

PRAXISMANAGEMENT, SICHERHEIT & GESUNDHEIT IN TIERARZTPRAXEN

Andreas B. Kalveram

Rüdiger M. Trimpop

Lars Welk



RGM 6

Ratgeber Gesundheitsmanagement

**PRAXISMANAGEMENT, SICHERHEIT &
GESUNDHEIT IN TIERARZTPRAXEN**

INHALTLICHES KONZEPT UND TEXT: Dipl. Psych. Andreas B. Kalveram, Prof. Dr. Rüdiger M. Trimpop,
Dipl. Geogr. Lars Welk unter Mitarbeit von Susann Juch und
Sandra Krause

REDAKTIONELLE BEARBEITUNG, GRAPHIKEN UND LAYOUT: Uwe Scholz, Hamburg

HERAUSGEBER: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege BGW, 2003

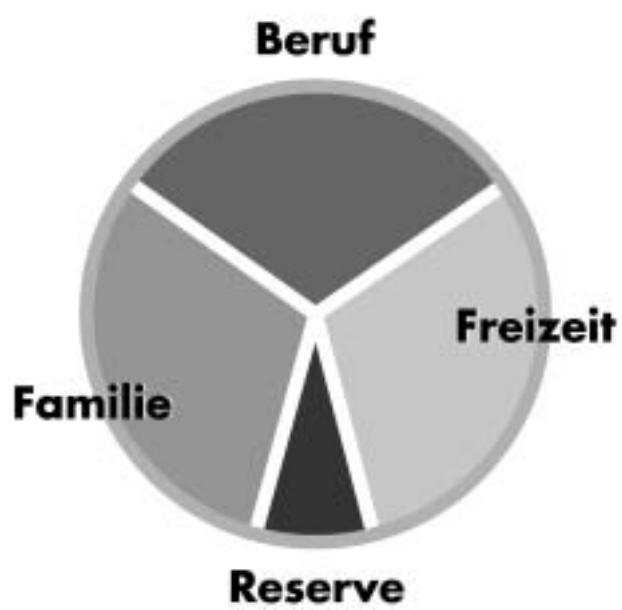
ERSTE AUFLAGE: 3000

GEDRUCKT auf 100 % Altpapier, Druck-Service Wümmel

DIE KOSTEN DER BROSCHÜRE in Höhe von 4,10 Euro werden für versicherte Unternehmen
von der BGW übernommen

BERUFGENOSSENSCHAFT FÜR GESUNDHEITSDIENST UND WOHLFAHRTSPFLEGE BGW
Zentrale Präventionsdienste, Bereich „Gesundheits- und Mobilitätsmanagement“
Pappelallee 35 - 37, 22089 Hamburg, Fon 040 - 20207 - 960, Fax 040 - 20207 - 916

INHALTSVERZEICHNIS



6	Einleitung
7	Risikoberuf Tierarzt
8	Die Situation des tierärztlichen Marktes
10	Visionen und Ziele als Fundament
10	Grundlegende Visionen und Ziele finden
11	Integration der grundlegenden Ziele in Arbeit, Freizeit und Familie
12	Zielsetzung im Praxisalltag
14	Über den Umgang mit der (Arbeits-)Zeit
14	Zeitmanagement
19	Terminmanagement
19	Arbeitszeitmodelle
23	Kommunikation in der Tierarztpraxis
23	Teamsitzungen als Kommunikations- & Problemlöseinstrument
25	Delegation
27	Vertrauen
29	Transparenz
29	Rückmeldung
30	Konflikte
33	Stressmanagement
34	Möglichkeiten der Stressbewältigung
35	Stress und Verkehrssicherheit
37	Stress, Praxis und Partnerschaft
39	Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie
41	Über die BGW
42	Literatur
43	Autoren
44	Anhang
45	Tabelle "Grundlegende Ziele"
46	Tabelle "Konkrete Praxisziele"
47	Tabelle "Zeitprotokoll"
48	Tabelle "Arbeitszeiten"
49	Tabelle "Stressauslöser und Lösungsmöglichkeiten"
50	Persönlicher Stress-Kurz-Check für Tierärzte und Praxisangehörige

EINLEITUNG

Tiermediziner stehen unter einem hohen Leistungsdruck: lange Arbeitszeiten, ständige Rufbereitschaft und weite Entfernungen zu den Tierpatienten kennzeichnen oft Ihren Arbeitsalltag. Doch damit nicht genug, weitere Stressoren wie schwierige Klientel (Landwirte mit hohem zeitlichen und ökonomischen Druck), sowie Probleme im Praxismanagement (z.B. schlechte Kommunikation im Praxisteam) oder Konflikte mit den Kollegen (z.B. fehlende Notdienstregelungen) prägen den Arbeitsalltag in der veterinärmedizinischen Praxis. Die Folgen sind oft eine extrem hohe physische und psychische Stressbelastung für Praxisinhaber und ihr Personal und damit verbunden hohe Krankheits- und Unfallzahlen.

Die Autoren sind mit dem Alltag einer Tierarztpraxis vertraut. Der hier vorliegende Ratgeber will Lösungen vermitteln, die sich als praxistauglich erwiesen haben. Ziel der hier vorliegenden Broschüre ist es Faktoren aufzuzeigen, die Erfolg, Sicherheit und Gesundheit in der Tierarztpraxis fördern.

Hierzu sind jedoch einige Voraussetzungen unabdingbar:

- Die Bereitschaft, auch unangenehme Fragen offen zu beantworten.
- Die Offenheit, sich auch schwierigen Problemen zu stellen.
- Die Bereitschaft, das eigene Verhalten unter Umständen zu verändern.
- Die Absicht, gemeinsam mit den Kollegen und Mitarbeitern in der Praxis den Arbeitsalltag optimieren zu wollen.

Wenn diese Voraussetzungen vorliegen, glauben wir, dass Sie mit dieser Broschüre einen innovativen Ratgeber in Händen halten, der Ihnen helfen wird, Schwachstellen aufzuspüren und konkrete Ansatzpunkte zu Optimierung des Praxisalltages zu finden.

Einen ersten Überblick über Ihre persönliche Stress-Situation erhalten Sie durch unseren Fragebogen "Stress-Kurz-Check" im Anhang auf Seite 50. Auch die zahlreichen weiteren Handlungsanleitungen, Checklisten und Fragebögen in dieser Broschüre sollen es Ihnen ermöglichen, Ihren Praxisalltag hinsichtlich verschiedenster Aspekte zu bewerten und zu verbessern. Sie können diese Arbeitsblätter leicht heraustrennen, kopieren, ausfüllen und später in einem Aktenordner ablegen. Um Sie nicht unnötig lange aufzuhalten, haben wir uns bei der vorliegenden Broschüre in der Länge beschränkt und die Inhalte wegen der besseren Übersichtlichkeit häufig in Form von Aufzählungen dargestellt.

Aus Gründen der Lesbarkeit des Textes verwenden wir in dieser Broschüre durchgängig das männliche Genus. Es handelt sich hierbei um einen Gattungsbegriff, der stets Personen weiblichen und männlichen Geschlechts einschließt.

FÜLLEN SIE NUN DEN STRESS-KURZ-CHECK IM ANHANG AUF SEITE 50 AUS

RISIKOBERUF TIERARZT

Die Arbeit als Tierarzt ist mit einem erstaunlich hohen Unfallrisiko behaftet. In einem statistischen Vergleich aus dem Kreis der Kleinunternehmer der BGW (z. B. Hebammen, Zahnärzte, Apotheker, Ärzte, Friseure, Tierärzte), erwies sich bereits Anfang der neunziger Jahre die Gruppe der Tierärzte als die mit Abstand unfallhäufigste Gruppe bei meldepflichtigen Unfällen pro 1000 Versicherte. Aus diesem Grunde initiierte die BGW 1995 eine Studie zur Untersuchung der individuellen-, organisatorischen- und Umfeldbedingungen der Arbeit in Tierarztpraxen, sowie zur Erkennung der spezifischen Wechselwirkungen dieser Faktoren am Unfallgeschehen. In der Studie zur Identifizierung der unfallbedingenden Faktoren in Tierarztpraxen traten besonders die arbeitsorganisatorischen Faktoren, erlebter Stress, die Organisationskultur sowie die Möglichkeit zur Par-

TIERÄRZTE DIE MIT ABSTAND UNFALLHÄUFIGSTE GRUPPE IN DER UNTERSUCHUNG

tization und Kommunikation als wesentliche Faktoren im Unfallgeschehen auf.

Als eine Konsequenz der Tierarztstudie initiierte die BGW 1997 den Beratungsansatz "Coaching für Tierarztpraxen". Im Rahmen eines ein- oder mehrtägigen Coachings wurden Tierärzte bei ihrer täglichen Arbeit begleitet, um mit ihnen zusammen Faktoren im Praxisalltag zu finden, die Stress (als wichtige Ursache vieler Unfälle) hervorrufen oder reduzieren. Dabei sollten vor allem verkehrssicherheitsgefährdende Faktoren aufgedeckt und beseitigt werden. Als Ergebnis des Coachings lässt sich festhalten, dass sich in fast allen beteiligten Praxen Erfolge zeigten: Die Beteiligten machten weniger Fahrfehler und schätzten ihre Fahr- und Arbeitssicherheit nach der Maßnahme deutlich höher ein.

COACHING FÜR TIERARZT-
PRAXEN SORGT FÜR MEHR
VERKEHRSSICHERHEIT

DIE SITUATION DES TIERÄRZTLICHEN MARKTES

Bevor wir im Folgenden genauer die Situation innerhalb einer veterinärmedizinischen Praxis behandeln, erscheint es sinnvoll, sich vorab die Rahmenbedingungen des tierärztlichen Marktes zu vergegenwärtigen. Von den derzeit rund 10.000 praktizierenden Tierärzten in Deutschland ist etwa die Hälfte in einer Praxis tätig, darüber hinaus sind noch einmal rund 15% als Assistent beschäftigt. Für diese Gruppen hat sich die Berufssituation in den vergangenen Jahren deutlich gewandelt.

MARKT FÜR KLEINTIERVETERINÄRE
ERHEBLICH VERGRÖßERT

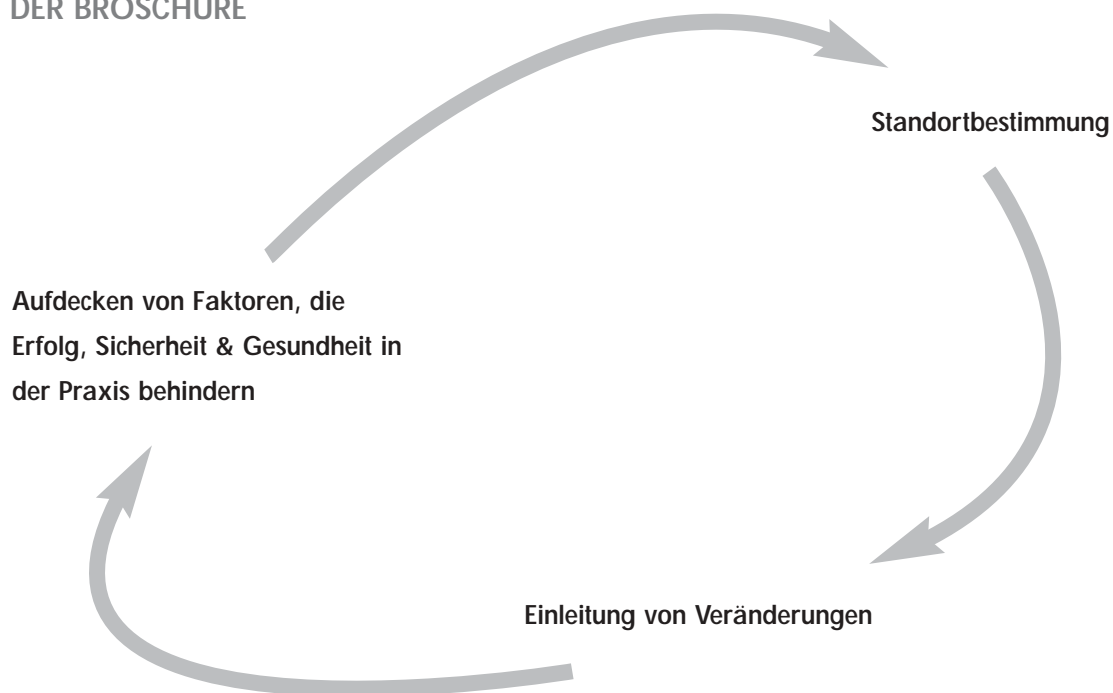
Der Markt für Kleintierveterinäre hat sich in den letzten Jahren erheblich vergrößert. Dies ist zu einem darauf zurück zu führen, dass immer mehr Menschen ein Haustier in ihrem Heim beherbergen - in jedem dritten Haushalt lebt mittlerweile einem Tier. Zudem hat sich die Beziehung zwischen Haustier und Halter in den letzten Jahren gewandelt. Haustiere werden immer häufiger als Familienmitglieder oder Freunde angesehen. Entsprechend ist auch die Bereitschaft ausgeprägt, den Tieren eine gute medizinische Versorgung zukommen zu lassen.

Im Gegensatz zu dem Boom, der Kleintierpraxen in den letzten Jahren erfasst hat, nimmt die Zahl der Praxen, die Groß- und Nutztvieh betreuen, immer mehr ab. Die Ursachen liegen unter anderem in einem Rückgang der Zahl subventionierter Tiere in der Landwirtschaft. Aber auch die Effekte der europäischen Integration und der Globalisierung sowie der damit verbundene Preisdruck in den landwirtschaftlichen Märkten führt in der landwirtschaftlichen Produktion zu dem Zwang, immer rationeller zu produzieren. Dementsprechend ist eine immer geringere Zahl von Landwirten für einen immer größeren Tierbestand verantwortlich.

Zahl der Praxen, die Groß- und Nutztvieh betreuen, nimmt immer mehr ab

Ein weiterer Aspekt des Kundenverhaltens, der sich in den letzten Jahren stark gewandelt hat, ist der erweiterte Dienstleistungsgedanke beim Kunden. Immer stärker kann der Wunsch beobachtet werden, nicht nur eine tiermedizinische Behandlung zu erhalten, sondern eine umfangreiche veterinärmedizinische Dienstleistung, die neben der Behandlung auch eine fundierte Beratung umfasst. Dieser Wandel drückt sich beispielsweise im Wunsch nach permanenter Erreichbarkeit der Tierärzte aus.

ZIELE DER BROSCHÜRE



VISIONEN UND ZIELE ALS FUNDAMENT

Stress, Arbeitsorganisation und Partizipation / Kommunikation als wesentliche Unfallfaktoren hängen eng mit der Vision und den konkreten Zielen zusammen, die der Tierarzt für sich und seinen Beruf definiert hat. Die Vision der Praxis ist eine Art Leitbild für die zu erbringende Dienstleistung und sollte in allen Aktivitäten der Praxis und in den Handlungen der Mitarbeiter sichtbar werden. An ihr erkennen die Kunden Ihre Praxis und unterscheiden sie von anderen Praxen. Wenn es gelingt, eine gemeinsamen Vision zu finden und die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dann ist ein großer Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Praxis und einem sicheren Arbeitsalltag getan.

GRUNDLEGENDE VISIONEN UND ZIELE FINDEN

Doch wie finden Sie diese Vision? Überlegen Sie in einem ersten Schritt, was Ihre ganz persönliche berufliche Vision ist und ob Sie das richtige tun, um Ihre Ziele im Alltag zu verwirklichen. Nehmen Sie sich die Zeit und formulieren Sie Ihre Ziele schriftlich. Nutzen Sie die Tabelle "grundlegende Ziele" im Anhang auf Seite 45, um sich über die langfristigen und grundsätzlichen Ziele Ihres Berufslebens klar zu werden (mit konkreteren Zielen für den Praxisalltag befasst sich eine zweite Tabelle weiter unten).

Die folgenden Leitfragen können Ihnen bei dieser Aufgabe möglicherweise Anregungen geben:

- Was waren die Gründe zur Aufnahme des tierärztlichen Studiums?
- Was ist mir wichtig in meinem Beruf/Leben?

- Was brauche ich alles, um glücklich und zufrieden im Beruf/Privatleben zu sein?
- Was bedeutet für mich persönlich Erfolg (beruflich/privat)?
- Was hat mich bisher in meinem Beruf/Privatleben glücklich gemacht?
- Gibt es etwas, wonach ich mich sehr sehne?
- Was könnte ich noch tun? Worauf hätte ich Lust?

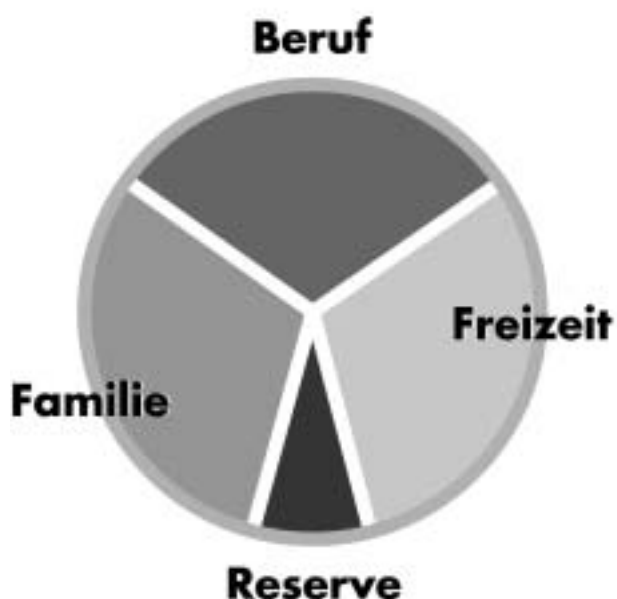
TUE ICH DIE RICHTIGEN DINGE
UND FALLS JA -
TUE ICH DIE DINGE AUCH RICHTIG?

INTEGRATION DER GRUNDLEGENDEN ZIELE IN ARBEIT, FREIZEIT UND FAMILIE

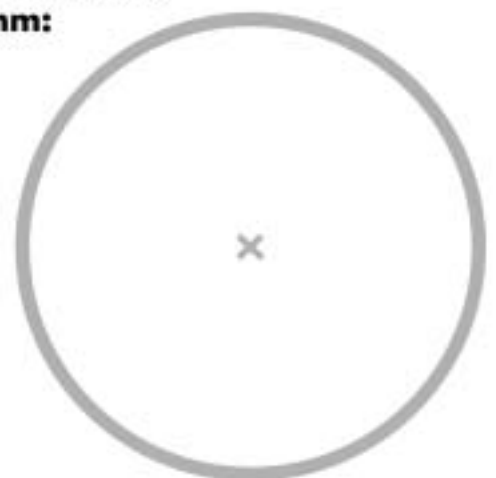
Das Berufsleben ist nur das halbe Leben. Überlegen Sie nun in einem zweiten Schritt, ob sich Ihre Hauptziele in beruflicher und privater Hinsicht unterscheiden. Lässt sich Ihre berufliche Vision mit Ihren privaten Zielen in Einklang bringen?

Die folgende Abbildung ist ein sogenanntes "Work-Life-Balance-Diagramm". Im Beispiel befinden sich die Lebensbereiche Arbeit, Freizeit und Familie im Gleichgewicht, für viele Menschen ein idealer Zustand.

WORK-LIFE-BALANCE-DIAGRAMM



mein persönliches
Work-Life-Balance-
Diagramm:



ZEICHNEN SIE NUN IHR EIGENES
WORK-LIFE-BALANCE-DIAGRAMM
(VORHERIGE SEITE)

Wie ist das bei Ihnen? Zeichnen Sie in die obige Grafik Ihr eigenes Work-Life-Balance-Diagramm ein! Wie groß sind die jeweiligen Segmente? Stimmt die Größe der Segmente mit Ihren Zielen und Visionen überein oder investieren Sie in ein Segment mehr als Sie möchten? Wie soll es in Zukunft sein bzw. welches Segment möchten Sie verändern?

Wir hoffen, dass Ihnen diese Übung dabei hilft, die Balance für Ihr eigenes Leben zu finden. Gelingt es auf Dauer nicht, das gewünschte Verhältnis herzustellen, kommt es mittelfristig oft zu massiven Störungen in der Organisation der Praxis und dem Privatleben des Tierarztes. Überprüfen Sie die von Ihnen ausgefüllte Tabelle mit den grundsätzlichen Zielen noch einmal in Hinblick auf die Balance zwischen Beruf, Freizeit und Familie.

ZIELSETZUNG IM PRAXISALLTAG

SETZEN SIE SICH SELBST WIE AUCH
IHREN MITARBEITERN ZIELE

Konkrete Ziele sollten ein fester Bestandteil des Praxisalltages sein. Sie sollten sowohl sich selbst wie auch Ihren Mitarbeitern Ziele setzen. Unterscheiden Sie dabei zwischen kurzfristigen und längerfristigen Zielen. Herausfordernde und präzise Ziele führen zu besseren Leistungen als vage Ziele. Ohne Ziele laufen wir Gefahr, uns im Alltag zu verlieren oder zu verzetteln. Eine andere Folge von Ziellosigkeit ist, dass man nur noch auf die Anforderungen seiner Umwelt reagiert, anstatt seinen Alltag aktiv und zielgerichtet zu gestalten.

SCHLIESSEN SIE MIT IHREN
MITARBEITERN KOOPERATIVE
ZIELVEREINBARUNGEN

Noch einige Anmerkungen zur Zielvereinbarung mit Ihren Mitarbeitern: Führen Sie einmal im Jahr ein ausführliches Gespräch mit Ihren Beschäftigten durch. Besprechen (und fixieren) Sie bei dieser Gelegenheit auch Ziele für die zukünftige Entwicklung, beispielsweise in einer bestimmten Abteilung oder bei einer bestimmten Arbeit. Vermeiden Sie dabei einseitige Zielvorgaben. Schließen sie stattdessen gemeinsam mit dem Mitarbeiter kooperative Zielvereinbarungen. Überprüfen Sie bei dem Gespräch im Folgejahr zusammen mit dem jeweiligen Mitarbeiter, ob das Ziel erreicht wurde. Auch das gesamte Praxisteam sollte regelmäßig zusammenkommen und über die

Ziele und, falls nötig, auch über die Vision der Praxis sprechen. Unter Umständen müssen am Ende des Treffens die Ziele auch umformuliert oder ergänzt werden.

Nutzen Sie die Tabelle “konkrete Praxisziele” im Anhang auf Seite 46, um sich über Ihre konkreten Ziele klar zu werden. Beachten Sie dabei die folgenden Hinweise:

FÜLLEN SIE NUN DIE TABELLE
“KONKRETE PRAXISZIELE” IM
ANHANG AUF SEITE 46 AUS

Die Ziele sollten:

- präzise und detailliert formuliert sein. Eine präzise Zielformulierung bedeutet nicht “Ich möchte mehr Kunden am Tag behandeln”, sondern: “Ich möchte durchschnittlich vier Kunden mehr pro Tag behandeln”.
- positiv formuliert sein.
- wegen der höheren Verbindlichkeit schriftlich fixiert werden.
- schwierig und herausfordernd, aber auch erreichbar sein.
- in Teilziele zerlegt werden, wenn sie zu umfangreich sind. Formulieren Sie diese Teilziele so, dass sie möglichst sofort mit der Arbeit an der Umsetzung beginnen können.
- nicht von anderen abhängig sein.
- sofort anzugehen sein.
- mit einem Umsetzungszeitpunkt versehen sein.
- regelmäßig überprüft werden.
- gemeinschaftlich vereinbart sein.
- messbar zu erfüllen sein, denn nur so kann eine Rückmeldung über die Zielerreichung erfolgen.



ÜBER DEN UMGANG MIT DER (ARBEITS-)ZEIT

ZEITMANAGEMENT

Zeit ist in den meisten Praxen eine äußerst knappe Ressource. Untersuchungen zeigen, dass wöchentliche Arbeitszeiten von bis zu 70 Stunden keine Seltenheit sind. Diese langen Arbeitszeiten werden begleitet von dem Gefühl der Überarbeitung, von allgemeiner Unzufriedenheit und Schwierigkeiten, das Familien- und Berufsleben sinnvoll vereinbaren zu können. Im Rahmen des Kapitels "Zeitmanagement" werden wir nun einige Faktoren näher betrachten, die einen sinnvollen Umgang mit der Zeit erleichtern.

Der Begriff "Zeitmanagement" kann missverständlich sein. Der Leser soll nicht die Zeit managen, sondern vielmehr einen souveränen Umgang mit diesem wertvollen Rohstoff lernen. Die beschriebenen Zeitmanagement-Methoden (z.B. durch verbesserte Nutzung von Organizational Tools, Terminkalendern und weiteren Techniken) können diese Aufgabe jedoch nicht allein bewältigen. So wird es mit ihrer Hilfe zwar gelingen, den Arbeitsalltag effizienter zu gestalten; die Frage, ob Sie jedoch die richtigen Dinge tun, um Ihre persönlichen Ziele zu erreichen, wird damit nicht beantwortet werden. Ein erfolgreiches Zeitmanagement setzt deshalb schon viel früher - bei der persönlichen Lebensgestaltung und Zielsetzung - an.

Zeitmanagement ist das systematische und disziplinierte Planen Ihrer Zeit, mit dem Ziel, Zeit zu sparen bzw. die vorhandene Zeit effektiver zu nutzen. Es geht also zum einen darum, mehr Zeit für sich zu gewinnen, aber vor allem auch darum, sich bei der Ausführung von Tätigkeiten auf das Wesentliche zu konzentrieren. Es ist wichtig zu betonen, dass Zeitmanagement nicht den Zweck hat, Zeit zu sparen, um diese dann in noch mehr Arbeit zu investieren. Das eigentliche Anliegen sollte es sein, Zeit zu schaffen, in der Sie sich den Dingen zuzuwenden können, die für Sie wichtig und bedeutungsvoll sind.

"GEGENÜBER DER FÄHIGKEIT, DIE
ARBEIT EINES EINZIGEN TAGES
SINNVOLL ZU ORDNET, IST ALLES
ANDERE EIN KINDERSPIEL"
(GOETHE)

1. Erstellen eines Zeitprotokolls

Zu Beginn der Beschäftigung mit den Methoden des Zeitmanagements ist es notwendig festzustellen, welchen Beschäftigungen Sie in Ihrem Alltag nachgehen und wie viel Ihrer Zeit Sie damit verbringen. Für eine derartige Bestandsaufnahme bietet sich die Erstellung eines Zeitprotokolls an. Notieren Sie in den ersten zwei Spalten der Tabelle "Zeitprotokoll" (im Anhang auf Seite 47) eine für Ihren Arbeitsalltag repräsentative Woche lang, was Sie tun und wie lange die einzelnen Tätigkeiten dauern. Ein Zeitprotokoll erfordert zunächst etwas Disziplin, aber denken Sie daran, wie gerne Sie etwas mehr Zeit hätten und betrachten Sie diese einfache Aufgabe als wichtigen Schritt zu diesem Ziel.

FÜLLEN SIE NUN DIE ERSTEN
ZWEI SPALTEN DER TABELLE
"ZEITPROTOKOLL" IM
ANHANG AUF SEITE 47 AUS

2. Analyse der Tabelle

Ein wesentlicher Aspekt bei der Planung Ihres Tagesablaufes sind die Wichtigkeit und die Dringlichkeit der jeweiligen Aufgaben. Abgeleitet von der Zeitstrategie von Präsident Eisenhower unterscheidet man die folgenden vier Aufgabenklassen:

GRAFIK „EISENHOWER-PRINZIP“

KLASSE A

Aufgaben, die dringend und wichtig sind.

Beispiel: Notfall.

KLASSE B

Aufgaben, die im Moment nicht dringend, aber für die Zukunft wichtig sind.

Beispiel: Ein Gespräch mit einem wichtigen Kunden nach einer Routinebehandlung.

KLASSE C

Typische Aufgaben des Tagesgeschäfts. Sie sind dringend, weil sie schnell erledigt werden müssen, aber langfristig nicht wichtig. Aufgaben dieser Art sollten delegiert werden oder weniger zeitaufwendig ausgeführt werden. C-Aufgaben können zu A-Aufgaben werden, wenn Sie sie lange vor sich herschieben.

Beispiel: Anruf eines Neukunden, der sich über Preise informieren möchte.

KLASSE D

Aufgaben dieser Klasse sind weder wichtig noch dringend. Deshalb sollten Aufgaben dieser Klasse erst in Angriff genommen werden, wenn die der anderen Klassen abgearbeitet sind. Alternativ entschließen Sie sich, diese Aufgaben gar nicht zu bearbeiten.

Beispiel: Unerwünschter Besuch eines Pharmareferenten.

FÜLLEN SIE NUN DIE SPALTEN
DREI UND VIER DER
TABELLE "ZEITPROTOKOLL" AUS

Tragen Sie nun in der dritte Spalte der von Ihnen erstellten Tabelle "Zeitprotokoll" die Eisenhower-Klasse ein. Tragen Sie in der vierten Spalte "Zeitfresser" und "Zeitfallen" ein (die fünfte Spalte werden Sie später noch ausfüllen).

Untersuchen Sie jetzt die Tabelle nach den unten aufgeführten allgemeineren Gesichtspunkten. Die Fragen werden Ihnen helfen, einer effektiven und zufriedenstellenden Zeitplanung näher zu kommen:

- Welche persönlichen Schwachstellen ergeben sich aus Ihrem Arbeitsstil?
- Gibt es sogenannte Kulissenstörungen (d.h. Störungen von außen)?
- Gibt es Schwachstellen der Organisation, die immer wieder Ihre Zeitplanung erschweren?
- Machen Sie sich bewusst, welche Aktivitäten in Ihrem Arbeitsleben die meiste Zeit in Anspruch nehmen!
- Fragen Sie sich, welche Aktivitäten zu kurz kommen!
- Finden Sie heraus, an welcher Stelle Sie Zeit sparen können, um für diese Aktivitäten Raum zu gewinnen.
- Bewerten Sie abschließend Ihr Zeitprotokoll. Machen Sie wirklich die Dinge, die Ihnen wichtig sind, oder erfüllen Sie nur permanent Ihre "Pflichten"?

3. Planen eines effektiveren Zeitablaufs

Nun geht es ans Planen. Schätzen Sie, wie viel Zeit bestimmte Aufgaben in Anspruch nehmen werden, einschließlich deren Beginn und Ende. Nutzen Sie den Tagesbeginn oder den Abend des Vortages, um Ihre Arbeit zu planen. Planen Sie grundsätzlich nur schriftlich und formulieren Sie so, als ob Sie die betreffende Aufgabe bereits ausgeführt hätten (z.B. Telefonsprechstunde wurde durchgeführt). Diese Art der Formulierung wird es Ihnen erleichtern, Aufgaben zu delegieren.

Im Planungsprozess sollten Sie alle anstehenden Aufgaben und Tätigkeiten nach den Eisenhower-Klassen einteilen. Planen Sie Ihren Tag so, dass Sie zunächst A-Aufgaben und dann so viele wie möglich B-Aufgaben erledigen. C-Aufgaben delegieren Sie

PLANEN SIE NUN
IHREN ARBEITSTAG

soweit möglich. Ein häufiges Problem ist, dass wir uns im Alltag oft nur noch mit C- und D-Aufgaben beschäftigen, denn im Praxisalltag regiert oft die Dringlichkeit vor der Wichtigkeit. Genau aus diesem Grunde bieten die Klassen C und D am meisten Optimierungspotenzial.

Planen Sie nicht zu knapp und integrieren Sie Zeitpuffer. Als Richtlinie kann das 60/40 Prinzip gelten, wobei nur 60% der zur Verfügung stehenden Zeit tatsächlich eingeplant werden, die restlichen 40% dienen als Zeitpuffer. Derartig geplante Zeit hat den Vorteil, dass Sie auf Störungen, die nie völlig abzustellen sind, mit der nötigen Gelassenheit reagieren können. In einer Tierarztpraxis kommt es unweigerlich zu Notfällen. Planen Sie flexibel und machen Sie sich bewusst, dass Änderungen Ihres Tagesplanes beim Auftreten unvorhergesehener Ereignisse legitim sind.

Kontrollieren Sie am Ende des Tages, inwieweit Ihr Plan aufgegangen ist, wo sich eventuelle Schwierigkeiten ergeben haben und was Sie nicht geschafft haben. Letzteres sollten Sie dann in den Plan des nächsten Tages einbeziehen. Bei der Umsetzung des Zeitplanes ist Disziplin nötig. Wenn Sie im Verlauf des Tages völlig konträr zur Planung handeln, dann hat diese ihren Zweck offensichtlich nicht erfüllt und sie sollten sich überlegen, welche Ursachen dem zugrunde liegen (zu knappe Zeitkalkulation?).

INTEGRIEREN SIE BEI DER PLANUNG
UNBEDINGT ZEITPUFFER



Die folgende Checkliste "Methoden des Zeitmanagements" fasst die wichtigsten Tipps & Tricks zum Thema zusammen. Machen Sie ein Häkchen, wenn Sie den Punkt erfüllen!

- Beginnen Sie den Tag in guter Stimmung!
- Planen Sie Ihre Termine schriftlich!
- Schätzen Sie vorab, wie lange Sie für eine Aufgabe benötigen.
- Ordnen Sie Ihre Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit. Setzen Sie Prioritäten. Benutzen Sie das Eisenhower-Prinzip!
- Verwenden Sie Zeitpuffer und benutzen Sie die 60/40 Regel.
- Planen Sie eine "Stille Stunde" im Tagesablauf ein.
- Planen Sie in jedem Tagesablauf einen Höhepunkt ein.
- Erledigen Sie ähnliche Aufgaben in Serienproduktion (z.B. Post beantworten).
- Bleiben Sie trotz Planung flexibel. Nehmen Sie Unvorhergesehenes in Ihren Plan mit auf, wenn es dringend ist.
- Seien Sie diszipliniert bei der Durchführung Ihres Planes.
- Bereiten Sie Ihren Tag nach. Überprüfen Sie, ob Ihre Planung erfolgreich war!
- Arbeiten Sie Ihren Schreibtisch am Ende des Tages leer. Schließen Sie Ihre Aufgaben und unerledigten "Kleinkram" sinnvoll ab.
- Beziehen Sie Ihre Kollegen und Helferinnen bei der Planung ein. Ihre Mitarbeiter können Sie nur dann sinnvoll unterstützen, wenn sie über die Prinzipien Ihres Zeitmanagements informiert sind.



TERMINMANAGEMENT

Ein anderer Aspekt der Zeitplanung ist die Terminvergabe. Noch immer kommen in einem Großteil der veterinärmedizinischen Praxen die Kunden bei Bedarf und ohne vorher festgelegten Termin in die Praxis und warten auf die Behandlung. Ähnlich ist die Situation in Großtierpraxen: Bei Anruf wird vom Tierarzt umgehend ein Besuch auf dem Hof erwartet. Der Hauptteil der ebenso häufig vorkommenden wie plötzlich auftauchenden Zeitnot in der Praxis entsteht, weil sich das Wartezimmer unerwartet schnell füllt oder der fahrende Großtierpraktiker im Laufe des Tages auf einmal eine immer länger werdende Liste von aufzusuchenden Kunden abzuarbeiten hat. Für die Praxismitglieder bedeutet das gewöhnlich Stress, auch die Kundschaft (Tierhalter und Tiere) ist meistens wenig erfreut über die langen Wartezeiten.

IN DEN MEISTEN PRAXEN
KEINE TERMINVERGABE

Die Lösung für dieses Problem ist zwar mit Aufwand verbunden, wird aber Kunden wie auch Praxisbeschäftigten mehr Ruhe bringen: die Einführung eines Terminvergabesystems. Die Arbeit läuft mit einem Vergabesystem im Allgemeinen wesentlich kontrollierter, geplanter und weniger hektisch ab als ungeregelt. Bedenken Sie aber bei der Terminplanung die 60/40-Regel und kalkulieren Sie nicht zu knapp - lange Wartezeiten trotz Terminvergabesystem verärgern Kunden ganz besonders stark.

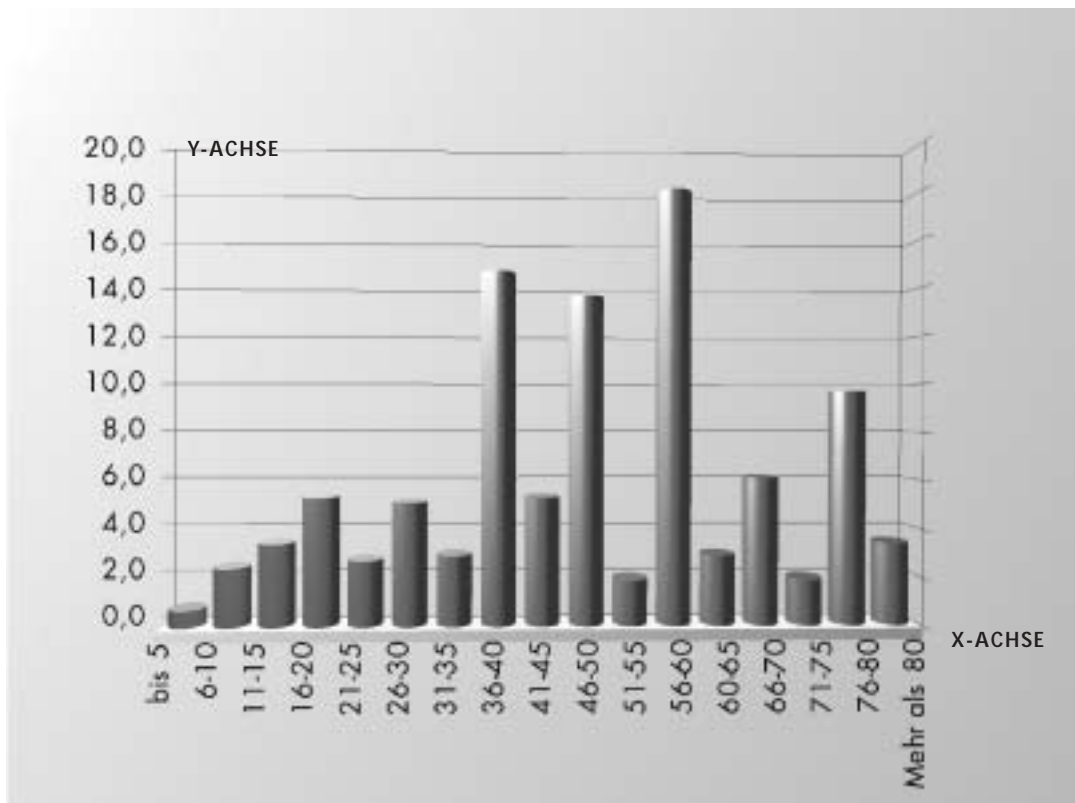
ARBEITSZEITMODELLE

Die Arbeitszeiten von Tierärzten liegen wesentlich über einer 40-Stunden-Woche. Zwar ist ein Veterinärmediziner als Inhaber seines eigenen Betriebes eher zur Mehrarbeit bereit als seine Angestellten. Dieser Mehraufwand bedeutet jedoch andererseits auch eine Mehrbelastung, die eventuell mit zusätzlichen Belastungen und Gefährdungen einhergehen kann.

LANGE ARBEITSZEITEN IN VIELEN
PRAXEN VOR ALLEM FÜR TIERÄRZTE
GROSSER BELASTUNGSFAKTOR

ABBILDUNG "WOCHENARBEITSZEIT DER TIERÄRZTE 1995"

(X-Achse: gearbeitete Stunden pro Woche; Y-Achse: Prozent der Tierärzte)



Das Einhalten geregelter Arbeitszeiten erscheint in vielen Tierarztpraxen oft nur sehr schwer oder gar nicht möglich, da Tiere auch nachts oder am Sonntag krank werden oder ihre Jungtiere bekommen. Tierärzte müssen folglich oft auch samstags, sonn- und feiertags für Bereitschaftsdienste und Rufbereitschaft zur Verfügung stehen. Hinzu kommt in den letzten Jahren eine gestiegene Erwartungshaltung der Kunden: Erreichbarkeit rund um die Uhr mit der Folge von permanentem Stress wird zur Selbstverständlichkeit.

Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen gibt es neben den bereits vorgestellten Methoden des Zeitmanagements zahlreiche Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung, die den Praxisalltag erleichtern können. Das Ziel moderner Arbeitszeitgestaltung ist die Berücksichtigung der Interessen sowohl der Kunden als auch der Mitarbeiter. Auf der einen Seite muss gewährleistet sein, dass der Kontakt zu den Kunden nicht leidet und die Qualität der Arbeit gut ist. Andererseits können in vielen Fällen durch flexible Arbeitszeitregelungen auch die Interessen der Mitarbeiter stärker berücksichtigt werden, um eine höhere Motivation der Mitarbeiter zu erreichen. Denkbar sind, je nach Praxistyp und Größe, die verschiedensten Modelle: Gleitzeitmodelle beispielsweise mit festen Kernzeiten, teilweise flexible Wochenarbeitszeiten, Jahresarbeitszeitkonten oder Auslagerung von Teilbereichen in Form von Telearbeit.

TROTZ SCHWIERIGER BEDINGUN-
GEN ZAHLREICHE MÖGLICHKEITEN
DER ARBEITSZEITGESTALTUNG

Protokollieren Sie die typischen Arbeitszeiten in Ihrer Praxis über einen Zeitraum von zwei Wochen. Nutzen Sie dazu die Tabelle "Arbeitszeiten" im Anhang auf Seite 48.

FÜLLEN SIE NUN DIE TABELLE
"ARBEITSZEITEN" IM ANHANG
AUF SEITE 48 AUS

Betrachten Sie die ausgefüllte Tabelle und überlegen Sie: Sind diese Arbeitszeiten für Ihre Kunden, Mitarbeiter und Sie selbst optimal? Verwenden Sie die Ergebnisse der Tabelle, um über die Möglichkeiten einer eventuellen neuen Arbeitszeitregelung nachzudenken.

Als problematisch erweist sich in kleineren Praxen oft die Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Die geringe Mitarbeiterzahl setzt bei den Möglichkeiten der Gestaltung von Arbeitszeitregelungen oft enge Grenzen, da die verschiedenen Funktionsbereiche in der Praxis meist nicht mehrfach besetzt sind und Personen und ihre Arbeitsleistung nur schwer ersetzbar sind. Einige größere Praxen arbeiten jedoch in Schichtarbeit und haben mehr Möglichkeiten zu flexibler Arbeitszeitgestaltung.

Bei Schichtarbeit kommen unterschiedliche Modelle zur Anwendung. Es gibt 2-Schicht-Modelle (Früh/Spät) und 3-Schicht-Modelle (Früh/Mittags/Spät).

BEI SCHICHTARBEIT 2-SCHICHT-
MODELLE (FRÜH/SPÄT) UND
3-SCHICHT-MODELLE (FRÜH/
MITTAGS/SPÄT).

Beim Einsatz von Schichtarbeit sollten Sie folgende arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse beachten:

- Vermeiden Sie rückwärts-rotierte Arbeitszeitsysteme (Spät => Mittag => Früh).
- Dienstpläne sollten möglichst lange vorhersehbar und überschaubar sein.
- Die Massierung von Arbeitstagen hintereinander oder von Arbeitszeiten an einem Tag sollte ebenfalls verhindert werden.
- Die Wochenarbeitszeiten sollten nicht zu stark voneinander abweichen.
- Die Mitarbeiter sollten bei der Arbeitszeitgestaltung beteiligt werden.
- Vermeiden Sie es als Tierarzt möglichst, an mehreren aufeinander folgenden Nächten zu arbeiten. Die negativen Folgen häufiger Nachtarbeit sind vielfältig und reichen von erhöhtem Fehler- und Unfallrisiko bis hin zur Abkopplung vom Familien- und Sozialleben.
- Nach einer Phase mit Nachtarbeit sollte eine möglichst lange Ruhepause (arbeitsfreie Zeit) eingelegt werden, um die körperlichen Belastungen auszugleichen.



KOMMUNIKATION IN DER TIERARZTPRAXIS

Mangelnde oder fehlgeschlagene Kommunikation ist für viele Belastungen im Arbeitsalltag verantwortlich. Darum: Machen Sie Kommunikation zu einem wichtigen Thema in Ihrer Praxis! Die kommunikativen und sozialen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter lassen sich deutlich stärken. Toleranz, Offenheit, Konfliktfähigkeit, Sensibilität für sich und andere und Umgangsformen mit dem Einzelnen oder in der Gruppe sind Fähigkeiten, die geübt werden können. Die nachfolgenden Kapitel sollen Ihnen dabei einige erste Impulse geben, um die Kommunikation in Ihrer Praxis zu verbessern.

TEAMSITZUNGEN ALS KOMMUNIKATIONS- & PROBLEMLÖSEINSTRUMENT

Eine regelmäßige Teambesprechung ist eine gut geeignete Form, um die Mitarbeiter in den Entscheidungsablauf der Praxis einzubinden. Sie hat in der Regel viele positive Effekte. Zu einem können auf schnelle und unbürokratische Weise den Mitarbeitern Informationen vermittelt werden. Durch das dadurch erreichte höhere Informationsniveau der Mitarbeiter wird eigenverantwortliches Handeln gefördert und die Leistung der Mitarbeiter verbessert. Jenseits der fachlichen Kompetenz kann das Teamgespräch durch die Möglichkeit der Beteiligung auch die Motivation der Mitarbeiter fördern und die soziale Situation im Team aktiv gestalten (Konflikte, Spannungen, Gruppenbildungen).

REGELMÄSSIG TEAMBESPRECHUN-
GEN DURCHFÜHREN

TEAMBESPRECHUNG MINDESTENS
EINMAL PRO WOCHE

Die Teambesprechung sollte mindestens einmal die Woche stattfinden und nie länger als 30 bis 45 Minuten dauern. Außerdem sollten maximal drei bis fünf Themen besprochen werden. Nach einer kurzen Darstellung des Problems sollte gefragt werden: "Was für Lösungen zur Behebung des Problems gibt es?" Nach der Sammlung und Bewertung der Lösungsvorschläge wird eine (oder mehrere) Personen(en) mit der Umsetzung der erarbeiteten Lösungen beauftragt. Möglichst unmittelbar nach dem Ende der Sitzung sollte ein Protokoll erstellt und an alle Teilnehmer zugesandt werden. Bei der nächsten Teamsitzung in der Folgewoche dient das Protokoll als Einstieg in die nächste Sitzung. Hier wird dann zu Beginn über den Bearbeitungsstand der erarbeiteten Lösungen berichtet. Da die Wahrnehmung des eigenen Erfolges von ausgesprochener Bedeutung für den Motivationsprozess ist, sollte dieser Aspekt nicht vernachlässigt werden.

KRITIK AN EINZELNEN IDEEN UND
BEITRÄGEN BEI BRAINSTORMING
ZUNÄCHST VERBOTEN

Ebenfalls sehr effektiv ist eine wesentlich kürzere Form des Gruppengesprächs. In einem von vornherein auf maximal fünf Minuten festgelegten Problemlösegespräch (das am besten stehend durchgeführt wird) werden mit Hilfe eines Brainstorming-Verfahrens Ideen zu einem bestimmten Thema gesammelt (z.B. wie die Abrechnung verbessert, die Wartezeiten verringert, die Qualität gesteigert werden kann). Der Moderator skizziert zu Beginn des Gesprächs mit wenigen Worten das Thema und den Problembereich. Anschließend stellt er zwei oder drei zentrale Fragen, auf die die anderen Teilnehmer mehr oder weniger spontan mit Ideen antworten. Der Moderator sammelt die Vorschläge und visualisiert sie auf einem Flipchart. Kritik an einzelnen Ideen und Beiträgen ist bei dieser Methode zunächst verboten, die Zurufe sollen spontan und ohne Angst vor Kritik erfolgen. Ziel ist es, viele mögliche Lösungen zu erarbeiten.

Findet ein derartiges Meeting in einer freien Atmosphäre statt und wird gut moderiert, dann können meist zahlreiche neue Anregungen und Vorschläge gesammelt werden. Das Vertiefen und Kritisieren der vorgeschlagenen Lösungen kann dann an anderer Stelle erfolgen z.B. im Rahmen der längeren Teambesprechung.

DELEGATION

Das Delegieren von Arbeitsaufgaben bietet eine gute Möglichkeit, Belastungen, Stress, Überforderung und Zeitdruck in Ihrem Arbeitsalltag abzubauen. Erfahrungsgemäß fällt es jedoch manchen Praxisinhabern schwer, Aufgaben abzugeben. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Das Gefühl, eine bestimmte Aufgabe am besten selbst bearbeiten zu können, mangelndes Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeiter oder die Sorge, die Kontrolle über den eigenen Bereich zu verlieren.

DELEGIEREN GUTE MÖGLICHKEIT,
BELASTUNGEN UND STRESS
ABZUBAUEN

Folgende Fragen sollten Sie vorab klären, wenn Sie Aufgaben delegieren wollen:

- Was soll/muss konkret delegiert werden? Welche Teilaufgaben gilt es zu erfüllen?
- Auf welche Art und Weise soll die Aufgabe erledigt werden?
- Wer soll/kann die Aufgabe erledigen? Wer kann zusätzliche Unterstützung geben?
- Welches Ergebnis wird angestrebt? Welche Abweichung von diesem Ziel ist noch akzeptabel?
- Warum soll die Aufgabe erledigt werden?
- Welche Hilfsmittel werden zur Aufgabenbearbeitung benötigt? (Unterlagen, Ausrüstung)
- Wann soll die Aufgabe erledigt werden? (Beginn, Ende, Termine, Meilensteine)
- Woran wird die Aufgabenerledigung gemessen/ bewertet?

Schauen Sie sich doch bitte noch einmal das von Ihnen erstellte Zeitprotokoll im Anhang auf Seite 47 an. Überlegen Sie, welche dieser Aufgaben Sie gerne loswerden würden, weil sie Zeitfresser sind oder weil Sie sie vielleicht nicht gerne erledigen. Anschließend gilt es zu überprüfen, welche dieser Aufgaben delegiert werden sollten und welche nicht. Die folgenden Kategorien (nächste Seite) können Ihnen dabei helfen.

BEARBEITEN SIE NUN DAS ZEIT-
PROTOKOLL IM ANHANG AUF
SEITE 47 NOCH EINMAL

Gut zu delegieren sind vor allem Aufgaben vom folgenden Typ:

- Routineaufgaben (Aufgaben, die sich ständig wiederholen wie Telefondienst, Reinigen von OP - Besteck, Erledigen der Post)
- Spezialistentätigkeiten
- gut vorbereitete Aufgaben, die quasi anhand einer Checkliste erfüllt werden können
- Aufgaben mit nur geringem Abstimmungsbedarf
- Aufgaben, deren Ausführung anderen Personen eventuell mehr liegt (z.B. aufgrund ihrer Ausbildung) , wie z.B. Büroarbeiten
- generell C-Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip

Zum Delegieren ungünstig erscheinen hingegen folgende Aufgaben:

- Führungsaufgaben
- vertrauliche Angelegenheiten (sowohl bezüglich Ihrer Kunden als auch Ihrer Mitarbeiter)
- Aufgaben, die einmalig, ungewöhnlich oder besonders bedeutungsvoll sind
- Aufgaben, die Ihnen sehr am Herzen liegen und die Sie deshalb gerne selbst übernehmen möchten

NICHT IMMER DEN GLEICHEN
PERSONEN ROUTINETÄTIGKEITEN
ÜBERTRAGEN. STATTDESSEN
BESSER ROTATIONSPRINZIP

Beachten Sie: Die Verlockung ist groß, immer wieder den gleichen Mitarbeitern die gleichen Routinetätigkeiten zu übertragen ("Das haben Sie doch auch in der letzten Woche schon prima erledigt"). Dies ist jedoch meist weder für die Motivation, die Leistung noch das allgemeine Arbeitsklima vorteilhaft. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter soweit möglich zwischen den verschiedenen Aufgaben rotieren. Als positive Nebeneffekte verbessern sie die Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter und erhöhen die Flexibilität innerhalb Ihrer Praxis.

Damit die Delegation von Aufgaben für Sie tatsächlich zum Erfolg wird, sind insbesondere Vertrauen, Transparenz und Feedback wichtig. Auf sie soll deshalb im Folgenden etwas genauer eingegangen werden.

VERTRAUEN

Gerade in der tierärztlichen Praxis kommt es häufig darauf an, dass man sich aufeinander verlassen kann - Vertrauen ist hierzu die Grundlage. Dies widerspricht dem so häufig gehörten Sprichwort "Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser". Die Autoren vertreten vielmehr die Ansicht, dass es sich genau umgekehrt verhält. Das entscheidende Problem aller Kontroll- und Überwachungstätigkeiten ist die Tatsache, dass Kontrolle immer einen bedeutenden Teil unsere Energie bindet. Führungsstile, die vorwiegend auf gegenseitigem Vertrauen und Eigenverantwortlichkeit basieren und mit einem Minimum an Kontrolle auskommen, erweisen sich auf lange Sicht als erfolgreicher.

Die entscheidende Frage ist, wie es Ihnen nun tatsächlich gelingt, im Arbeitsalltag vertrauensvolle Zusammenarbeit im Praxisteam realisieren zu können. Vermeiden Sie vor allem das sogenannte "Besserwisser-Syndrom", das sich auch folgenderweise beschreiben lässt: Die Führungsperson übt ständige Kontrolle über ihre Mitarbeiter aus, indem Sie ihnen dauernd über die Schulter schaut. Damit signalisieren sie, dass Sie Ihren Mitarbeitern ein eigenständiges Bearbeiten der übertragenen Aufgabe nicht zutrauen - ein Indiz für fehlendes Vertrauen. Zum zweiten zeichnet sich dieses Phänomen oft dadurch aus, dass die führende Person viele Aufgaben auf sich nimmt, was seitens der Mitarbeiter leicht dazu führen kann, dass diese ernsthaft am Sinn Ihrer Tätigkeit zweifeln. Damit sich solches Verhalten im Alltag nicht verfestigt, haben wir für Sie im folgenden einige Verhaltens- Tipps zusammengestellt, die Ihnen beim Aufbau und der Verbesserung gegenseitigen Vertrauens in Ihrem Praxisteam dienen können.

KONTROLLE IST GUT, VERTRAUEN
IST BESSER!

DAS "BESSERWISSER- SYNDROM"



**Checkliste "Vertrauensbildung". Machen Sie ein Häkchen,
wenn Sie den Punkt erfüllen!**

- Verwenden Sie bei der Suche nach Lösungen einen offenen und konstruktiven Ton gegenüber Ihren Mitarbeitern.
- Seien Sie geduldig, wenn ein Mitarbeiter für eine Aufgabe zunächst mehr Zeit beansprucht, als Sie vielleicht dafür aufbringen würden. Versuchen Sie vielmehr herauszubekommen, was die Gründe hierfür sind (neue Aufgabe? fehlende Kenntnisse? Mängel an technischen Geräten? Fehler in der Arbeitsorganisation? Konflikte zwischen den Mitarbeitern? Über- oder Unterforderung? Monotonie?)
- Lassen Sie Fehler zu! Aus nichts lernt man besser als aus Fehlern.
- Seien Sie Neuem gegenüber aufgeschlossen. Das ermöglicht Ihnen, selbst dazu zu lernen.
- Akzeptieren Sie, dass andere manche Aufgaben ebenso gut oder besser als Sie selbst bewältigen können. Akzeptieren Sie dabei, dass nicht alle Personen das gleiche Vorgehen bei der Aufgabenbewältigung an den Tag legen, wie Sie es tun würden.
- Erklären Sie Ihren Mitarbeitern gegebenenfalls die Gründe für die Verrichtung einer Aufgabe.
- Zeigen Sie sich offen gegenüber Einwänden und Fragen. Dieses Verhalten gibt Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen.
- Versuchen Sie eine Balance herzustellen, indem Sie einerseits für Ihre Mitarbeiter stets ansprechbar sind, sich aber bezüglich der zu bewältigenden Aufgaben nicht immer einmischen.
- Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter schon möglichst früh während Entscheidungsprozessen ein. Damit fördern Sie das Verantwortungsgefühl.

TRANSPARENZ

Beim Delegieren ist es sehr wichtig, dass Sie die jeweilige Aufgabe unmissverständlich mitteilen. Die Aufgabe sollte Ihren Mitarbeitern transparent erscheinen.

Checkliste "Transparenz und Kommunikation"

- Formulieren Sie beim Delegieren die Aufgabe so klar wie möglich. Stellen Sie durch Rückfragen sicher, dass die Aufgabenstellung von der betreffenden Person verstanden wurde.
- Dasselbe gilt für das Ziel oder das Resultat der Aufgabenstellung. Die Wahrscheinlichkeit, das Ziel zu erreichen ist umso größer, je konkreter und deutlicher Sie Ihren Mitarbeitern das Ziel vermitteln konnten.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter auch nicht über den Sinn und Zweck der jeweiligen Aufgaben im Unklaren. Ihre Mitarbeiter werden sich bei der Ausführung einer Aufgabe, deren Sinn sie verstanden haben, deutlich mehr engagieren.

RÜCKMELDUNG

Zum erfolgreichen Delegieren gehört nicht nur eine transparente Aufgabenstellung und Vertrauen bei der Durchführung, sondern auch eine Rückmeldung über die erledigte Aufgabe. Rückmeldung bedeutet, dass der Tierarzt die Ergebnisse oder Zwischenergebnisse einer Arbeitstätigkeit kontrolliert und ein Feedback gibt. Er sollte seinen Mitarbeitern häufig positive Rückmeldung geben, denn Worte des Lobes und der Anerkennung auch bei Routineaufgaben motivieren sehr und tragen stärker zur Befriedigung im Beruf bei als finanzielle Belohnung. Der Tierarzt sollte jedoch darauf achten, dass sich anerkennende Worte durch zu häufigen und unpassenden Gebrauch nicht zur Floskel abnutzen.

HÄUFIG POSITIVE RÜCKMELDUNG

Checkliste "Feedback"

- Rückmeldung muss unmittelbar auf die erbrachte Leistung erfolgen. Warten Sie mit Ihrer Rückmeldung nicht zu lange.
- Vermeiden Sie es, ausschließlich negatives Feedback zu geben. Kombinieren Sie vielmehr positive und negative Rückmeldung. Beginnen Sie dabei immer erst mit dem positiven Feedback, so fällt es dem Gegenüber leichter, ihre Kritik anzunehmen.
- Wenn Sie negatives Feedback geben, dann lassen Sie den betreffenden Mitarbeiter wissen, was genau falsch gelaufen ist. Bemühen Sie sich (möglichst gemeinsam mit ihm) um eine bessere Lösung.
- Machen Sie dem jeweiligen Mitarbeiter gegebenenfalls verständlich, dass es nicht um Kritik an seiner Person, sondern an seiner Handlungsweise geht.
- Feedback funktioniert immer in zwei Richtungen. Fordern Sie von Ihrem Gegenüber eine Antwort auf Ihre Rückmeldung. Räumen Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zu regelmäßigem Feedback ein, z.B. über den Informationsfluss in der Praxis oder die Klarheit der Anweisungen.

KONFLIKTE

Konflikte im Arbeitsalltag haben vielfältige Ursachen. Häufig wird Ihre Lösung nicht direkt angegangen, nicht selten aus Mangel an geeigneten Strategien zur Konfliktlösung oder aus der Angst heraus, Fehler zu machen und dadurch den Konflikt noch mehr anzuheizen. Folge sind oft unklare Aufgabenverteilungen, zwischenmenschliche Spannungen oder unselbständiges Verhalten bei der Arbeit.

Gehen Sie in Gedanken die Gespräche durch, die sie in der letzten Zeit in Ihrer Praxis geführt oder mitgehört haben. Kommen die folgenden Kommunikationsstile in Ihrer Praxis vor?

KONFLIKTE WERDEN HÄUFIG
NICHT OFFENSIV ANGEANGEN

- Der autoritäre Stil transportiert Geringschätzung, führt zu Heuchelei und zu insgesamt verringertem Mitteilungsbedürfnis bei den Praxisbeschäftigten.
- Der bevormundende und kontrollierende Stil behindert selbständiges Handeln, Motivation und Kreativität.
- Der imponierende und profilierende Stil dient der Selbstaufwertung bei erhöhtem Geltungsdrang. Sachaspekte geraten in den Hintergrund, zwischenmenschliche Sympathie und Solidarität gehen verloren.
- Durch einen Kommunikationsstil, der in Gesprächen und bei Anweisungen die Sachebene überbetont und Beziehungsaspekte komplett ignoriert, entstehen persönliche und oft nicht offen ausgesprochene Spannungen.
- Ist der Umgangston in der Praxis durch ein übersteigertes Harmoniebedürfnis und Konfliktvermeidung geprägt, so werden Herausforderungen häufig umgangen, neue Erfahrungen sind nicht möglich. Die kreative Dynamik ist gestört, eine persönliche Entwicklung kann nur schwer stattfinden.

Es sollte nicht verwundern, dass bei den oben beschriebenen Kommunikationsstilen nicht selten Motivations- und Leistungsprobleme auftreten. Der Kommunikation förderlich sind dabei ein partnerschaftlicher Umgang und ein hohes Maß an Mitarbeiterbeteiligung. Halten Sie die Hierarchie in der Praxis so flach wie möglich. Gestalten Sie die Aufgaben vielfältig und sorgen Sie gleichzeitig für ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielraum Ihrer Mitarbeiter.

PARTNERSCHAFTLICHER UMGANG
UND EIN HOHES MASS AN
MITARBEITERBETEILIGUNG



Checkliste "Konflikte"

- Entwickeln Sie eine Streitkultur in Ihrer Praxis! Lassen Sie sich auf Konflikte ein und flüchten Sie nicht, aber suchen Sie auch keine fruchtlosen Streitgespräche.
- Werden Sie sich über folgende Fragen klar: Wer sind die relevanten Beteiligten des Konflikts? Welche sachliche und emotionale Beziehung besteht zwischen Ihnen? Welche Standpunkte, Motive, Absichten, Erwartungen und Befürchtungen werden von den Konflikteilnehmern vertreten? Welche Bedeutung besitzt der Konflikt für Sie persönlich und Ihre Praxis?
- Seien Sie im Umgang mit Konflikten zwar offensiv, tragen Sie aber die Konflikte möglichst nicht in der (Praxis-)Öffentlichkeit, sondern unter vier (oder sechs) Augen aus. Diskretion ist für die Beteiligten oft eine notwendige Bedingung (z.B. um ihr Gesicht zu wahren).
- Machen Sie deutlich, worin der Sachinhalt des Konfliktes besteht und was die emotionale Bedeutung des Konfliktes ausmacht. Klären Sie, um welche Art von Konflikt es sich handelt: Ist es ein Konflikt beispielsweise um begrenzte Ressourcen?
- Versuchen Sie in Konflikten möglichst einen Konsens zu finden beziehungsweise einen Kompromiss auszuhandeln. Besprechen Sie hierfür die verschiedenen Standpunkte intensiv und suchen Sie gemeinsam mit allen Beteiligten eine Lösung, die für jeden einen Gewinn bedeutet. Achten Sie dabei auf klare Absprachen!
- Wenn Sie einen Konflikt nicht lösen können, weil er entweder zu tiefgreifend ist, oder Sie selbst involviert sind, dann greifen Sie auf externe Hilfe zurück. Suchen Sie einen unabhängigen Mediator auf, der auf die Lösung von betrieblichen Konflikten spezialisiert ist.

KONFLIKTE BIETEN IMMER AUCH
EINE CHANCE

Bei allen Gefahren und Problemen, die mit Konflikten in der Praxis verbunden sind, sollte man jedoch nie vergessen, dass Konflikte immer auch eine Chance darstellen. Die Akzeptanz von Konflikten und das inhaltliche Suchen nach Lösungen bieten Entwicklungschancen für den Einzelnen wie auch für das gesamte Praxisteam. Fast immer bedingen gelöste Konflikte strukturelle Verbesserungen im Arbeitsalltag, während ungelöste und unbearbeitete Konflikte oft wieder aufbrechen und Folgen haben.

STRESSMANAGEMENT

Häufig entsteht Stress durch unrealistisch hohe Erwartungen an sich selbst. Auch Anforderungen von außen, Konflikte, alltägliche Widrigkeiten und Missgeschicke lösen Stress aus. Es handelt sich oft um ein Zusammentreffen mehrerer Faktoren, Kleinigkeiten können sich aufschaukeln. Oft gelingt es nicht, viele kleinere Unannehmlichkeiten oder Missgeschicke nacheinander vollständig zu verarbeiten. Die Folge ist, dass sich der Stress immer weiter aufbaut und es am Ende nur noch kleinster Ereignisse bedarf, um eine unverhältnismäßige Reaktion hervorzurufen.

Häufig ist man sich der genauen Ursache für den gerade herrschenden Stress nicht vollständig bewusst. Abhilfe schafft ein schriftliches Protokoll dessen, was geschehen ist: Nutzen Sie die Tabelle "Stressauslöser und Lösungsmöglichkeiten" im Anhang auf Seite 49, um die typischen Stress-Situationen einer Arbeitswoche in Ihrer Praxis festzuhalten. Überlegen Sie, welche konkreten Situationen bei Ihnen Stress auslösen und wie Ihre individuelle Stressreaktion verläuft. Dadurch schärfen Sie Ihre Wahrnehmung und Sie können die Stress-Auslöser differenzierter sehen. Notieren Sie in der Folge eventuelle Lösungsmöglichkeiten. Legen Sie eine Art Stress-Hierarchie an und überlegen Sie sich, welche Stress-Situation Sie als erste lösen wollen. Nehmen Sie sich dabei nicht zu viel auf einmal vor! Gehen Sie lieber den Weg der tausend kleinen Schritte, er führt sicher zum Erfolg.

FÜLLEN SIE NUN DIE TABELLE
"STRESSAUSLÖSER UND LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN" IM ANHANG
AUF SEITE 49 AUS

MÖGLICHKEITEN DER STRESSBEWÄLTIGUNG

WIR ERLEBEN STRESS,
WENN ANFORDERUNGEN
UND RESSOURCEN NICHT
IM GLEICHGEWICHT SIND.
DIE REAKTIONEN SIND
UNTER- ODER
ÜBERFORDERUNG.

Stress ist ein Kriterium für die Beziehung zwischen einer Person und ihrer inneren und äußeren Umwelt. Diese Beziehung kann als unterfordernd oder überfordernd wahrgenommen werden, wenn die eigenen Kräfte der Umwelt über- oder unterlegen sind. Stehen Anforderungen von außen und persönliche Ressourcen im Gleichgewicht, wird man keinen Stress erleben. Wenn die Ressourcen dagegen die Anforderungen überwiegen, wird man sich leicht unterfordert fühlen. Sind die Anforderungen höher als die Ressourcen, ist man überfordert. Jeder Mensch verfügt über anders geartete Ressourcen, die er den Anforderungen gegenüber stellen kann. Was für den einen ein schwerwiegendes Problem ist, stellt für den anderen eine anregende Herausforderung dar.

Um Stress erfolgreich zu mindern, gibt es demnach prinzipiell zwei Möglichkeiten. Einerseits kann man versuchen, die objektiven Anforderungen einer Situation zu verändern, indem man z.B. Tätigkeiten delegieren lernt oder etwas an der Praxisorganisation ändert. Andererseits kann man seine persönlichen Ressourcen ausbauen, um die Stressfolgen zu reduzieren: Entspannungsübungen beispielsweise sind eine Möglichkeit, um souveräner auf eine missliche Situation zu reagieren, das Ändern der inneren Einstellung zu dem jeweiligen Problem eine andere.

KLARHEIT
ÜBER DIE EIGENEN ZIELE HILFT

- Die Klarheit über die eigenen Ziele hilft Ihnen, Ihr Handeln auszurichten und leichter zu entscheiden, welche Tätigkeiten Priorität haben und welche unwichtig sind. Vergegenwärtigen Sie sich dazu noch einmal die Ziele, die Sie in den entsprechenden Tabellen gesammelt haben.
- Auch die Methoden des Zeitmanagements (ab Seite 14) können Ihnen viel Stress ersparen.
- Um die persönlichen Ressourcen zu stärken, haben sich besonders Entspannungstechniken wie die Progressive Muskelentspannung nach Jacobson (PMR), Autogenes Training (AT) oder Tai Chi bewährt.

- Ändern Sie Ihre Einstellung zu Dingen, die Sie immer wieder belasten und lösen Sie sich gedanklich aus Stress-Situationen. Nutzen Sie hierzu die Gedanken-Stopp-Technik: 1. Erkennen Sie Ihre persönlichen ersten Stress- Anzeichen. 2. Stellen Sie sich ein überdimensionales Stopp-Schild vor und brechen Sie die automatisch ablaufende Stress-Reaktion willentlich ab. 3. Atmen Sie tief durch oder nutzen Sie eine Kurz-Entspannungstechnik wie zum Beispiel PMR, um sich zu beruhigen. 4. Entwickeln Sie positive Gedanken! Sammeln Sie sich und setzen gedanklich Prioritäten. Sprechen Sie sich innerlich Mut zu!
- Treiben Sie regelmäßig Sport und ernähren Sie sich gesund.

ÄNDERN SIE IHRE EINSTELLUNG
ZU DINGEN, DIE SIE IMMER
WIEDER BELASTEN

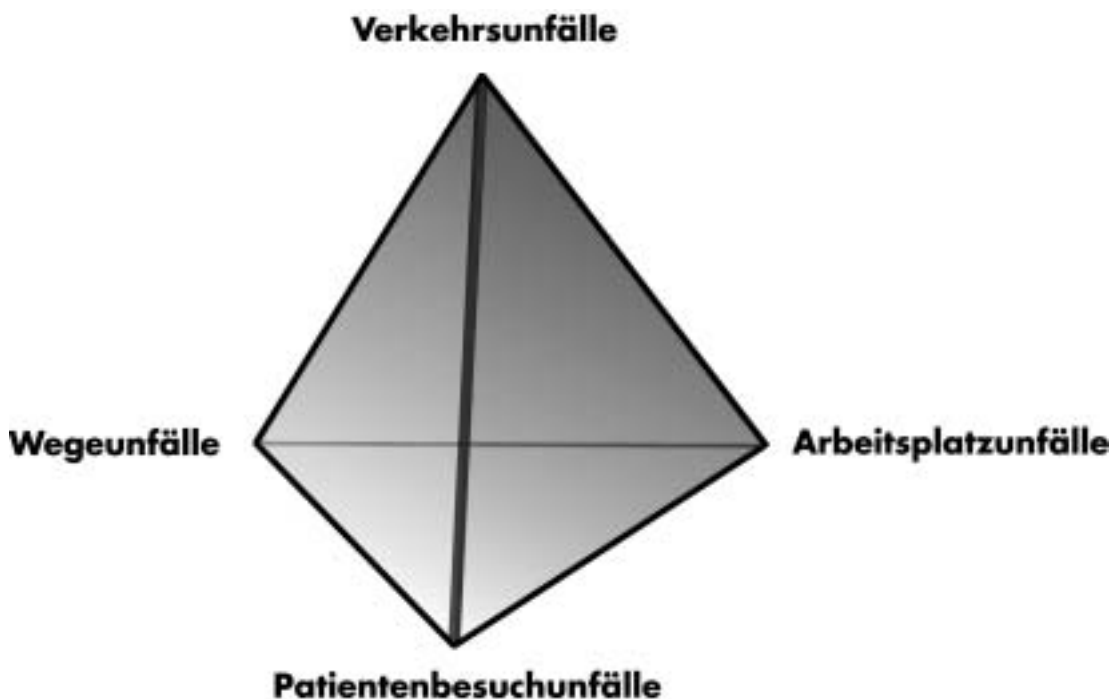
STRESS UND VERKEHRSSICHERHEIT

Die täglichen Wege, die ein Tierarzt zurücklegen muss, stellen hohe Anforderungen an ihn. Der heutige Verkehr beansprucht die volle Aufmerksamkeit und ungeteilte Konzentration des Fahrers, um gesund und sicher anzukommen. Stress kann diese Eigenschaften ganz entscheidend mindern. Dazu gehören nicht nur die Belastungen, die der Arzt aus der Praxis mitnimmt wie Zeitdruck, Müdigkeit oder ungelöste Konflikte, sondern auch die Stressoren, die durch das eigentliche Fahren entstehen: hohes Verkehrsaufkommen und Stau, Ärger über andere Verkehrsteilnehmer, schwierige Straßenverhältnisse durch Regen, Schnee und Glätte, mangelnde Aufmerksamkeit wegen immer gleicher monotoner Strecken.

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege BGW weist in ihren Unfallanalysen aus, dass bei Ärzten ca. 80% der tödlichen Unfälle im Straßenverkehr geschehen. In einer Studie zur Identifizierung unfallbedingender Faktoren in Arzt- und Zahnarztpraxen waren besonders die "weichen" Faktoren auffällig: Mängel in der Arbeitsorganisation, in der Organisationskultur und bei der Partizipation/Kommunikation in der Praxis waren es, die statistisch gesehen zu übermäßigem Stress und in der Folge zu Unfällen führten. Darüber hinaus zeigte sich in einer Studie zum Unfallgesche-

STRESS HAUPTSÄCHLICH DURCH
MANGELNDE ARBEITSORGANISATION
UND FALSCHES KOMMUNIKATION

hen in rund 800 veterinärmedizinischen Praxen, dass die verschiedenen Unfalltypen (Wege-, Arbeitsplatz-, Patientenbesuch- und Verkehrsunfälle) miteinander in Zusammenhang stehen. Dies lässt auf die gleichen Stör- und Unfallfaktoren für alle Unfalltypen schließen (siehe folgende Grafik). Maßnahmen zur Stressreduktion schützen Sie also “rund um die Uhr” und Ihre mitfahrende Familie gleich mit.



In der oben genannten Studie waren deutliche Prädiktoren für das Ausmaß betrieblicher Verkehrsunfälle einerseits relativ schwer veränderbare Größen wie das Alter und der Familienstand (Verheiratete oder in eheähnlicher Gemeinschaft Lebende sind seltener in Verkehrsunfälle verwickelt).

Andererseits stellten sich jedoch eine Reihe von Faktoren heraus, die zu beeinflussen sind:

- Bei Patientenbesuchen, insbesondere in Grosstierpraxen, zeigte sich erhöhte Risikobereitschaft als ein wesentlicher Prädiktor. Die Risikobereitschaft beim Fahren ist zum

einen eine persönliche Eigenschaft, zum anderen aber von der jeweiligen Situation abhängig: Wenn uns ein Gewinn oder Verlust als besonders hoch erscheint, sind wir bereit, höhere Gefahren auf uns zu nehmen und schneller zu fahren. Beobachten Sie sich also beim Fahren selbst, und fragen Sie sich gegebenenfalls, ob der Grund für Ihr riskantes Fahren tatsächlich ein höheres Unfallrisiko wert ist.

- Unter hohem Zeitdruck und bei vielen unerwarteten Notfällen fährt man oft fehlerhafter, übersieht eher etwas und ist in Gedanken oft schon beim nächsten Kunden, nicht aber bei der Fahraufgabe. Dieser Arbeitsstress lässt sich organisatorisch mindern. Es helfen die oben erwähnten Stressreduktions- und Präventionsstrategien.
- Wer große Entfernungen zu Tierpatienten zurücklegt, wird wahrscheinlicher in einen Verkehrsunfall verwickelt. Überprüfen Sie, ob Sie Ihre Strecken wirklich optimal geplant haben, ob es überflüssige Wege gibt, die auch jemand anders übernehmen könnte und ob Sie Pausen eingeplant haben.
- Achten Sie darauf, dass Ihr Fahrzeug gut gewartet und das Handy mit einer Freisprechanlage ausgerüstet ist.

Die BGW unterstützt Sie mit verschiedenen Maßnahmen zur Verbesserung der Verkehrssicherheit. Insbesondere möchten wir Sie auf das Angebot eines Fahrsicherheitstrainings hinweisen. Die BGW beteiligt sich für Ihre Versicherten mit 67 Euro an den Kosten. Ziel eines solchen Kurses ist das Erlernen und Üben von angemessenen Verhaltensweisen in Gefahrensituationen.

UNTER HOHEM ZEITDRUCK
FÄHRT MAN OFT FEHLERHAFT

STRESS, PRAXIS UND PARTNERSCHAFT

Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass dauerhafter Stress sich mittel- und längerfristig negativ auf die Partnerschaft auswirkt. Häufig sind Tierärzte (freiwillig oder unfreiwillig) so in ihrem Beruf eingespannt, dass sie ihre Familien vernachlässigen und wegen großer beruflicher Anspannung kaum noch Zugang zu Ehepartnern und Kindern finden. Die hohe Verantwortung für Praxis, Patienten und Personal

DAUERHAFTER STRESS WIRKT
SICH NEGATIV AUF DIE
PARTNERSCHAFT AUS

stellt oftmals eine Belastung dar, die lebensbeherrschend werden kann. Es entsteht in dieser Situation oft eine negative Paardynamik: Der Partner widmet sich verstärkt beruflichen Aufgaben, als Folge davon zieht sich die Partnerin stärker zurück, was es dem beruflichen eingespannten Partner noch schwerer macht, auf die Partnerin zuzugehen.

Das können Sie tun:

- Machen Sie Pausen vom Arbeitsleben und nehmen Sie sich ausreichend Zeit für Ihren (Ehe-)Partner. Nutzen Sie diese wertvolle Zeit aktiv - gemeinsames Fernsehen hilft der Partnerschaft wenig. Ihrem Lebenspartner sollten Sie einräumen, was Sie auch Ihren Kunden zugestehen: das Recht auf einen Termin, der nur ihm gehört.
- Es ist wichtig, dass sich (Ehe-)Paare bewusst mit ihrer Rollenaufteilung im Alltag auseinandersetzen. Für Ehe- und Partnerschaftsbeziehungen ist es sehr positiv, wenn sich die Beteiligten regelmäßig über ihre Rollen verständigen und diese klären. Die Einstellungen zur Aufgabenteilung im Haushalt und der Anteil an Haus- und Erziehungsarbeit, die der jeweils andere Partner übernimmt, beeinflussen deutlich die Ausgeglichenheit der Beziehungspartner.
- Teilen Sie Ihrem Partner mit, was an der aktuellen Situation für Sie persönlich so belastend ist. Nur so wird ihre persönliche Situation nachvollziehbar und Ihr Partner kann Sie bei der Bewältigung unterstützen.
- Ziehen sie klare Grenzen zwischen Ihrem Partner und der Außenwelt. Erörtern Sie Ihre Methoden des Selbst- & Zeitmanagements mit dem Partner und wägen Sie ab, was Sie damit erreichen können; Führen Sie einen Familientag ein.
- Kommunikation unter Stress ist besonders schwierig. Behandeln Sie Ihren Partner mit Respekt. Machen Sie im Gespräch Gebrauch von der Ich-Form und sprechen Sie über Ihre Gefühle. Hören Sie Ihrem Partner zu, unterbrechen Sie ihn nicht. Finden Sie in Ihrem Alltag einen regelmäßigen Zeitpunkt für solche Gespräche.
- Engen Sie Ihren Ehe-/Lebenspartner nicht unnötig ein. Lassen Sie ihm Raum für genügend individuelle Entwick-

lungen. Finden Sie die optimale Balance zwischen Distanz und Nähe in der Partnerschaft. Genießen Sie Gemeinsamkeiten, akzeptieren sie Unterschiedlichkeiten. Diesem Punkt kommt besondere Bedeutung zu, wenn beide Lebenspartner gemeinsam in der Praxis arbeiten.

- Scheuen Sie sich bei größeren Problemen nicht, auf externe Hilfe zurückzugreifen. Die bundesweit zahlreichen Ehe-, Familien- und Lebensberatungsstellen bieten ein umfangreiches Unterstützungsangebot. Der Zugang zur Beratung ist in der Regel unbürokratisch, die Beratung kostenfrei und die Berater sind zur Verschwiegenheit verpflichtet (Adressen finden Sie unter <http://www.dajeb.de>).

BEI GRÖßEREN
PROBLEMEN AUCH
HILFE VON AUSSEN
MÖGLICH

VEREINBARKEIT VON ARBEIT, FREIZEIT UND FAMILIE

Die Tierarztbefragung der BGW zeigte, dass Tierärzte im Vergleich zu Humanmediziner überdurchschnittlich oft Schwierigkeiten haben, Arbeits- und Privatleben zu trennen. Die fehlende Trennung wird als Dauerstress wahrgenommen. Viele Tierärzte sind ledig oder geschieden und werden an einem "normalen" Sozialleben gehindert, da sie bei Familienfesten, nachts, im Urlaub etc. häufig herausgerufen werden. Eine Familie wird diese Beanspruchung auf Dauer kaum aushalten. Aus diesem Grund spielt besonders in Tierarztpraxen das Thema "Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie" eine wichtige Rolle. So ist neben dem Praxisinhaber oft noch die Ehe- oder Lebenspartner in der Praxis tätig. Auch die anderen Beschäftigten in der Praxis sind auf eine möglichst gute Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie angewiesen, beispielsweise die zahlreichen teilzeitbeschäftigten Praxishelferinnen mit Kindern.

Was können Sie aber nun unternehmen, um die Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie in Ihrer Praxis zu verbessern? Derartige familienfreundliche Arbeitsplätze lohnen sich mittelfristig auch für die Praxis, da mehr zufriedene und qualifizierte Mitarbeiter gewonnen werden können. Eine familienbewusste Personalpolitik steigert die Arbeitszufriedenheit und -motivation, erhöht die Produktivität und Qualität und reduziert Fehlzeiten und Fluktuation.

Das können Sie tun:

- Arbeitszeitflexibilisierung kann sehr zur Zufriedenheit in der Praxis beitragen. In welcher Form dies geschehen kann, hängt im Einzelnen sowohl von der Praxisstruktur als auch von den Mitarbeiterbedürfnissen ab. Für die Familie des Tierarztes selbst ist es oft entscheidend, ob die Praxis über eine funktionierende Notdienstregelung in den Nächten und am Wochenende verfügt.

Eine sehr gute Sammlung weitergehender Informationen zum Thema Modelle der Teilzeitarbeit finden Sie im Internet unter <http://www.teilzeit-info.de/>.

- Geben Sie finanzielle Hilfen, um Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung zu unterstützen (für Tagesmütter oder Kindergartenplätze).
- Wenn Mitarbeiter in die Elternzeit gehen, halten Sie Kontakt. Laden Sie zur Weihnachtsfeier oder anderen Feierlichkeiten ein. Viele Mitarbeiter wünschen sich beim Wiedereinstieg nach der Elternschaft auch ein Auffrischen ihrer theoretischen Fachkenntnisse. Ein Seminar hilft dabei, das Fachwissen auf den neuesten Stand zu bringen.
- Schaffen Sie eine zufriedenstellende Urlaubsregelung in Ihrer Praxis. Achten Sie darauf, dass es Ihren Mitarbeitern möglich ist, ihren Urlaub in Absprache mit dem Lebenspartner und gegebenenfalls auch in der Schulferienzeit zu nehmen.
- Bedenken Sie bei Ihrer Arbeitszeitplanung stets auch die Abstimmung der Arbeitszeiten mit dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV).
- Belohnen Sie besondere Leistungen Ihrer Mitarbeiter mit einem zusätzlichen Urlaubstag. Dies ist eine Prämie, die

sicherlich von den meisten Mitarbeitern als besondere Belohnung empfunden wird.

- Gibt es in Ihrer Praxis die Möglichkeit des Job-Sharing? Job-Sharing bedeutet, dass ein Arbeitsplatz von zwei Personen geteilt wird. Wenn sich die Arbeit sinnvoll aufteilen lässt, können dadurch Vorteile für die Praxis und die Mitarbeiter entstehen.
- Bei aller Familienfreundlichkeit sollten sie aber nicht vergessen, auch die Wünsche derjenigen Mitarbeiter zu bedenken, die über keine Familie verfügen. Achten Sie darauf, dass Mitarbeiter ohne Familie nicht benachteiligt werden.

JOB-SHARING
KANN VORTEILE
BRINGEN

ÜBER DIE BGW

Die BGW ist die gesetzliche Unfallversicherung der Einrichtungen im Gesundheitsdienst und der Wohlfahrtspflege. Bundesweit betreuen zirka 1600 Mitarbeiter etwa 470.000 Unternehmen mit rund fünf Millionen versicherten Beschäftigten. Zu den Aufgaben der BGW gehört neben der Entschädigung und Rehabilitation von Arbeitsunfällen, Wege- und Dienstwegunfällen sowie Berufskrankheiten in besonderem Maße auch die Prävention.

Seit 1998 hat die Berufsgenossenschaft vom Gesetzgeber einen erweiterten Auftrag bekommen und befasst sich daher nun auch mit der Verhütung "arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren". Darunter versteht die BGW Einflüsse in Folge von Arbeit, die zur Schädigung der körperlichen, sozialen und seelischen Gesundheit des Menschen führen können.

L I T E R A T U R

OUWERK, M.W. & SCHLEGEL, H. (1999). Erfolgreiche Praxisführung für den Tierarzt. Praxismanagement - Praxismarketing. Hannover: Schlütersche.

SEIWERT, L. J. (2001). Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. Sieben Schritte zur Zeitsouveränität und Effektivität. Frankfurt/M.: Campus Verlag.

TRIMPOP, R. & KIRKCALDY, B. (1995). Arbeitsbedingte Teilnahme am Straßenverkehr: Unfallrisiken und Präventionsmöglichkeiten für Arzt- und Zahnarztpraxen. Hamburg: BGW Erster Abschlußbericht.

TRIMPOP, R. & KIRKCALDY, B. (1997). Organisatorische und individuelle Faktoren im Verkehrs- und Arbeitsunfallgeschehen in Tierarztpraxen: Zwischenbericht über die Forschungsergebnisse an die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, Hamburg.

ZIFFUS, G. & DOLLE, S. (1999). Marketing und Management in der tierärztlichen Praxis. Ein Buch für Kleintier- und Pferdepraktiker, solche, die es werden wollen, und solche die dem Tierarzt helfen wollen. Berlin: Parey Buchverlag.

AUTOREN



ANDREAS BOBBY KALVERAM, geboren 1965. Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann, anschließend Studium der Psychologie in Bochum. Seit 1996 freiberufliche Tätigkeit als Coach und Organisationsberater für verschiedene Industriebetriebe und klein/mittelständische Unternehmen. Seit 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Kontakt: bobby.kalveram@uni-jena.de

RÜDIGER TRIMPOP, geb. 1958, verh. 2 Kinder, Psychologiestudium in Düsseldorf und Bochum, Promotion an der Queen's University Kanada, Habilitation an der Ruhr-Universität Bochum, Gastprofessuren in Innsbruck, Jena und Marburg, seit 2000 Lehrstuhlinhaber für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena mit den Schwerpunkten Arbeits-, Verkehrs-, Gesundheitsschutz und Organisationaler Wandel. Kontakt: Ruediger.Trimpop@uni-jena.de



LARS WELK, geboren 1966. Studium der Geographie, Soziologie und Volkswirtschaftslehre in Hamburg. Freie Mitarbeit beim Hamburger Verkehrsverbund und InfraConsult für Bahn und Verkehrstechnik. Seit 1998 als Referent für Mobilitätsmanagement bei der BGW. Arbeitsschwerpunkte: Information, Training und Beratung. Inhalte: Betriebliche Mobilität, Zielgruppenprogramme. Kontakt: lars.welk@bgw-online.de

ANHANG: ARBEITSHILFEN

Seite	
45	Tabelle "Grundlegende Ziele"
46	Tabelle "Konkrete Praxisziele"
47	Tabelle "Zeitprotokoll"
48	Tabelle "Arbeitszeiten"
49	Tabelle "Stressauslöser und Lösungsmöglichkeiten"
50	Persönlicher Stress-Kurz-Check für Tierärzte und Praxisangehörige

TABELLE „GRUNDLEGENDE ZIELE“

Nutzen Sie die nachstehende Tabelle, um Ihre Visionen und mögliche Umsetzungen einzutragen.

VISIONEN / GRUNDLEGENDE ZIELE	UMSETZUNGSMÖGLICHKEITEN

PERSÖNLICHER STRESS-KURZ-CHECK

für Tierärzte und Praxisangehörige

Bitte kreuzen Sie auf dem Fragebogen an, was für Ihre berufliche Situation gilt. Eine „1“ vergeben Sie, wenn Sie vollständig zustimmen, eine „5“, wenn die Aussage in Ihren Augen absolut nicht zutrifft. Anschließend können Sie durch Aufsummieren der einzelnen Antwortpunkte ermitteln, wie hoch Ihre stressbedingte Unfallgefährdung ist. Die entsprechenden Angaben finden Sie am Ende der Liste.

STRESS-KURZ-CHECK		1-----2-----3-----4-----5
		STIMME ZU TEILS/TEILS STIMME NICHT ZU
Mitarbeiterführung		
Das Arbeitsklima ist sehr kooperativ		1-----2-----3-----4-----5
Der Führungsstil ist zielorientiert		1-----2-----3-----4-----5
Auch private Belange werden möglichst berücksichtigt		1-----2-----3-----4-----5
Es finden regelmäßige Beurteilungsgespräche statt		1-----2-----3-----4-----5
Die Mitarbeiter können die Arbeitsorganisation mitbestimmen (z.B. Arbeitszeiten)		1-----2-----3-----4-----5
Arbeitsorganisation		
Es besteht eine klare Aufgabenverteilung für Praxisangehörige		1-----2-----3-----4-----5
Bereitschaftsdienste werden mit anderen Praxen geteilt		1-----2-----3-----4-----5
Fortbildungen werden regelmäßig ermöglicht		1-----2-----3-----4-----5
Es besteht kein Mangel an Personal		1-----2-----3-----4-----5
Aufgaben werden nach Kompetenzen delegiert		1-----2-----3-----4-----5
Zeitmanagement		
In Ihrer Praxis werden überwiegend Bestelltermine vergeben		1-----2-----3-----4-----5
Die Wartezeiten sind kurz		1-----2-----3-----4-----5
Es bestehen immer genügend Möglichkeiten, eine kurze Pause zu machen		1-----2-----3-----4-----5

Es gibt die Möglichkeit der „gleitenden Arbeitszeit“	1-----2-----3-----4-----5
Es besteht die Möglichkeit für Teilzeitarbeit	1-----2-----3-----4-----5
Die Urlaubsregelung entspricht genau meinen Bedürfnissen	1-----2-----3-----4-----5
Arbeitswegeorganisation	
Die Entfernung zwischen Wohnort und Praxis ist kleiner als fünf Kilometer	1-----2-----3-----4-----5
Es gibt nur sehr selten Fahrten zu Patienten außerhalb der Praxis	1-----2-----3-----4-----5
Lange Fahrtwege werden frühzeitig koordiniert	1-----2-----3-----4-----5
Die Praxis ist sehr gut in den ÖPNV (Busse, Bahnen) eingebunden	1-----2-----3-----4-----5
Die beruflichen Fahrten erzeugen nur sehr selten Stress	1-----2-----3-----4-----5
Kollegialität	
Ich empfinde keinen starken Wettbewerb in meinem Arbeitsalltag	1-----2-----3-----4-----5
Leistungsunterschiede zwischen den Praxisangehörigen werden berücksichtigt	1-----2-----3-----4-----5
Die Praxisangehörigen werden gerecht bezahlt	1-----2-----3-----4-----5
Die Praxismitglieder sind in Stress-Situationen alle hoch belastbar	1-----2-----3-----4-----5
Es gibt eindeutige Verantwortungsunterschiede zwischen Praxisangehörigen	1-----2-----3-----4-----5
Stressempfinden	
Ich habe keine Angst vor Verletzungen oder Infektionen	1-----2-----3-----4-----5
Negative Aussagen über die Praxis stören mich nicht	1-----2-----3-----4-----5
Beruflich bedingte nächtliche Anrufe stören mich nie	1-----2-----3-----4-----5
Mein Berufsleben stört mein Privatleben nicht	1-----2-----3-----4-----5

Mein Berufsleben stört meine private Partnerschaft nicht	1-----2-----3-----4-----5
Die Situation der Praxis bereitet mir nie finanzielle Sorgen	1-----2-----3-----4-----5
Kindererziehung lässt sich leicht mit meinem Beruf vereinbaren	1-----2-----3-----4-----5
Über Misserfolge oder Fehler mache ich mir hinterher keine Gedanken	1-----2-----3-----4-----5
Meine Arbeitsbedingungen sind optimal	1-----2-----3-----4-----5
Der Behandlungsraum ist technisch sehr gut ausgestattet	1-----2-----3-----4-----5
Über meine berufliche Zukunft mache ich mir keine Sorgen	1-----2-----3-----4-----5

Stressbewältigung

Stress erlebe ich als eine positive Herausforderung	1-----2-----3-----4-----5
Bei Fehlern suchen wir im Team gemeinsam nach Lösungen	1-----2-----3-----4-----5
Es bestehen ausreichende Entspannungs- und Ausgleichsmöglichkeiten für mich	1-----2-----3-----4-----5
Bei Fehlern wird nicht nach Schuldigen, sondern nach Lösungen gesucht	1-----2-----3-----4-----5
Bei beruflichem Ärger erhalte ich privat emotionale Unterstützung	1-----2-----3-----4-----5

GESAMTSUMME:

- weniger als 60 Punkte --> sehr geringe Unfallgefährdung
- 61 - 90 Punkte --> geringe Unfallgefährdung
- 91 - 125 Punkte --> durchschnittliche Unfallgefährdung
- 126 - 160 Punkte --> hohe Unfallgefährdung
- mehr als 161 Punkte --> sehr hohe Unfallgefährdung