu dienen Tarifverträge, die klare, verbindliche Vorgaben machen. Von Tarifverträgen profitieren besonders Frauen, sie sind ein geeignetes Mittel um die Gender Pay Gap zu verkleinern (Deutscher Gewerkschaftsbund 2022).

Arbeitsklima

Das Arbeitsklima ist ein entscheidender Faktor, wenn es um die Arbeitszufriedenheit geht. So war dies in der Studie von Friedrich (2007) der am häufigsten genannte Grund dafür, eine Stelle nochmals antreten zu wollen, wie auch eine Stelle nicht wieder antreten zu wollen. Auch in der aktuellen Studie wurden auf die Frage, was besonders gut gefällt, im Rahmen der Freitextantwort am häufigsten Antworten mit Bezug auf die Kolleginnen und das Arbeitsklima gegeben. Gleichzeitig zeigten sich aber auch deutliche Missstände hinsichtlich des Arbeitsklimas: So stimmten nur 33–35 % der Teilnehmenden den Aussagen zu einer offenen Kommunikation, Fehlerkultur und der Möglichkeit des Einbringens eigener Ideen zu. Im Bereich des Zusammenhalts, des positiven Klimas und der gegenseitigen Unterstützung lag dieser Anteil zwar etwa bei der Hälfte der Befragten, allerdings ist auch das noch als verbesserungswürdig zu betrachten. Hinsichtlich aller Aussagen im Block Arbeitsklima zeigte sich ein deutlicher und signifikanter Zusammenhang mit der Zufriedenheit. Insbesondere im Kontext des Arbeitsklimas sei auf die Wichtigkeit der Führungskräfte und ihrer Rolle zur positiven Gestaltung des Arbeitsklimas hingewiesen. Allein durch das Einnehmen einer Vorbildrolle in Sachen offener, vertrauensvoller Kommunikation und wertschätzender Fehlerkultur lässt sich als Führungskraft ein massiver Beitrag zum positiven Arbeitsklima leisten (Fleps und Büser 2002). Svenja Welk (2014) analysierte die Wirkung von unterschiedlichen Führungsstilen auf das affektive Commitment – die emotionale Bindung – der deutschen Generation Y im

Zuge des „War for Talents“. Sie wies nach, dass die emotionale Komponente der Bindung von Mitarbeiterinnen der wichtigste Ansatzpunkt für eine überdurchschnittliche Arbeitsleistung, die Gesundheit und das Wohlbefinden, sowie eine lange Unternehmenszugehörigkeit darstellt. Diesen Aufgaben und Herausforderungen müssen sich die Führungskräfte in Praxen und Kliniken stellen, um heutzutage Mitarbeiterinnen für sich zu gewinnen, für die Zukunft zu binden und von einer langjährig engagierten Mitarbeiterin zu profitieren.

Neben der allgemeinen Atmosphäre waren mehr Feedback und mehr Zeit für Weiterbildung durch erfahrenere Mitarbeiterinnen wichtige Verbesserungswünsche. Mehr als ein Drittel der Teilnehmenden wünschte sich zudem, dass Mitarbeitendengespräche eingeführt werden, was impliziert, dass diese bislang nicht angeboten wurden. Insbesondere bei jungen Tierärztinnen spielt der Zugang zu beruflichen Ressourcen wie sozialer Unterstützung, Autonomie und Feedback eine große Rolle für die Motivation, das Engagement und die Arbeitsleistung. Im Zusammenspiel mit persönlichen Ressourcen können sie sich gegenseitig verstärken und die Auswirkung von Stressoren und damit das Risiko eines Burnouts mindern (Mastenbroek et al. 2014). Ein positiver Zusammenhang zwischen der Unterstützung bei der ersten Arbeitsstelle durch erfahrene Kolleginnen und dem Verbleib im praktischen Tierarztberuf konnte in einer Studie aus Großbritannien gezeigt werden (Adam et al. 2015).

Diskussion der Ergebnisse in Bezug auf die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit gibt es verschiedene Modelle oder Theorien (Dalal 2012). Exemplarisch werden die hier vorgestellten Ergebnisse in Bezug auf die Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation nach Frederick Herzberg (Nerdinger 2014) diskutiert. Diese unterscheidet zwei verschiedene Arten von Einflüssen auf die Arbeitsmotivation: Zum einen gibt es Faktoren, die die Zufriedenheit steigern („Motivatoren“) und zum anderen sogenannte „Hygienefaktoren“, die – wenn sie nicht optimiert sind – für Unzufriedenheit sorgen. Zufriedenheit und Unzufriedenheit werden nicht als zwei Enden einer Skala, sondern als zwei verschiedene Dimensionen betrachtet. Nur wenn die Hygienefaktoren optimiert sind und somit Unzufriedenheit abgestellt ist, können die Motivatoren wirken und Arbeitszufriedenheit kann eintreten (Becker 2019). Typische Motivatoren sind Aufstiegschancen, die Möglichkeit etwas zu leisten, Anerkennung, Abwechslung und Verantwortung. Hygienefaktoren sind bspw. Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen, Entlohnung oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes (Gerth 2001). Die hier vorgestellten Studienergebnisse wie auch die Ergebnisse des ersten Teils geben deutliche Hinweise darauf, dass in den Bereichen des Arbeitsklimas, der Arbeitsbedingungen, insbesondere der Vergütung und der Arbeitszeit, und der Führung zum Teil noch deutliche Verbesserungsmöglichkeiten vorliegen. Bei der Frage nach den Aspekten, die den Befragten besonders gut gefallen, wäre vor allem die Nennung von Motivatoren zu erwarten gewesen (Becker 2019). Allerdings ist auffällig, dass hier überwiegend Hygienefaktoren genannt wurden, wie bspw. das Team, die Führung oder die Arbeitszeiten, vermutlich da diese an anderen Arbeitsplätzen oder im Vergleich mit anderen Kolleginnen als positiv empfunden werden. Natürlich fanden auch Motivatoren, wie die Tätigkeit an

sich, Eigenständigkeit und Flexibilität Erwähnung, aber vergleichsweise wenig bei einem Beruf, der an sich auch als sehr befriedigend angesehen werden kann (Walker 2016). Die Idee, Tiere bei der Gesundwerdung bzw. deren Gesunderhaltung zu unterstützen, ist mit Sicherheit sinnstiftend und gerade das ist der, im Rahmen der Umfrage (über)repräsentierten, Generation Y wichtig (Moskaliuk 2016). Allerdings ist auch hier ein Wandel im Gange: Durch die wachsenden Einheiten und die vermehrte Arbeit in Teilzeit werden die Fälle häufiger nicht nur von einer Person behandelt, sondern auch an Kolleginnen übergeben, deren Schicht beginnt bzw. die auf ein anderes Fachgebiet spezialisiert sind. Generell vermuten wir aber dennoch, dass die Hygienefaktoren oftmals nicht so optimiert sind, dass die Motivatoren, die der tierärztliche Beruf mitbringt, immer zur Wirkung kommen können. Vor diesem Hintergrund scheint es notwendig, zunächst an den Hygienefaktoren zu arbeiten, um der verbesserungsfähigen Zufriedenheit unter angestellten Tierärztinnen Vorschub zu leisten und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel in der Tiermedizin entgegen zu wirken. Parallel zur Optimierung der Hygienefaktoren ist nach Herzberg im zweiten Schritt die Etablierung von Motivatoren erforderlich, um über einen Zustand des „nicht unzufrieden zu sein“ hinaus echte Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden zu bewirken. Dazu zählen: Lernen und Wachsen, sinnhafte Arbeitsinhalte, Verantwortung, persönlicher Erfolg und Anerkennung für Geleistetes, Aufstieg und Beförderung, Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung und des Vorwärtkommens, letztendlich mit dem Ziel, sich selbst zu verwirklichen. Die Nichterfüllung dieser tiefer liegenden intrinsischen Bedürfnisse führt nicht unbedingt zu Unzufriedenheit, aber eben auch nicht zu einer Verbesserung der Motivation (Becker 2019).

Schlussfolgerungen

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der Notdienstkrise in der Tiermedizin wie auch der hohen Inzidenz psychischer Erkrankungen ist die Zufriedenheit der angestellten Tierärztinnen in weiten Teilen (noch) nicht zufriedenstellend. Die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit – insbesondere im kurativen Bereich – ist ein Ziel, das im Interesse von Arbeitgeberinnen und Arbeitnehmerinnen liegt. Grundvoraussetzung dafür ist das ambivalente Bewusstsein, dass die Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit zu den wechselseitigen Beziehungen zwischen der Arbeitstätigkeit und ihren Bedingungen sowie den Möglichkeiten und dem Anspruchsniveau der Arbeitnehmenden steht (Büssing 1991). Somit ist die Mitwirkung beider Parteien notwendig.

Die Zufriedenheit stand im Zusammenhang mit den vertraglich festgelegten Arbeitsbedingungen. Es zeigte sich allerdings, dass die Zufriedenheit mindestens genauso stark mit dem Arbeitsklima zusammenhängt. Dies ist zum einen dadurch zu erklären, dass sich Unzufriedenheit negativ auf das Arbeitsklima auswirkt. Zum anderen ist zu bedenken, dass der Fokus der nun in den Arbeitsmarkt eintretenden Generation Y weniger stark auf der Sicherheit des Arbeitsplatzes und dem Verdienst als vermehrt auf dem Arbeitsklima liegt (Moskaliuk 2016). Worum die Ursache des zum Teil unbefriedigenden Arbeitsklimas liegt, kann nur vermutet werden. Hier sind zum einen weitere tiefer gehende Studien, die auch eine Befragung der Arbeitgeberinnen beinhalten, notwendig. Zum anderen erscheint es unabdingbar, dass Kommu-

nikation, insbesondere im Hinblick auf Feedback und Konflikte, im tiermedizinischen Studium vermittelt und geübt wird.

Handlungsempfehlungen

Grundlegende Rahmenbedingungen, die zu Unzufriedenheit führen, müssen überprüft und optimiert werden. Dazu zählen erfasste und angemessen bezahlte Arbeitszeiten, Status und Sicherheit, Arbeitsumfeld und -bedingungen, das Verhältnis zu Kolleginnen, professionelle Praxisorganisation und Personalführung sowie die Betrachtung der Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben. Es lassen sich auf Grundlage der Ergebnisse die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten:

- 1. Zeit in Mitarbeitende investieren.** Mitarbeitergespräche einführen, mehr Feedback-Gespräche, mehr Zeit für Weiterbildung durch erfahrenere Tierärztinnen. Diese Investition in die Mitarbeitenden verspricht einen Gewinn an Vertrauen, Entwicklung und Zufriedenheit. Die notwendigen Strukturen müssen durch die Arbeitgeberinnen geschaffen werden und sollten gleichzeitig von den Arbeitnehmerinnen genutzt und gefordert werden.
- 2. Optimierung der vertraglich festgelegten Arbeitsbedingungen** (bspw. mehr Urlaubstage, höheres Gehalt, Zuschläge für Notdienste). Den Rahmen sollte ein Tarifvertrag festlegen. Darüber hinaus ist individuell im Gespräch zu klären, an welchen Stellen die Arbeitnehmerinnen Optimierungsbedarf für sich persönlich sehen und was realisiert werden kann.
- 3. Individuelle Arbeitsmodelle.** Durch die zunehmende Feminisierung des Berufsstandes und da Frauen immer noch deutlich mehr Care-Arbeit als Männer leisten, ist dies notwendig, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten und so das Ausscheiden aus dem tierärztlichen Beruf zu verhindern. Dies kann nur durch die aktive und konstruktive Mitwirkung beider Parteien erreicht werden.
- 4. Wertschätzung und offene Kommunikation.** In Zukunft sollte zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit das Augenmerk nicht nur auf der Verbesserung der vertraglich festgelegten Arbeitsbedingungen, sondern auch auf der Steigerung des subjektiven Wohlbefindens durch eine offene Kommunikation, ein wertschätzendes Feedback und ein Team-Gefühl am Arbeitsplatz angestellter Tierärztinnen liegen. Bei Konflikten sollte das Gespräch gesucht und ggf. Hilfe von außen in Anspruch genommen werden.
- 5. Bessere Planbarkeit und Reduktion von Überstunden und Arbeitsbelastung.** Bezüglich der besseren Planbarkeit und Reduktion der Arbeitsbelastung bedarf es einer Professionalisierung der Branche. In zunehmend größeren Einheiten ist es unabdingbar, moderne Prozessmanagement-Tools zu nutzen. Dennoch kann dieser Wunsch nur durch eine ausreichende Personaldecke erfüllt werden, für die es notwendig ist, mehr Tierärztinnen im Betrieb zu beschäftigen und zu halten. Dies gelingt über eine Optimierung der übrigen Faktoren und gute Strategien bei der Rekrutierung.

Ethische Anerkennung

Die Autoren versichern, während des Entstehens der vorliegenden Arbeit die allgemeingültigen Regeln guter wissenschaftlicher Praxis befolgt zu haben.

Interessenkonflikt

Die Autoren versichern, dass keine geschützten, beruflichen oder anderweitigen persönlichen Interessen an einem Produkt oder einer Firma bestehen, welche die in dieser Veröffentlichung genannten Inhalte oder Meinungen beeinflussen können.

Finanzierung

Diese Arbeit wurde durch die beiden Vereine Bund angestellter Tierärzte e. V. und Verbund unabhängiger Kleintierkliniken e. V. zu gleichen Teilen finanziert.

Autorenbeitrag

CB, EB, JM, LS, SBB, CW, DR konzeptionierten die Studie und erstellten den Fragebogen. KCJ prüfte die Daten auf Plausibilität und führte die statistischen Analysen durch. AH und KCJ werteten die Freitextantworten zu den Aspekten aus, die besonders gut gefielen. JM und CB werteten die Freitextantworten zu den Verbesserungsvorschlägen aus. Die Ergebnisse wurden von den Autorinnen gemeinsam interpretiert und diskutiert. KCJ erstellte eine erste Version dieser Arbeit und die anderen Autorinnen ergänzten und korrigierten diesen Entwurf.

Literatur

- Adam K, Baillie S, Rushton J (2015):** Retaining vets in farm animal practice: a cross-sectional study. *Vet Rec* 176(25): 655. DOI 10.1136/vr.103170.
- Andela M (2020):** Burnout, somatic complaints, and suicidal ideations among veterinarians: Development and validation of the Veterinarians Stressors Inventory. *J Vet Behav* 37: 48–55. DOI 10.1016/j.jveb.2020.02.003.
- Angerer P, Schmoock R, Elfantel I, Li J (2017):** Night Work and the Risk of Depression. *Dtsch Arztebl Int* 114(24): 404–411. DOI 10.3238/arztebl.2017.0404.
- Arbe Montoya AI, Hazel SJ, Matthew SM, McArthur ML (2021):** Why do veterinarians leave clinical practice? A qualitative study using thematic analysis. *Vet Rec* 188(1):e2. DOI 10.1002/vetr.2.
- ArbZG (2020):** Arbeitszeitgesetz in der Fassung vom 06.06.1994, das zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 22.12.2020 (BGBl. I S. 3334) geändert worden ist. <https://www.gesetze-im-internet.de/arbzgb/BjNR117100994.html> (Zugriff: 01.06.2021).
- Becker A, Bienert-Zeit A, Heppelmann M, Keuling O, Kleinsorgen C, Lüpke M, Radespiel U (2020):** 3. Mittelbau-Umfrage zur Arbeitszufriedenheit unter wiss. Mitarbeiter*innen. 2020. https://www.tiho-hannover.de/fileadmin/01_Verwaltung/Gleichstellungsbuero/Dateien/Befragung_Mittelbau/Umfrage_Zufriedenheit_wiss._Mittelbau_2020-1.pdf (Zugriff: 02.11.2021).
- Becker F (2019):** Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation. In: *Mitarbeiter wirksam motivieren*. Springer, Berlin, Heidelberg, 57–65. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-57838-4_8 (Zugriff: 04.02.2022).
- Bethlehem J (2010):** Selection Bias in Web Surveys. *Int Stat Rev* 78(2): 161–188. DOI 10.1111/j.1751-5823.2010.00112.x.

- Booth M, Rishniw M, Kogan LR (2021):** The shortage of veterinarians in emergency practice: A survey and analysis. *J Vet Emerg Crit Care* 31(3): 295–305. DOI 10.1111/vec.13039.
- Brenke K (2015):** Die große Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland ist mit ihrer Arbeit zufrieden. *DIW Wochenbericht* 82(32/33): 715–722. <https://www.econstor.eu/handle/10419/114727> (Zugriff: 04.02.2021).
- Büssing A (1991):** Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In: Fischer L (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit*. Verlag für angewandte Psychologie, Stuttgart, 85–113.
- Comba AL (2020):** Geschlechterspezifische Chancen und Herausforderungen in der Veterinärmedizin in Deutschland – Resultate einer Umfrage. Berlin, FU, veterinärmed. Fak, Diss. <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/29526>.
- Dalal RS (2012):** Job Attitudes: Cognition and Affect. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2022):** Frauen profitieren von Tarifverträgen. https://frauen.verdi.de/++file++5db304f2dda4fb0857cdcb3/download/2019_DGB-Faktenblatt-4_Frauen-profitieren-von-Tarifvertraegen.pdf (Zugriff: 09.03.2022).
- Deutsches Tierärzteblatt (2021):** Statistik 2020: Tierärzteschaft in der Bundesrepublik Deutschland 69(5): 558–568. <https://www.bundestieraerztekammer.de/btk/statistik/downloads/2020.pdf> (Zugriff: 09.03.2022).
- Ewert M C (2021):** Untersuchung der Arbeitsumstände und Zufriedenheit nicht-kurativ tätiger Tiermediziner*innen in Deutschland (2018). Berlin, FU, veterinärmed. Fak, Diss. <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/31325>.
- Ferreira Y (2019):** Arbeitszufriedenheit. Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz: Kohlhammer, Stuttgart.
- Fleps JP, Büser T (2002):** Anforderungen und Kompetenzen von Führungskräften. Digitale Fachbibliothek Human Resource Management, Düsseldorf. <https://bueser-akademie.com/wp-content/uploads/2020/03/anforderungenundkompetenzen-vonfhruungskrften.pdf>. (Zugriff: 09.03.2022).
- Frey G (2013):** Qualitätsmanagement im Praxisalltag. https://www.tieraerzteverband.de/bpt/bpt-fuer-sie/Inhaber/gvp/QM_im-Praxisalltag.pdf (Zugriff: 09.03.2022)
- Friedrich BJ (2007):** Untersuchungen zur beruflichen und privaten Situation tierärztlicher Praxisassistentinnen und -assistenten in Deutschland (2006). Stiftung Tierärztliche Hochschule, Hannover, Diss.
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) – Arbeitsprogramm Psyche (2022):** Arbeitsprogramm Psyche der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie – Nachtarbeit. www.gda-psyche.de/DE/Arbeit-und-Psyche-von-A-Z/Arbeitszeit/Nachtarbeit/inhalt.html (Zugriff: 08.03.2022).
- Gerth D (2001):** „Was motiviert uns zu arbeiten“. Eine Replikation der Herzberg-Studie von 1959 unter Berücksichtigung der Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.
- Geuenich K (2011):** Stress im Tierarztberuf als Gesundheitsrisiko. Ergebnis der Online-Umfrage. *Dtsch Tierärztebl* 59(1): 4–9.
- Gregersen S, Vincent-Höper S, Nienhaus A (2014):** Gesundheitsrelevantes Führungsverhalten: Ein systematischer Vergleich verschiedener Führungskonzepte. <https://www.bgw-online.de/resource/blob/22272/79065605cadda2707aeabf8f6268a9f3/ffas-2014-fuehrung-gesundheit-data.pdf> (Zugriff: 04.02.2022).
- Hesketh B, Shouksmith G (1986):** Job and non-job activities, job satisfaction and mental health among veterinarians. *J Organ Behav* 7(4): 325–339.
- Hilbig B (2016):** TiHo: Bekommen junge Ärzte weniger als Mindestlohn? *Hannoversche Allgemeine Zeitung*, 10.04.2016. <https://www.haz.de/Hannover/Aus-der-Stadt/uebersicht/Lohndumping-Ermittlungen-gegen-Tieraerztliche-Hochschule-Hannover> (Zugriff: 04.11.2021).
- Hucklenbroich C (2014):** Junge Tierärzte protestieren gegen Gehälter und Arbeitsbedingungen an Universitäten. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 21.01.2014. <https://blogs.faz.net/tierleben/2014/01/21/junge-tieraerzte-protestieren-gegen-gehaelter-und-arbeitsbedingungen-universitaeten-439/> (Zugriff: 04.11.2021).
- Infosurv Research.** <https://www.infosurv.com/employee-satisfaction-survey-benchmark/> (Zugriff: 06.06.2022).
- Jensen KC, Schulte-Bahrenberg S, Blaschka C, Brandebusemeyer E, Ewert M, Menzel A, Munzel J, Steingraber L, Niggemann JR, Damhuis L, Bonin T, Remien D, Wunderlich C (2022):** Befragung angestellter Tierärztinnen in Deutschland – Teil 1: Arbeitsbedingungen. *Berl Munch Tierarztl Wochenschr* 135: 1–15. DOI 10.2376/1439-0299-2021-22.
- Kersebohm JC (2018):** Praktiker im Wandel: Untersuchung der Arbeitsbedingungen und Zufriedenheiten praktizierender Tiermediziner in Deutschland (2016). FU, Berlin, veterinärmed. Fak, Diss. <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/7585>.
- Kersebohm JC, Doherr MG, Becher A (2017):** Lange Arbeitszeiten, geringes Einkommen und Unzufriedenheit: Gegenüberstellung der Situation praktizierender Tiermediziner mit vergleichbaren Berufsgruppen der deutschen Bevölkerung. *Berl Munch Tierarztl Wochenschr* 130. DOI 10.2376/0005-9366-16093.
- Kostelnik K (2011):** Der Mangel an tierärztlichem Nachwuchs in der Nutztiermedizin. FU, Berlin, veterinärmed. Fak, Diss. <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/6536>.
- Kuckartz U (2014):** Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren: Springer Fachmedien, Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-531-93267-5.
- Locke EA (1969):** What is job satisfaction?. *Organ Behav Hum Perform* 4(4): 309–336.
- Locke EA (1976):** The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette MD (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago, IL, 1297–1349.
- Masterbroek NJJM, Jaarsma ADC, Demerouti E, Muijtjens AMM, Scherpier AJJA, van Beukelen P (2014):** Burnout and engagement, and its predictors in young veterinary professionals: the influence of gender. *Vet Rec* 174(6): 144. DOI 10.1136/vr.101762.
- Mayring P (2016):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 6. Aufl. Beltz, Basel. <http://d-nb.info/1079401547/04>.
- Mellanby RJ (2005):** Incidence of suicide in the veterinary profession in England and Wales. *Vet Rec* 157(14): 415–417. DOI 10.1136/vr.157.14.415.
- Milner AJ, Niven H, Page K, LaMontagne AD (2015):** Suicide in veterinarians and veterinary nurses in Australia: 2001–2012. *Aust Vet J* 93(9): 308–310. DOI 10.1111/avj.12358.
- Moskaliuk J (2016):** Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte: psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-13400-6.pdf>.

- Nerdinger FW (2014):** Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Nerdinger FW, Blickle G, Schaper N (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer, Berlin, Heidelberg, 419–440. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-56666-4>.
- Nicol J (1983):** Female veterinary surgeons: a follow up study. *J S Afr Vet Assoc* 54(1): 3–10.
- Schwerdtfeger KA, Bahramsoltani M, Spangenberg L, Hallensleben N, Glaesmer H (2020):** Depression, suicidal ideation and suicide risk in German veterinarians compared with the general German population. *Vet Rec* 186(15): e2. DOI 10.1136/vr.105430.
- Signorell A (2021):** DescTools: Tools for descriptive statistics. R package version 0.99. 41. <https://cran.r-project.org/web/packages/DescTools/index.html> (Zugriff: 14.03.2022).
- Sinclair A (2021):** Physician and Veterinarian Suicide: A Comparative Literature Review. Arizona State University, Tempe, Arizona, Diss. <https://keep.lib.asu.edu/items/147536>.
- van Ham I, Verhoeven AAH, Groenier KH, Groothoff JW, de Haan J (2006):** Job satisfaction among general practitioners: a systematic literature review. *Eur J Gen Pract* 12(4): 174–180. DOI 10.1080/13814780600994376.
- Volmer J, Niessen C, Spurk D, Linz A, Abele AE (2011):** Reciprocal Relationships between Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis. *Appl Psych* 6(4): 522–545. DOI 10.1111/j.1464-0597.2011.00446.x.
- Walker W (2016):** Tierarzt, ein (Alb)Traumberuf? *Schweiz Arch Tierheilkd* 158(2): 48–77.
- Welk S (2014):** Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern: Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Wetzel J (2015a):** Medizinische Kleintierklinik der LMU: Junge Tierärzte mit zehn Euro Monatslohn. *Süddeutsche Zeitung*, 20.02.2015. <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/kleintierklinik-der-lmu-angehende-tieraerzte-mit-zehn-euro-monatslohn-1.2359557> (Zugriff: 24.07.2021).
- Wetzel J (2015b):** Tierklinik muss Dumpinglöhne aufbessern. *Süddeutsche Zeitung*, 20.03.2015. <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/nach-einfuehrung-des-mindestlohns-tierklinik-muss-dumpingloehne-aufbessern-1.2401174> (Zugriff: 04.11.2021).
- Wickham H (2016):** ggplot2. *Elegant Graphics for Data Analysis*. Springer, New York.
- Wickham H, Bryan J (2019):** readxl: Read excel files. <https://cran.r-project.org/web/packages/readxl/index.html> (Zugriff: 24.07.2021).
- Wickham H, Francois R, Henry L, Müller K (2021):** dplyr: A Grammar of Data Manipulation. <https://CRAN.R-project.org/package=dplyr> (Zugriff: 24.07.2021).
- Winkler E, Busch C, Clasen J, Vowinkel J (2015):** Changes in Leadership Behaviors Predict Changes in Job Satisfaction and Well-Being in Low-Skilled Workers. *J Leadersh Organ Stud* 22(1): 72–87. DOI 10.1177/1548051814527771.

Korrespondenzadresse

Dr. Katharina Charlotte Jensen
Institut für Veterinär-Epidemiologie und Biometrie
Freie Universität Berlin
Königsweg 67
Gebäude 21, 1. OG
14163 Berlin
Charlotte.Jensen@fu-berlin.de