

# Ansatz einer Arbeitsgestaltung zur Senkung der Stressoren in kleinen Tierarztpraxen

C. Herren<sup>1</sup>, O. J. Glardon<sup>1</sup>, K. Wolff<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Gesellschaft Schweizer Tierärztinnen und Tierärzte GST, Bern, Schweiz;

<sup>2</sup>Kalaidos Fachhochschule Schweiz, Zürich, Schweiz

<https://doi.org/10.17236/sat00349>

Eingereicht: 12.07.2024  
Angenommen: 01.02.2025

## Zusammenfassung

Die Arbeitsbedingungen im Veterinärwesen sind angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels von zentraler Bedeutung für die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Lösungsansätze zur Reduktion von Stressoren sind wichtig, um Fachkräfte langfristig im Beruf zu halten und einem Abwandern aus der Branche entgegenzuwirken. Im Rahmen einer Masterarbeit wurde ein innovativer Ansatz zur Arbeitsgestaltung entwickelt, der auf qualitativen Untersuchungen basiert und strukturiert nach definierten Merkmalen dazu beitragen kann, Stressoren in kleinen Tierarztpraxen zu reduzieren.

Die Untersuchung zielte darauf ab, ein Verständnis für die spezifischen Herausforderungen in Tierarztpraxen zu entwickeln, da bisher nur wenig vergleichbare Forschungsliteratur für die Veterinärbranche in der Schweiz existiert. Die theoretischen Grundlagen der Arbeit stützten sich auf Erkenntnisse aus dem Gesundheitswesen, das ähnliche Problemstellungen aufweist. Die qualitative Datenerhebung erfolgte durch sieben leitfadengestützte Experteninterviews, deren Transkripte nach dem Verfahren von Mayring analysiert wurden.

Die daraus abgeleiteten praxisorientierten Empfehlungen dienen als Handlungsleitfaden für Tierarztpraxen und haben zum Ziel, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu fördern. Die Ergebnisse leisten nicht nur einen Beitrag zur theoretischen Fundierung im Bereich der Arbeitsgestaltung, sondern liefern auch konkrete Impulse für kleine Tierarztpraxen, um ihre Attraktivität und die Mitarbeitendenzufriedenheit zu steigern.

**Schlüsselwörter:** Arbeitsgestaltung, Stressoren, Arbeitsbedingungen, Arbeitspsychologie, Tierarztpraxen, Mitarbeitendenzufriedenheit

## Work design approach to reduce stressors in small veterinary practices

Given the increasing shortage of skilled workers, working conditions in the veterinary sector are of central importance for the motivation and satisfaction of employees. Solutions to reduce stressors are important to keep skilled workers in their jobs in the long term and to counteract migration out of clinical work. An innovative approach to work design was developed as part of a master's thesis. The thesis was based on qualitative studies and structured according to defined characteristics, which can help to reduce stressors in small veterinary practices.

The study aimed to develop an understanding of specific challenges in veterinary practices, as comparable research literature for the veterinary sector in Switzerland is limited. The theoretical basis of the work was based on findings from the human healthcare sector, which has similar problems. The qualitative data was collected through seven guided expert interviews, the transcripts were analyzed using Mayring's method.

The resulting recommendation of this study can serve as a guideline for veterinary practices and aim to improve working conditions promoting employee satisfaction. The results not only contribute to the theoretical foundation in the area of work design, but also provide concrete impulses for small veterinary practices to increase their attractiveness and employee satisfaction.

**Keywords:** work design, stressors, working conditions, work psychology, veterinary practices, employee satisfaction

## Einleitung

Die im Auftrag der Gesellschaft Schweizer Tierärztinnen und Tierärzte durchgeführte Büro-BASS-Umfrage zeigte, dass arbeitsorganisatorische Stressoren die Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Veterinärwesen negativ beeinflussen können.<sup>8</sup> Die Teilnehmenden äusserten den Wunsch nach Verbesserungen in der Arbeitsgestaltung. Diese Ergebnisse werden durch eine Metaanalyse von Humphrey et al. gestützt, die den grossen Einfluss der Arbeitsgestaltung auf die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitenden belegt.<sup>7</sup> Unklar bleibt jedoch, wie die Arbeit in kleinen Tierarztpraxen konkret gestaltet werden sollte, um belastende Arbeitssituationen zu verbessern. Die Forschung im Bereich der Arbeitsgestaltung hat sich in den letzten Jahren intensiv mit der Entwicklung von Lösungsansätzen beschäftigt, insbesondere im Gesundheitswesen. Dieses ist in vielerlei Hinsicht mit dem veterinärmedizinischen Umfeld vergleichbar. Für die spezifische Arbeitsgestaltung in tierärztlichen Unternehmen existiert jedoch nur wenig relevante Literatur. Ziel dieser Arbeit war es daher, auf Basis bestehender Definitionen und Merkmale einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung sowie durch qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten ein Modell zu entwickeln, das auf die spezifischen Bedürfnisse kleiner Tierarztpraxen zugeschnitten ist.

## Material und Methoden

Das Gesundheitswesen ist von den Berufsbildern und Tätigkeiten mit dem veterinärmedizinischen Umfeld vergleichbar.<sup>2,15</sup> Ein wesentlicher Unterschied besteht lediglich bei der Verrechnung der Leistungen: In der Humanmedizin sind die Tarife sowie die Übernahme durch die Krankenkassen gesetzlich geregelt. In der Tiermedizin sind die Tierärztinnen und Tierärzte frei bei der Verrechnung ihrer Leistungen. Für die Arbeitsgestaltung in tierärztlichen Unternehmen konnte nur wenig relevante Literatur gefunden werden. Lediglich die beiden britischen Ratgeber von Coates und Shilcock beschreiben Organisationsstrukturen und das Management von kleinen Tierarztpraxen, nehmen jedoch keinen Bezug auf eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung.<sup>2,15</sup>

Daher wurden die Definitionen rund um eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung sowie die Senkung der Stressoren aus bestehender Literatur und die Forschungsansätze der Arbeitsgestaltung aus vergleichbaren Branchen identifiziert.<sup>16</sup> Daraus wurden theoretische Merkmale abgeleitet, die im empirischen Teil qualitativ überprüft worden sind (Abbildung 1a). So konnten die theoretischen Merkmale empirisch geprüft und induktiv ergänzt werden. Ferner wurde die Forschungslücke bezüglich der Eignung für kleine Tierarztpraxen mittels induktiven Vorgehens geschlossen. Als Expertinnen und Experten fungierten Inha-

bende oder geschäftsführende Tierärztinnen und Tierärzte, die in kleinen Kleintier- oder Gemischtpraxen mit maximal 25 Mitarbeitenden tätig sind. Die Beschränkung auf Praxen dieser Grösse ist damit begründet, dass die Mehrheit der Tierarztpraxen in der Schweiz (90 % der 1314 Betriebe) 1 bis maximal 20 Angestellte beschäftigen.<sup>3</sup> Als Expertinnen und Experten werden Personen bezeichnet, die über Wissen verfügen, das sich von demjenigen der Forschenden unterscheidet: Sie kennen Daten und Fakten, haben Einsicht in die Arbeitsabläufe und die sozialen Interaktionen sowie in die Arbeitsgestaltung der Organisation. Durch ihre Erfahrung, die sie mit der Ausübung ihrer Tätigkeit erlangt haben, liefern sie eine subjektive Sichtweise, Interpretationen und Deutungen zu tierärztlichen Organisationen. Die Deutungen sind stets an die jeweiligen Expertinnen und Experten gebunden, können sich allerdings mit den Deutungen von anderen decken, was für die Untersuchung besonders interessant ist.<sup>1</sup>

Zur Vermeidung einer einseitigen Auswahl der Expertinnen und Experten wurde eine E-Mail-Anfrage an rund 300 Mitglieder der Gesellschaft Schweizer Tierärztinnen und Tierärzte versendet, die die obigen Kriterien erfüllen. 23 Personen haben sich für die Mitwirkung bereit erklärt. Im Rahmen eines Losverfahrens wurden sieben Teilnehmende ausgewählt. Zudem wurde geprüft, dass nur ein Teil der Betriebe einer Praxiskette angehören und so auch Teilnehmende dabei waren, die das unternehmerische Risiko allein tragen.

Mit den Interviews folgte eine qualitative Primärdatenerhebung. Erhebungsmethode waren persönlich durchgeführte und teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviews zur verbalen Datenerhebung. Dabei handelt es sich um eine Erhebungsmethode, bei der im Leitfaden zentrale Themen und Fragen vorgegeben sind, die aber zugleich Raum für spontane Antworten, Vertiefungen und flexible Anpassungen im Gespräch erlaubt, um sowohl die Vergleichbarkeit zwischen Interviews als auch eine offene, explorative Gesprächsführung zu ermöglichen. Der Leitfaden wurde auf Basis theoretischer Vorannahmen entwickelt, die aus der Literatur abgeleitet wurden.

Die Transkripte der Interviews wurden nach dem Verfahren von Mayring analysiert, das sich durch eine systematische und nachvollziehbare Vorgehensweise auszeichnet.<sup>9,10</sup> Dieses Verfahren ermöglicht die Bewältigung grosser Textmengen und gewährleistet, dass sämtliche Aussagen in die Analyse einfließen. Zur Sicherstellung der Validität wurden die Codierungen mit zeitlichem Abstand überprüft und der Codierleitfaden iterativ angepasst. Nach der vollständigen Codierung wurde die Rohfassung des Codierleitfadens mit den Merkmalen aus der Theorie (Abbildung 1a) grob geordnet und mittels Strukturieren und Kategorisieren in ein finales Kategoriensystem überführt.

Ansatz einer Arbeitsgestaltung zur Senkung der Stressoren in kleinen Tierarztpraxen

C. Herren, O.J. Glardon, K. Wolff

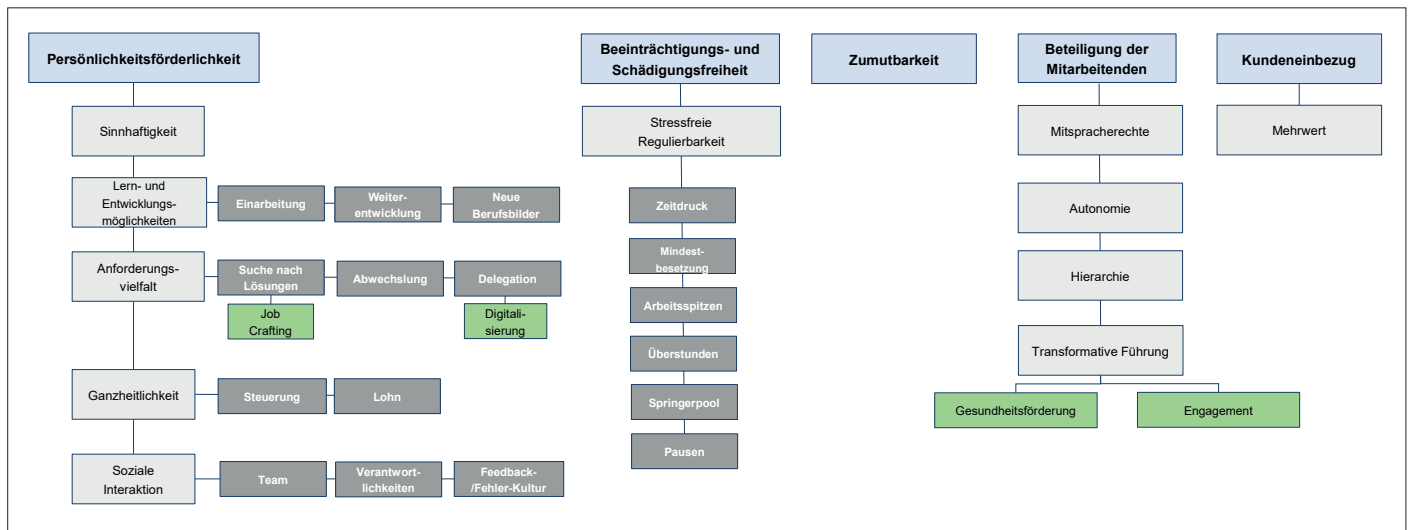


Abbildung 1a: Modell mit theoretischen Merkmalen (Quelle: Eigene Darstellung)

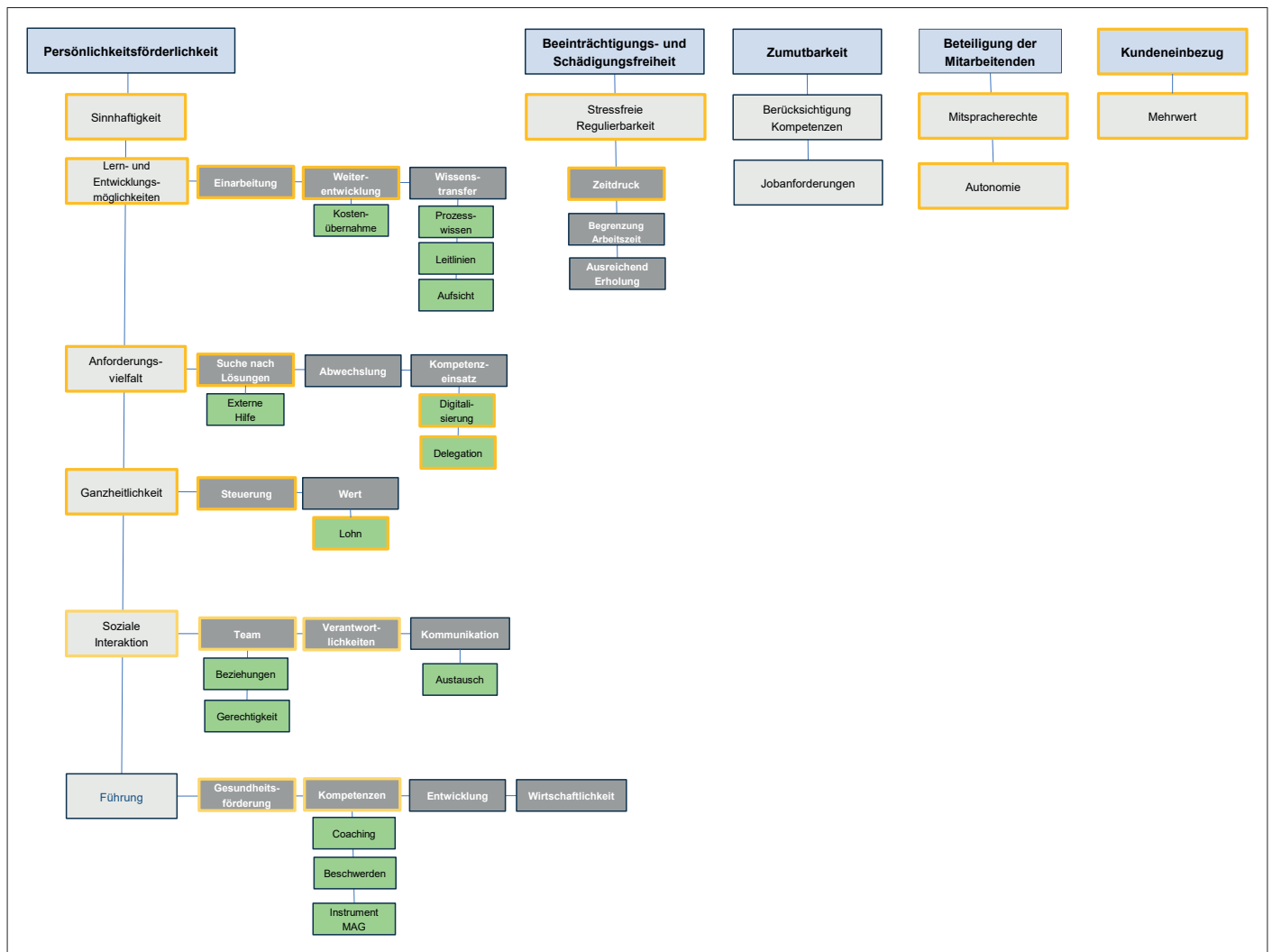


Abbildung 1b: Finales empirisches Modell (Quelle: Eigene Darstellung)

Die finale Struktur des Kategoriensystems wurde durch eine Kombination der deduktiven und induktiven Ansätze entwickelt. Die induktiv bestätigten Merkmale sind speziell hervorgehoben (Abbildung 1b).

Für die qualitative Forschung haben sich eigene Gütekriterien etabliert, die in verschiedenen Quellen benannt werden.<sup>5,14</sup> Die externe Validität kann wegen der kleinen Anzahl an Interviews nicht mit einer Verallgemeinerung der Resultate auf die Gesamtheit der kleinen Tierarztpraxen gewährleistet werden. Sie wurde aber dadurch realisiert, dass die Interviews persönlich und in einer gewohnten Umgebung stattfanden. Mit den insgesamt sieben Interviews in anonymisierter Form wurde die theoretische Sättigung annähernd erreicht und der Einbezug von weiteren verbalen Daten hätte keine wesentlichen neuen Erkenntnisse gebracht. Um die kommunikative Validierung zu gewährleisten, wurden alle Expertinnen und Experten durch ein telefonisches Vorgespräch mit der Forschungsfrage und den Begrifflichkeiten vertraut gemacht. Zudem fand ein Pretest mit einer Vertreterin der Zielgruppe statt. Die Fragen für den Leitfaden wurden alle aus der Theorie abgeleitet. Es wurden die tatsächlichen Meinungen und Gedanken der Expertinnen und Experten zur empirischen Forschungsfrage in den Interviews erhoben. Mit der gewählten Erhebungsmethode wurde sichergestellt, dass die Expertinnen und Experten Antworten in ihren eigenen Worten in der Sprache ihrer Wahl wiedergeben konnten.<sup>1</sup>

Das Verfahren nach Mayring adaptiert die Objektivität mittels einer klaren Systematik und Anwendung eines anerkannten Verfahrens sowie einer starken intersubjektiven Überprüfbarkeit und vermeidet so eine intuitive Interpretation der Daten.<sup>9,10</sup> Es wurde mit der Aufnahme und Transkription der Interviews transparent dokumentiert, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Die Transkription erfolgte anhand definierter Regeln. Die Wahl der Methode, die Operationalisierung sowie die Verfahrensweise wurden detailliert dargelegt.

## Ergebnisse

Die empirische Untersuchung führte zur Entwicklung eines erweiterten Modells, das die Merkmale einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung für kleine Tierarztpraxen beschreibt (Abbildung 1b). Dieses Modell basiert auf theoretischen Kriterien, die durch die empirischen Ergebnisse ergänzt und präzisiert wurden. Die zentralen Merkmale umfassen:

**1. Sinnhaftigkeit der Arbeit:** Positive Kundenrückmeldungen und regelmässige Umfragen wurden als Instrumente identifiziert, um die Nützlichkeit der eigenen Arbeit zu betonen. Dies haben auch Glardon und Parvis in einem Artikel beschrieben.<sup>6</sup>

**2. Anforderungsvielfalt:** Die Erweiterung des Tätigkeitsgebiets von tiermedizinischen Praxisassistentinnen und -assistenten (TPA) schafft eine grössere Anforderungsvielfalt. Um Frustrationen zu vermeiden, sollten Aufgaben ohne interne Kompetenzen extern vergeben oder interessierte Mitarbeitende entsprechend geschult werden (gilt besonders für kaufmännische Tätigkeiten).

**3. Ganzheitlichkeit:** Mitarbeitende kennen die Ziele der Organisation und sind sich der Bedeutung der eigenen Arbeit bewusst. Wie die Ziele erfüllt werden, können die Mitarbeitenden selbstständig steuern und überprüfen.

**4. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten:** Die Übernahme von Weiterbildungskosten und die Einführung transparenter Regeln durch die Arbeitgebenden fördern die berufliche Entwicklung. Zudem wurde die Rolle der medizinischen Praxiskoordinatorin/des medizinischen Praxiskoordinators als Entlastungsfunktion hervorgehoben.

**5. Wissenstransfer:** Standardprozesse und Anleitungen sichern die Qualität und unterstützen weniger erfahrene Mitarbeitende.

**6. Jobanforderungen:** Im Veterinärwesen sind Flexibilität, Belastbarkeit, Verantwortungsbewusstsein und Sozialkompetenz besonders wichtig. Idealerweise wird das schon bei der Personalauswahl berücksichtigt.

**7. Beteiligung:** Mitarbeitende können bei Entscheiden und Veränderungen mitdiskutieren sowie mitbestimmen und sind möglichst autonom. Hierarchische Strukturen werden abgebaut und die Führung gibt Verantwortung ab.

**8. Arbeitszeitgestaltung:** Die Begrenzung der Arbeitszeit auf maximal 45 Stunden pro Woche sowie flexible Freizeitgestaltung tragen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bei. Ebenfalls förderlich sind Teilzeitmöglichkeiten sowie das Ermöglichen einer Rückkehr ins Berufsleben nach Mutterschaftspausen.

**9. Entlohnung:** Zentral ist die zusätzliche Entschädigung der Pikett- und Notfalldienste sowie transparente Regeln zu Erhöhungsschritten und Anpassungen. Dies wurde auch in den STRAIN-Empfehlungen hervorgehoben. Die STRAIN-Empfehlungen basieren auf einer gross angelegten Studie im Gesundheitswesen der Schweiz, die die individuellen Belastungen und Ressourcen von Studienteilnehmenden mithilfe eines standardisierten Verfahrens systematisch erfasst und ausgewertet hat.<sup>12,13</sup>

**10. Wirtschaftlichkeit:** Die Auftragslage schwankt oftmals in Tierarztpraxen, während die Personalkosten lediglich bedingt variabel gestaltbar sind. Zur Sicherung des längerfristigen Bestehens der Organisation muss folglich auch der Kosteneffizienz Rechnung getragen werden. Als Instrument wurde der «Springer-Pool» erwähnt. Hierbei handelt es sich um eine Chat-Gruppe mit Personen, die das nötige tiermedizinische Wissen mitbringen (bestehende, ehemalige, pensionierte Mit-

Ansatz einer Arbeitsgestaltung zur Senkung der Stressoren in kleinen Tierarztpraxen

C. Herren, O.J. Glardon, K. Wolff

Ansatz einer Arbeitsgestaltung zur Senkung der Stressoren in kleinen Tierarztpraxen

C. Herren, O.J. Glardon, K. Wolff

arbeitende o.ä.), die bei Notfällen oder Engpässen kontaktiert werden können und je nach Dauer und Art des Auftrags einspringen.

- 11. Teamzusammenhalt:** Gemeinsame Aktivitäten und regelmässiger Austausch stärken die soziale Interaktion und fördern ein positives Arbeitsklima.
- 12. Führung:** Führungspersonen koordinieren Abläufe, stellen die Qualität sicher und identifizieren Stressoren. Die Teilung der Führungslast wurde als spezifisches Merkmal für kleine Tierarztpraxen hervorgehoben.

## Diskussion

Die Diskussion der Ergebnisse zeigte, dass lediglich wenige Merkmale, die in der Theorie (Abbildung 1a) erwähnt waren, in der Untersuchung nicht bestätigt wurden (Mindestbesetzungen, Arbeitsspitzen, Mobbing und Diskriminierung, Bewertung der Führung). Diese flossen in die Gestaltung der Empfehlungen für die Praxis ein. Alle anderen Merkmale wurden entweder bestätigt oder durch weitere Merkmale sowie Definitionen ergänzt und auf kleine Tierarztpraxen zugeschnitten. Damit liegt ein neues, auf kleine Tierarztpraxen angepasstes Modell einer Arbeitsgestaltung mit Merkmalen vor, das auf theoretischem Vorverständnis und auf der Forschung aus vergleichbaren Branchen beruht (Abbildung 1b).

Hingegen wurde lediglich die Sicht der Führungspersonen berücksichtigt, weshalb dieses Forschungsdesign zu Recht kritisierbar ist. Um die Einschätzungen der Mitarbeitenden zur Senkung von Stressoren zu erheben, hätten zunächst quantitative Befragungen in tierärztlichen Unternehmen erfolgen müssen, um die Stressoren zu erheben und zu bewerten. Anschliessend hätten in denjenigen Unternehmen Mitarbeitende befragt werden können, die nachweislich niedrige Stressorenwerte aufweisen. Ein solches Vorgehen hätte allerdings zum einen den Umfang einer Masterarbeit bei Weitem überschritten. Zum anderen haben Umfragen bei Mitarbeitenden eine Wirkung auf die Erwartungshaltung und stellen bereits eine Veränderung der Organisation dar.<sup>4</sup> Deshalb wurden als Ausgangspunkt die Resultate aus der Büro-BASS-Umfrage herangezogen, die darauf hindeuten, dass die Stressoren in den tierärztlichen Unternehmen mehrheitlich bei der Arbeitsgestaltung situiert sind.<sup>8</sup>

Die vorliegenden Ergebnisse liefern erste Indizien, welche Merkmale eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung zur Senkung von Stressoren aus Sicht der Führungspersonen aufweisen sollten, können aber lediglich teilweise mit Literatur validiert werden. Um dem verfügbaren Umfang dieser Arbeit gerecht zu werden, fokussieren diese Merkmale zudem auf die Verhältnisebene einer Organisation. Es ist hingegen nicht auszuschliessen, dass auch die Verhaltensebene berücksichtigt werden sollte.<sup>11</sup>

## Praxisempfehlungen

Aus den Ergebnissen und der Diskussion, aber auch aus der Forschung in vergleichbaren Branchen konnten Praxisempfehlungen für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung zur Senkung der Stressoren abgeleitet werden. Basis ist das empirische Modell (Abbildung 1b).

### Empfehlungen für Führungspersonen

Führungspersonen kennen die Merkmale einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung und engagieren sich für eine Stressreduktion. Sie behalten den Überblick, wo Stressoren entstehen. Sie schenken der eigenen Belastung Beachtung und können die Führungslast idealerweise mit einer Partnerin/einem Partner teilen. Die Autonomie der Mitarbeitenden sollte – wenn möglich und sinnvoll – erweitert werden. Mitarbeitende können die Arbeitsplanung selbstständig ausarbeiten oder Verantwortung für ganze Bereiche übernehmen, ohne dass Führungspersonen mitentscheiden. Bei Problemen, die nicht allein durch die Führungsperson gelöst werden können, kann professionelle externe Unterstützung beigezogen werden. Beispielsweise können bei Schwierigkeiten mit Mitarbeitenden HR-Fachleute als Coaches agieren.

Administrative Aufgaben sollten entweder an intern interessierte und entsprechend weitergebildete Mitarbeitende delegiert oder externalisiert werden. Das schafft Entlastung für Führungspersonen und andere Mitarbeitende, die kein Interesse an administrativen Arbeiten haben. Das Anbieten von Teilzeitpensen und die Ermöglichung einer Rückkehr nach Elternpausen ermöglicht das Halten von qualifizierten Mitarbeitenden und steigert deren Motivation. Um die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu betonen, wird empfohlen, regelmässige Kundenumfragen durchzuführen.<sup>6</sup> Zudem könnten Kundinnen und Kunden vermehrt einbezogen werden, wenn es um die Verbesserung von Prozessen geht.

### Empfehlungen in Bezug auf die Mitarbeitenden

Neue Mitarbeitende sollten gut begleitet werden und können jederzeit auf erfahrene Kolleginnen und Kollegen zurückgreifen, wenn sie Hilfe benötigen. Die Mitarbeitenden nutzen die Mitsprachemöglichkeiten und helfen bei der Suche nach Lösungen mit. Sie haben die Bereitschaft zur Weiterentwicklung und wollen sich neue Kompetenzen aneignen. Eine Weiterbildung zur medizinischen Praxiskoordinatorin/-koordinator oder kaufmännische Weiterbildungen bieten insbesondere Tiermedizinischen Praxisassistentinnen/-assistenten eine Perspektive und entlasten weniger interessierte Mitarbeitende von administrativen Tätigkeiten.

Die Reduktion von Arbeitsspitzen und das Festlegen einer Mindestbesetzung bei personellen Engpässen sind Massnahmen, die Entlastung bringen könnten und sich in

Schweizer Gesundheitsorganisationen bewährt haben. Bei der Planung sollten ausreichend Zeitreserven eingeplant werden, um Zeitdruck und Unterbrechungen zu reduzieren. Die Öffnungszeiten einige Zeit vor Arbeitsschluss enden zu lassen, kann beispielsweise dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeiten in Ruhe abschliessen können und nicht länger bleiben müssen. Der «Springer-Pool» in Form einer Chat-Gruppe ist eine einfache Möglichkeit, bei Engpässen schnell nach Unterstützung zu suchen.

Die Einrichtung von Arbeitsplätzen mit Standardmaterial schafft kurze Wege und eine schnelle Verfügbarkeit bei Notfällen. Digitale Hilfsmittel werden nur dort eingesetzt, wo sie tatsächlich Entlastung bringen. Dazu wird zunächst geklärt, welche Ziele mit einer Einführung erreicht werden sollten. Bewährte digitale Hilfsmittel sind beispielsweise eine Praxis-Software und Programme zur elektronischen Zeiterfassung inklusive Erfassung von Notfall- und Pikettendiensten. Für die Begleitung von weniger erfahrenen Mitarbeitenden sollte eine kompetente Person als Coach agieren. Die Person sollte möglichst verfügbar sein und kann in schwierigen oder neuen Situationen Hilfe leisten. Die Hilfe kann auch mittels Chat-Gruppe oder telefonisch erfolgen.

Die abgeleiteten Empfehlungen für die Praxis offerieren konkrete Handlungsansätze, die darauf abzielen, die Belastungen im Arbeitsalltag zu reduzieren und dementsprechend die Attraktivität der Tätigkeiten im Veterinärwesen zu steigern. Angesichts des Wettbewerbs um Fachkräfte helfen diese Empfehlungen, die Konkurrenzfähigkeit kleiner Tierarztpraxen gegenüber anderen Branchen zu sichern und zu stärken. Die Verbesserung der Arbeitsgestaltung ist eine Massnahme, die jede Praxis sofort ergreifen kann, um die Mitarbeitenden zu entlasten. Trotzdem wird empfohlen, Verbesserungen professionell umzusetzen und externe Hilfe einzubeziehen. Ein gezieltes und strategisches Vorgehen beugt Frustrationen und Enttäuschungen vor.

## Fazit

Die vorliegende Arbeit liefert erste Erkenntnisse zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung in kleinen Tierarztpraxen und bietet konkrete Handlungsempfehlungen zur Reduktion von Stressoren. Das entwickelte Modell stellt eine wertvolle Grundlage für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen dar und trägt dazu bei, die Attraktivität der Veterinärbranche zu steigern. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten darauf abzielen, die Ergebnisse zu validieren und die Perspektive der Mitarbeitenden stärker zu berücksichtigen.

## Danksagung

Die Forschungsarbeit ist ohne Beauftragung durch ein Unternehmen oder eine Organisation erfolgt und wurde privat durch die Autorin der Masterarbeit finanziert. Damit bestanden keine Interessenkonflikte betreffend die Beeinflussung der Resultate durch Auftraggebende. Dr. med. vet. Olivier Glardon und Dr. med. vet. Roberto Mossi standen mit ihrer Expertise zum Veterinärwesen zur Verfügung. Prof. Dr. Karina Wolff hat die Arbeit fachlich begleitet. Alle beteiligten Expertinnen und Experten haben die Resultate der Arbeit erst ermöglicht, ihre wertvolle Zeit in die Interviews investiert und Einblicke in den Praxisalltag gewährt, ihnen gebührt ebenfalls ein grosser Dank.

Ansatz einer  
Arbeitsgestaltung zur  
Senkung der Stressoren  
in kleinen Tierarztpraxen

C. Herren, O.J. Glardon,  
K. Wolff



Ansatz einer  
Arbeitsgestaltung zur  
Senkung der Stressoren  
in kleinen Tierarztpraxen

C. Herren, O.J. Glardon,  
K. Wolff

## Approche de la conception du travail pour réduire les facteurs de stress dans les petits cabinets vétérinaires

Compte tenu de la pénurie croissante de travailleurs qualifiés, les conditions de travail dans le secteur vétérinaire sont d'une importance capitale pour la motivation et la satisfaction des employés. Il est important de trouver des solutions pour réduire les facteurs de stress afin de maintenir les travailleurs qualifiés dans leur emploi à long terme et de contrer la migration hors de l'activité clinique. Une approche innovante de la conception du travail a été développée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise. La thèse était basée sur des études qualitatives et structurée selon des caractéristiques définies, qui peuvent aider à réduire les facteurs de stress dans les petits cabinets vétérinaires.

L'étude visait à mieux comprendre les défis spécifiques aux cabinets vétérinaires, étant donné que la littérature de recherche comparable pour le secteur vétérinaire en Suisse est limitée. La base théorique du travail s'est appuyée sur les résultats obtenus dans le secteur des soins de santé humaine, qui connaît des problèmes similaires. Les données qualitatives ont été collectées par le biais de sept entretiens guidés avec des experts, dont les transcriptions ont été analysées à l'aide de la méthode de Mayring.

Les recommandations issues de cette étude peuvent servir de lignes directrices pour les pratiques vétérinaires et visent à améliorer les conditions de travail en favorisant la satisfaction des employés. Les résultats ne contribuent pas seulement à la base théorique dans le domaine de la conception du travail, mais fournissent également des impulsions concrètes pour les petits cabinets vétérinaires afin d'augmenter leur attractivité et la satisfaction des employés.

**Mots clés:** conception du travail, facteurs de stress, conditions de travail, psychologie du travail, cabinets vétérinaires, satisfaction des employés

## Approccio per un'organizzazione del lavoro per ridurre i fattori di stress nelle piccole prassi veterinarie

Le condizioni di lavoro nel settore veterinario rivestono un'importanza fondamentale per la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti, soprattutto alla luce della crescente carenza di personale qualificato. Soluzioni mirate per la riduzione dei fattori di stress sono essenziali per mantenere a lungo termine i professionisti del settore e contrastare l'abbandono della professione. Nell'ambito di una tesi di master, è stato sviluppato un approccio innovativo per l'organizzazione del lavoro, basato su indagini qualitative e strutturato secondo criteri definiti, con l'obiettivo di ridurre i fattori di stress nelle piccole prassi veterinarie.

Lo studio mirava a comprendere le sfide specifiche affrontate nelle prassi veterinarie, considerando che, finora, esiste una scarsa letteratura di ricerca comparabile per il settore veterinario in Svizzera. Le basi teoriche del lavoro si sono fondate su conoscenze acquisite nel settore sanitario, che presenta problematiche simili. La raccolta dei dati qualitativi è stata effettuata attraverso sette interviste semistrutturate con esperti, i cui trascritti sono stati analizzati seguendo il metodo di Mayring.

Le raccomandazioni pratiche derivate da questa analisi fungono da linee guida per le prassi veterinarie e mirano a migliorare le condizioni di lavoro e a promuovere la soddisfazione del personale. I risultati contribuiscono non solo al consolidamento teorico nel campo della gestione del lavoro, ma forniscono anche spunti concreti per i piccoli ambulatori veterinari, aiutandoli ad aumentare la loro attrattiva e la soddisfazione dei dipendenti.

**Parole chiave:** organizzazione del lavoro, fattori di stress, condizioni di lavoro, psicologia del lavoro, prassi veterinarie, soddisfazione dei dipendenti

## Literaturnachweis

- <sup>1</sup> Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). Interviews mit Experten. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- <sup>2</sup> Coates, C. R. (2012). Veterinary Practice Management. CABI Oxfordshire.
- <sup>3</sup> Bundesamt für Statistik BFS. (2022, 25. August). Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse. [www.bfs.admin.ch. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen.assetdetail.23145762.html](https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen.assetdetail.23145762.html)
- <sup>4</sup> Felfe, J. (2019). Organisationsdiagnose. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (6. Aufl. S. 345–379). Hogrefe. <https://doi.org/10.1024/85997-000>
- <sup>5</sup> Flick, U. (2022). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Bauer & J. Blasius (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (S. 533–547). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8>.
- <sup>6</sup> Glardon, O.J., Parvis, A. (1994). Essai d'analyse de clientèle en pratique des animaux de compagnie. Schweizer Archiv für Tierheilkunde SAT, 136 (3), 116–120. <https://doi.org/10.5169/seals-590987>
- <sup>7</sup> Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- <sup>8</sup> Künzi, K., & Gerber, C. (2021). Arbeitssituation und Einkommen der Tierärztinnen und Tierärzte sowie der Tiermedizinischen Praxisassistentinnen und -assistenten – Teilbericht 1+2. [im Auftrag der Gesellschaft Schweizer Tierärztinnen und Tierärzte GST]. Bern: Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS.
- <sup>9</sup> Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse (13. Auflage). Beltz Weinheim.
- <sup>10</sup> Mayring, P., & Fenzl, T. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Bauer & J. Blasius (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (S. 691–706). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8>
- <sup>11</sup> Mojtahedzadeh, N., Neumann, F. A., Rohwer, E., Augustin, M., Zyriax, B. C., Harth, V., & Mache, S. (2021). Betriebliche Gesundheitsförderung in der Pflege. Prävention und Gesundheitsförderung, 16(2), 163–169. <https://doi.org/10.1007/s11553-020-00800-1>
- <sup>12</sup> Peter, K., Schmid, X., Schwarze, T., Lazarevic, T., Kunz, S., Voirol, C., & Hahn, S. (2021). STRAIN - Empfehlungen für die Praxis. [https://www.bfh.ch/dam/jcr:478ec4a2-5c15-4777-a507-ce12f44a2dc7/STRAIN\\_Empfehlungen\\_DE.pdf](https://www.bfh.ch/dam/jcr:478ec4a2-5c15-4777-a507-ce12f44a2dc7/STRAIN_Empfehlungen_DE.pdf)
- <sup>13</sup> Peter, K., Renggli, F., Schmid, X., Lazarevic, T., Bürgin, R., Kunz, S., Voirol, C., Hahn, S., & Fachhochschule, B. (2021). Arbeitsbedingter Stress bei Gesundheitsfachpersonen in der Schweiz Abschlussbericht STRAIN für: alle Organisationen. [https://www.bfh.ch/dam/jcr:dfec42db-4805-40dd-8a3c-b4551fedbe1d/STRAIN\\_Abschlussbericht\\_SpitexOrganisationen\\_de.pdf](https://www.bfh.ch/dam/jcr:dfec42db-4805-40dd-8a3c-b4551fedbe1d/STRAIN_Abschlussbericht_SpitexOrganisationen_de.pdf)
- <sup>14</sup> Schreier, M. (2013b). Qualitative Analyseverfahren. In W. Hussy, M. Schreier, & G. Echterhoff (Hrsg.), Forschungsmethoden (2. Aufl., S. 245–275). Springer Medizin.
- <sup>15</sup> Shilcock, M. (2008). Veterinary Practice Management (2. Aufl.). Elsevier Limited.
- <sup>16</sup> Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie (7. Aufl.). vdf Hochschulverlag AG Zürich.

Ansatz einer Arbeitsgestaltung zur Senkung der Stressoren in kleinen Tierarztpraxen

C. Herren, O.J. Glardon, K. Wolff

## Korrespondenzadresse

Claudia Herren  
Gesellschaft Schweizer Tierärztinnen und Tierärzte  
Brückfeldstrasse 18  
CH-3012 Bern  
Telefon: +41 79 709 47 33  
E-Mail: [herren.claudia@gmail.com](mailto:herren.claudia@gmail.com)