

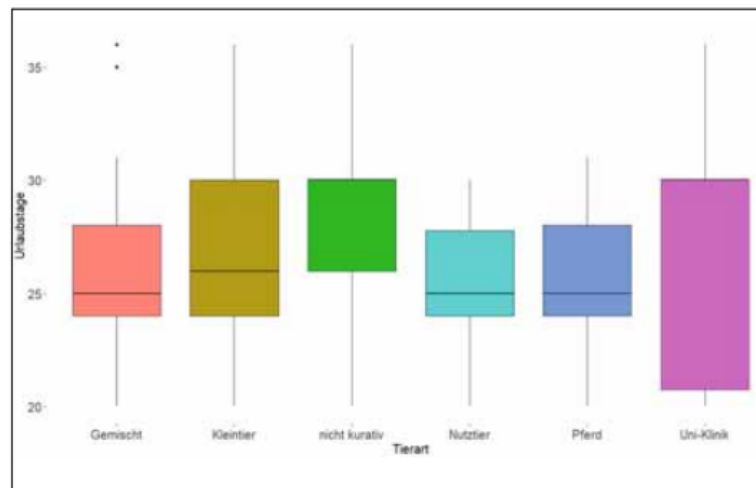
Dessauer Zukunftskreis – Wörlitzer Memorandum –

„6. Arbeitsbedingungen im Praxisalltag verbessern“ &

"7.Umsetzbare Arbeitszeitbedingungen für Notdienstberufe schaffen"

1.	Arbeitsbedingungen																																																																												
Definition	<p><b>Arbeitsbedingungen</b> sind rechtliche und tatsächliche Umstände, unter denen <b>Arbeitnehmer</b> ihre <b>Arbeitsleistung</b> erbringen. Die Arbeitsbedingungen werden rechtlich vor allem durch <b>Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Betriebsordnungen</b> oder <b>Arbeitsverträge</b> gestaltet.</p> <p>Quelle:  <a href="https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsbedingungen_(Betriebsverfassungsgesetz)">https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsbedingungen_(Betriebsverfassungsgesetz)</a></p>																																																																												
Ist-Situation	<p>Die Arbeitsbedingungen in der Tiermedizin sind in den letzten 20 Jahren häufiger auf unterschiedliche Studien beleuchtet worden. Gemein ist den Studien, dass alle Verbesserungsbedarf vor allem im Bereich Entlohnung, Arbeitszeit (inkl. Arbeitszeiterfassung), Urlaub und Anerkennung der Mitarbeitenden sehen.</p> <p>Detaillierte Informationen finden sich unter anderem in aktuellen Studien, wie z.B.:                  Jensen et al. 2022 – Summary / Empfehlungen</p> <p><b>Teil 1: Arbeitsbedingungen</b>                  1416 AN befragt, 52% Kleintier, 88,4% weiblich                  Median Brutto-Stundenlohn (inkl. Zuschlägen ohne Berücksichtigung Überstunden) 20,51€                  Hohes Gender Pay Gap von 3,59€ pro Stunde</p> <p><b>TABELLE 5: Überstunden: Zuschläge, Ausgleich, Auszahlung – Ergebnisse aus einer Umfrage zu den Arbeitsbedingungen angestellter Tierärztinnen (Mehrfachnennungen möglich; n = 1.416)</b></p> <table border="1" data-bbox="403 1417 1361 1758"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">Kleintier</th> <th colspan="2">Gemischt</th> <th colspan="2">Pferd</th> <th colspan="2">Nutztier</th> <th colspan="2">Uni/nicht kurativ</th> </tr> <tr> <th>Anzahl</th> <th>%</th> <th>Anzahl</th> <th>%</th> <th>Anzahl</th> <th>%</th> <th>Anzahl</th> <th>%</th> <th>Anzahl</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zuschlag</td> <td>101</td> <td>13,8</td> <td>23</td> <td>9,7</td> <td>12</td> <td>6,8</td> <td>5</td> <td>4,2</td> <td>13</td> <td>8,7</td> </tr> <tr> <td>Ausgleich</td> <td>456</td> <td>62,3</td> <td>108</td> <td>45,4</td> <td>68</td> <td>38,4</td> <td>37</td> <td>31,4</td> <td>86</td> <td>57,7</td> </tr> <tr> <td>Auszahlung</td> <td>217</td> <td>29,6</td> <td>45</td> <td>18,9</td> <td>21</td> <td>11,9</td> <td>8</td> <td>6,8</td> <td>14</td> <td>9,4</td> </tr> <tr> <td>Kein Ausgleich und keine Auszahlung</td> <td>221</td> <td>30,2</td> <td>114</td> <td>47,9</td> <td>104</td> <td>58,8</td> <td>82</td> <td>69,5</td> <td>62</td> <td>41,6</td> </tr> <tr> <td>Grundgesamtheit</td> <td>732</td> <td></td> <td>238</td> <td></td> <td>177</td> <td></td> <td>118</td> <td></td> <td>149</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Kleintier		Gemischt		Pferd		Nutztier		Uni/nicht kurativ		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Zuschlag	101	13,8	23	9,7	12	6,8	5	4,2	13	8,7	Ausgleich	456	62,3	108	45,4	68	38,4	37	31,4	86	57,7	Auszahlung	217	29,6	45	18,9	21	11,9	8	6,8	14	9,4	Kein Ausgleich und keine Auszahlung	221	30,2	114	47,9	104	58,8	82	69,5	62	41,6	Grundgesamtheit	732		238		177		118		149	
	Kleintier		Gemischt		Pferd		Nutztier		Uni/nicht kurativ																																																																				
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%																																																																			
Zuschlag	101	13,8	23	9,7	12	6,8	5	4,2	13	8,7																																																																			
Ausgleich	456	62,3	108	45,4	68	38,4	37	31,4	86	57,7																																																																			
Auszahlung	217	29,6	45	18,9	21	11,9	8	6,8	14	9,4																																																																			
Kein Ausgleich und keine Auszahlung	221	30,2	114	47,9	104	58,8	82	69,5	62	41,6																																																																			
Grundgesamtheit	732		238		177		118		149																																																																				

Graphik: K. C. Jensen



**ABBILDUNG 6:** Anzahl an Urlaubstagen, getrennt nach der überwiegend behandelten Tierart, aus einer Umfrage zu den Arbeitsbedingungen angestellter Tierärztinnen (gemischt: n = 238, Kleintier: n = 732, nicht kurativ: n = 117, Nutztier: n = 118, Pferd: n = 177, Uni-Klinik: n = 32)

**TABELLE 6:** Anzahl an Zusatzleistungen, die die Befragten ihren Angaben nach erhalten, aus den Antworten von Teilnehmenden einer Umfrage zu den Arbeitsbedingungen angestellter Tierärztinnen (Mehrfachnennung möglich)

	Anzahl	%
Weihnachtsgeld	470	33,2
Übernahme der Behandlungskosten des eigenen Tieres	338	23,9
13. Monatsgehalt	244	17,2
Betriebliche Altersvorsorge	229	16,2
Umsatzbeteiligung	175	12,4
Tankgutscheine	169	11,9
Vermögenswirksame Leistungen	125	8,8
Sonderausschüttungen	110	7,8
Mittagessen	101	7,1
Dienstwagen zur privaten Nutzung	94	6,6
Sachleistungen/Einkaufsgutscheine	71	5,0
Gesundheitsleistungen	48	3,4
Vorgegebene Entgelttabelle	39	2,8
Hundetagesstätte	37	2,6
Kindbezogene Zuschläge	18	1,3
Keinerlei Zusatzleistungen	386	27,3

Die Arbeitsbedingungen der angestellten Tierärzt:innen in Deutschland sind im Wandel. So zeigten die hier dargestellten Ergebnisse im Vergleich zu vorherigen Studien überwiegend positive Veränderungen auf und bringen neue Aspekte zu Tage.

Grundsätzlich kann und darf es nicht sein, dass nach wie vor Arbeitszeitüberschreitungen und Ruhezeitverstöße vorkommen. Hier mangelt es von Arbeitgeber:innen-Seite zum Teil an Bewusstsein für die rechtliche Lage, aber auf der anderen Seite auch an Personal und an machbaren Lösungen, die auch den zu versorgenden Tieren gerecht werden.

	<p>Auch eine unzureichende Überwachung durch die zuständigen Behörden kann angenommen werden. Schließlich sind auch die Arbeitnehmer:innen aufgefordert, Vorkommnisse zur Sprache zu bringen.</p> <p>Die vorgestellten Stundenlöhne der angestellten Tierärzt:innen zeigen, dass im Bereich der Entlohnung die Branche im Umbruch ist, da mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Anstieg der Gehälter zu verzeichnen war. Motor dieser Entwicklung ist vermutlich die zunehmende Verknappung der personellen Ressourcen. Zudem hat sich mit dem BaT erstmals ein Verein zur Verbesserungen der Arbeitnehmer:innen-Bedingungen formiert.</p> <p>Auf der anderen Seite lag der Stundenlohn immer noch deutlich unter dem Lohn vergleichbarer Berufe, was ein weiteres Abwandern attraktiv macht. Hier sind strukturelle Änderungen von Seiten der Arbeitgeber:innen und eine vollständige Ausschöpfung und ggf. in Teilen eine Anpassung der Gebührenordnung (GOT) notwendig.</p> <p>Diese Preisanpassung sollte auch den Tierhalter:innen verständlich gemacht werden, zumal tierärztliche Leistungen im Vergleich zu anderen europäischen Ländern relativ günstig sind (Haverkamp 2020). Eine Möglichkeit, auch hohe finanzielle Belastungen durch die Behandlung von Haustieren abzufangen, bieten Tier-Krankenversicherungen, die in anderen europäischen Ländern weitaus verbreiteter in Anspruch genommen werden (Fiedermutz 2020).</p> <p>Schließlich erscheint den Autor:innen die Etablierung eines Tarifvertrags als Lösungsansatz, um dem Gender Pay Gap, der weiteren Verknappung der personellen Ressourcen, dem „Kliniksterben“ mit Engpässen in der tiermedizinischen Versorgung entgegenzuwirken und gesetzeskonforme Arbeitsbedingungen für angestellte Tierärzt:innen herzustellen.</p>
Empfehlungen	<p>Je nach Bereich (Praxis, Klinik, Universität, Öffentliches Veterinärwesen, Industrie) sind bestimmte Aspekte stärker zu betrachten bzw. in anderer Wichtung anzugehen.</p> <p>Klare Empfehlungen sind u.a. folgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes</li> <li>- Erfassung der Arbeitszeit</li> <li>- Angemessene, geschlechterunabhängige Entlohnung der Mitarbeitenden (z.B. nach Empfehlung, u.a. BaT, bpt, BTK)</li> <li>- Hinwirken auf einen Tarifvertrag, um klare Regeln zu obigen Punkten z.B. in der praktischen Tiermedizin zu verankern und damit klare Regelungen für Arbeitgebende und Arbeitnehmende zu etablieren</li> </ul>
Praktische Tipps/Tools für den Alltag	<p>Zeit nehmen und über den Tellerrand schauen – die Studien von Jensen et al. bieten gute Einblicke und erlauben einen Vergleich der Situation in der eigenen Praxis und was Mitarbeitende z.B. als wichtige Faktoren erachten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://www.vetline.de/system/files/frei/BMTW-10.23761439-0299-2021-22-Jensen.pdf">https://www.vetline.de/system/files/frei/BMTW-10.23761439-0299-2021-22-Jensen.pdf</a></li> <li>- <a href="https://www.vetline.de/system/files/frei/BMTW-10.23761439-0299-2022-8-Jensen.pdf">https://www.vetline.de/system/files/frei/BMTW-10.23761439-0299-2022-8-Jensen.pdf</a></li> </ul>

	<p>Im nächsten Teammeeting das Thema Arbeitsbedingungen ansprechen und fragen, „Was können wir tun, um die Arbeitsbedingungen (weiter) zu verbessern?“ &amp; offene Diskussion dazu</p> <p>Expertenrat holen – z.B. von Beratern, Coaches oder anderen unabhängigen Institutionen – für den langfristigen Betriebserfolg</p> <p>Angestellte in die Diskussion bei anstehenden Veränderungen mit einbeziehen bzw. sie in Arbeitsgruppen die anzustrebenden Veränderungen erarbeiten lassen (in der Arbeitszeit).</p>
--	---

2.	<b>Wertschätzung</b>
Definition	<p><b>Wertschätzung</b> bezeichnet die positive <a href="#">Bewertung</a> eines anderen Menschen. Sie gründet auf einer inneren allgemeinen Haltung anderen gegenüber. Wertschätzung betrifft einen Menschen als Ganzes, sein Wesen. Sie ist eher unabhängig von Taten oder Leistung, auch wenn solche die subjektive Einschätzung über eine Person und damit die Wertschätzung beeinflussen.</p> <p>Wertschätzung ist verbunden mit <a href="#">Respekt</a>, <a href="#">Wohlwollen</a> und drückt sich aus in Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit. „Er erfreute sich allgemein hoher Wertschätzung“ bedeutet umgangssprachlich: Er ist geachtet/respektiert.<sup>[1][2]</sup></p> <p>Es gibt eine Korrelation zwischen Wertschätzung und <a href="#">Selbstwert</a>: Menschen mit hohem Selbstwert haben öfter eine wertschätzende Haltung anderen gegenüber, werden öfter von anderen wertgeschätzt, wohingegen Personen die zum aktiven <a href="#">Mobbing</a> neigen, häufig ein eher geringes <a href="#">Selbstvertrauen</a> damit kompensieren.<sup>[3]</sup></p> <p>Empfangene und gegebene Wertschätzung vergrößern das Selbstwertgefühl sowohl beim Empfänger als auch beim Geber. Wertgeschätzte Personen sind, wenn sie ein offenes Wesen haben und kontaktfreudig sind, oft auch beliebt.<sup>[4]</sup></p> <p>Quelle: Wikipedia</p>
Ist-Situation	<p>Wertschätzung ist objektiv schwer messbar. Quantitative Studien u.a. von Kersebohm et al. oder Jensen et al. deuten indirekt auf eine Ist-Situation mit mangelnder Wertschätzung hin. Qualitative Studien mit speziellem Fokus auf die Tiermedizin zeigen mangelnde Wertschätzung als eine der Hauptfaktoren, die zu Unzufriedenheit und einem möglichen Stellenwechsel führen (Wunderlich 2022, unveröffentlicht).</p>
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kräftigende und anerkennende Worte „Words of affirmation“ in den Alltag integrieren – ein ehrliches Danke wirkt teils mehr als eine Gehaltserhöhung</li> <li>- Ungeteilte Aufmerksamkeit „Quality time“, z.B. in Teambesprechungen, 1:1 Gesprächen etc.</li> <li>- Hilfsbereitschaft „Acts of Service“</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesten, die von Herzen kommen und berühren „Tangible Gifts“</li> <li>- Persönlicher/körperlicher Kontakt „Physical touch“</li> <li>- Vertrauen und Zutrauen „Empowerment“</li> </ul>
<p>Praktische Tipps/Tools für den Alltag</p>	<p>Vorüberlegung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was hat mein Mitarbeiter, Kollege, Chef getan oder gelassen, was für ihn (und nicht nur für mich) ganz individuell eine Leistung ist?</li> </ul> <p>Anerkennung aussprechen und Dank sagen</p> <p>Es soll verbalisiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was habe ich beobachtet?</li> <li>- Was bedeutet es für mich?</li> <li>- Welches Anliegen oder Bedürfnis von mir wurde dadurch erfüllt?</li> </ul> <p>Dinge für die es sich lohnt, sich zu bedanken oder diese wertzuschätzen</p> <p>Genauigkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Unterstützung etc.  Vollständige und ansprechend aufbereitete Unterlagen  Das Einhalten der „Spielregeln“ in einem Projekt/Meeting (z.B. Vertraulichkeit, Ausreden lassen)  Energie und Freude, die jemand einbringt  Gute Teamarbeit  Mut, seine kontroverse Meinung zu äußern (hilft Klarheit zu gewinnen; zeigt, dass die Person innerlich dabei ist)  Das Meistern einer schwierigen/herausfordernden Situation  „Da sein“ (bei Personen die neu im Berufsfeld sind, sich noch einarbeiten und noch nicht mit Kompetenz glänzen können)  Mitarbeitergespräche  Kleingruppendialoge (manche Menschen sind in kleinen Gruppen mutiger und offener, wenn sie nach ihrer Meinung und Vorschlägen gefragt werden, als im Zweiergespräch mit dem Vorgesetzten)  Anliegen von Mitarbeitern am Besprechungstisch diskutieren und dafür vom Schreibtisch aufstehen (weniger Ablenkung durch Handy und PC)  Gemeinsames Mittagessen  Bei Meetings dafür sorgen, dass das Team dem Vortragenden so lange zuhört, bis alle verstanden haben, um was es geht (beim Vortragenden nachfragen, ob er sich verstanden fühlt; zusammenfassen, was man selbst bisher verstanden hat)  Bei Meetings dafür sorgen, dass nicht jede Wortmeldung eines anderen dazu genutzt wird, eigene Ideen weiterzuentwickeln  Auf Sätze mit „ja, aber...“ achten („ja, aber...“ heißt meist nein und macht alles zuvor Gesagte wertlos)  Bei Meetings Flipchart nutzen und das Gehörte notieren (zeigt dem Sprechenden, dass seine Ausführungen als wichtig erachtet und wertvolle Informationen gesichert werden)  Hilfe anbieten/Aufgabe übernehmen, wenn jemand überlastet ist  Bei Überlastung besprechen, wie Aufgaben neu organisiert werden können, indem Prioritäten geändert werden oder ein Teil der Arbeit an andere Mitarbeiter übergeben wird</p>

Jemand Dritten bitten, dem Anderen zu helfen  
 Publik machen, was ein stiller und zurückhaltender Kollege im Hintergrund geleistet hat  
 Bei „präsentationsängstlichen“ Mitarbeitern Präsentation übernehmen oder gemeinsam präsentieren  
 Bei „chaotischen“ Mitarbeitern für Planung und Struktur sorgen  
 Texte „druckreif“ formulieren, wenn Mitarbeiter nur Stichworte liefern können  
 Voraussetzungen für die Unterstützung anderer

Die eigenen Aufgaben und Verantwortungsbereiche müssen abgedeckt sein  
 Erst fragen, ob Hilfe erwünscht ist, bevor man hilft  
 Freiwilligkeit; wenn jemand beauftragt wird, den Bedürftigen zu unterstützen, sollte die unterstützende Person eher gefragt als beauftragt werden  
 Eigene positive Einstellung  
 Sich der Arbeitsweise und den Vorstellungen über die Ergebnisse des Anderen anpassen  
 Hilfestellung nicht abbrechen  
 Passende Gesten, Aufmerksamkeiten, kleine Geschenke, die von Herzen kommen (es kommt nicht auf die „Größe“ des Geschenks bzw. der Geste an) zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, aber auch zwischen Kollegen  
 Der wirkliche Wille etwas zu schenken (das Gegenüber sollte einem wichtig sein); Keine „Standardgesten“

Dinge, die die Firma günstiger bzw. kostenlos bekommt, bzw. zu denen sie leichter Zugang hat, als Privatpersonen (z.B. Eintrittskarten zu bestimmten Events)  
 Kleine Gesten zu Weihnachten, Ostern, Geburtstag, überraschend auf den Schreibtisch gestellt  
 Geburtstagskarten, mit der Hand geschrieben und mit persönlichem Satz  
 Eis an heißen Sommertagen  
 Notizbuch für jedes Teammitglied als Tagebuch (mit unterschiedlichen Einbänden und persönlicher Widmung)  
 Alltagsgesten (z.B. Tür aufhalten, heruntergefallenen Gegenstand aufheben, ein Lächeln, einen Zeitungsartikel für jemanden ausschneiden)

Gesten, die zeigen, dass man sich wirklich gedanklich mit jemand Anderen befasst hat finden und die Übergabe so gestalten, dass der Andere dies spürt  
 Das richtige Geschenk für die richtige Person (nicht jeder freut sich über die selben Dinge)  
 Die Falle: Routinegesten / -geschenke (jeden Freitag gibt es Kuchen für alle...)

Anspruchsvolle Aufgaben werden mit einer Haltung übertragen, die signalisiert, dass man diese dem Gegenüber auch zutraut

	<p>Eines unserer wichtigen Bedürfnisse – gestalten dürfen, wachsen können, Einfluss haben – wird gesehen und honoriert</p> <p>Vertrauen entsteht insbesondere dadurch, dass Signale ausgesendet werden, dass man auch bei Schwierigkeiten und Hindernissen dem Anderen den Rücken stärkt</p>
--	--

3.	Zufriedenheit am Arbeitsplatz
Definition	<p>Arbeitszufriedenheit ist definiert als das Ausmaß, in dem sich ein Mitarbeiter selbst motiviert, glücklich und zufrieden mit seiner Arbeit fühlt. Arbeitszufriedenheit entsteht, wenn ein Mitarbeiter das Gefühl hat, dass er Arbeitsplatzstabilität, Karrierewachstum und eine angenehme Work-Life-Balance hat.</p>
Ist-Situation	<p>Befragung angestellter TÄ über Arbeitszufriedenheit 10/2022 (Jensen et al.):</p> <p>Derzeit werden sowohl eine hohe Prävalenz psychischer Erkrankungen wie auch ein Fachkräftemangel in der deutschen Veterinärmedizin beobachtet. Vor diesem Hintergrund waren die Ziele dieser Arbeit (1) einen aktuellen Stand zu der Arbeitszufriedenheit von angestellten Tierärztinnen zu geben, (2) Zusammenhänge mit den Arbeitsbedingungen aufzuzeigen und (3) Verbesserungswünsche der Arbeitnehmerinnen darzustellen.</p> <p>Dazu wurde im Jahr 2020 eine Online-Umfrage unter 1.416 angestellten Tierärztinnen durchgeführt, die sowohl mittels deskriptiver quantitativer Verfahren als auch einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden.</p> <p>Knapp die Hälfte der Befragten (47 %) bewerteten ihre Arbeitszufriedenheit mit „sehr gut“ oder „gut“, 41 % mit „befriedigend“ oder „ausreichend“ und 12 % mit „mangelhaft“ oder „ungenügend“. Die höchste Arbeitszufriedenheit wiesen nicht-kurativ tätige Tierärztinnen auf. Von den kurativ tätigen Tierärztinnen waren Pferdepraktikerinnen am unzufriedensten. Tierärztinnen, die weniger Nacht- und Wochenenddienste leisteten, mehr Urlaubstage, ein höheres Gehalt und einen Ausgleich für oder eine Auszahlung von Überstunden erhielten, waren signifikant zufriedener mit ihrer Arbeitssituation.</p> <p>Der Aspekt, der am häufigsten als positiv hervorgehoben wurde, war die Kollegialität im Team. Die häufigsten Kritikpunkte waren ein zu hoher Anfall von Überstunden und ein zu großer Termindruck. Nur die Hälfte der Befragten mit Kindern (149 von 322; 46 %) gaben an, Beruf und Familie gut vereinbaren zu können. Das Arbeitsklima betreffende Antworten zeigten, dass nur etwa ein Drittel der Befragten eine positive Kommunikations- und Fehlerkultur in ihrer Arbeitsstätte erlebt. Gut 35 % der Befragten wünschte sich die Einführung von MA-gesprächen.</p>
Empfehlungen	<p>Faktor 1: Glücklich im Job durch Spaß an den Aufgaben.</p> <p>Faktor 2: Gute Stimmung sorgt für Zufriedenheit = Arbeitsumgebung.</p> <p>Faktor 3: Angemessene Bezahlung als wichtige Grundlage.</p>

	<p>Faktor 4: Flexibles Arbeiten macht zufriedener.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maslow Bedürfnispyramide:</li> </ul> <p>         Physiologische Bedürfnisse          Sicherheit          Soziale Kontakte          Wertschätzung          Selbstverwirklichung       </p>
<p>Praktische Tipps/Tools für den Alltag</p>	<p>Hygienefaktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adäquate Arbeitszeiten und -bedingungen</li> <li>Ein Arbeitsplatz mit aller erforderlicher Ausstattung</li> <li>Ein Führungsstil auf Augenhöhe</li> <li>Teamgeist und Hilfsbereitschaft unter den Kolleg/innen</li> <li>Ein sicherer Arbeitsplatz ohne permanente Angst vor Kündigung</li> <li>Eine angemessene Vergütung</li> </ul> <p>Motivationsfaktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wertschätzung und Anerkennung</li> <li>Interessante, herausfordernde Aufgaben</li> <li>Sinn in der Arbeit zu finden</li> <li>Die Möglichkeit haben Neues zu lernen</li> <li>Mehr Verantwortung übernehmen</li> <li>Selbstbestimmtes Arbeiten</li> <li>Aufstiegschancen</li> <li>Erfolgserlebnisse</li> </ul> <p>Führungsarbeit optimieren: Mitarbeiter/innen wissen eine offene und transparente Kommunikation zu schätzen. Sie möchten erfahren, wie ihre Arbeit zum Unternehmenserfolg beiträgt und das sie etwas bewirken. Durch regelmäßiges Feedback und Mitarbeitergespräche können deine Angestellten für gute Leistungen gelobt und zu Verbesserungen motiviert werden. Wichtig dabei ist, dass die gesetzten Ziele immer realistisch bleiben.</p> <p>Entwicklungsmöglichkeiten anbieten: Besonders bei den Generationen Y und Z wächst der Drang zur Selbstverwirklichung. Ein Job soll nicht nur den Lebensunterhalt verdienen, sondern sie auch persönlich weiterbringen. Unternehmen, die individuelle Entwicklungspläne erstellen und Maßnahmen wie Mentoring, Coaching und Auslandsaufenthalte anbieten, werden zu gefragten Arbeitgebern.</p> <p>Flexibilität und Selbstbestimmung fördern: Wenn Führungskräfte jeden noch so kleinen Arbeitsschritt ihrer Teammitglieder vorgeben und kontrollieren wollen, dann ist das ein Zeichen für Mikromanagement. Das fehlende Vertrauen in die Angestellten untergräbt auf Dauer deren Zufriedenheit. Stattdessen sollten Vorgesetzte ihre Mitarbeiter/innen zu autonomen Arbeiten antreiben, sowie flexibel sein, wie, wann und wo die Arbeit durchgeführt wird. Mit Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten</p>



	<p>stellen die Arbeitnehmer/innen ihre Work-Life-Balance her und damit Zufriedenheit.</p> <p>Gesundheit unterstützen: Ein gesunder Geist wohnt bekanntlich in einem gesunden Körper. Mit Angeboten wie Sportkursen, Ernährungsberatung oder Zuschüssen für die Mitgliedschaft im Fitnessstudio schlagen Firmen gleich zwei Fliegen mit einer Klappe: Gesunde, fitte Mitarbeiter/innen sind nicht nur weniger krank, sondern auch motivierter und ausgeglichener. Außerdem weiß es die Belegschaft zu schätzen, wenn sich das Unternehmen um ihr Wohlbefinden sorgt.</p> <p>Finanzielle Vorteile schaffen: Geld ist und bleibt ein Motivator für Mitarbeiter/innen. Sogar kleine finanzielle Anreize wie Gutscheine, Rabatte für die eigenen Produkte und Dienstleistungen oder Fahrtkostenzuschüsse können schon eine große Wirkung zeigen. Diese kosten das Unternehmen nicht viel, werden oftmals aber mehr wertgeschätzt als Gehaltserhöhungen</p>
--	---

<b>4.</b>	<b>Kommunikation</b>
Definition	<p>Unter Kommunikation verstehst du den Austausch von Informationen zwischen mindestens zwei Menschen. Dabei wird zwischen einem Sender und Empfänger unterschieden. Für den Austausch verwenden wir nicht nur unsere Sprache, sondern auch Mimik, Gestik und Tonfall.</p> <p>Kommunikationsarten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbale Kommunikation</li> </ul> <p>Verbale Kommunikation meint den Informationsaustausch mithilfe von Sprache.      Gesprochenes und geschriebenes Wort</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nonverbale Kommunikation</li> </ul> <p>Unter nonverbaler Kommunikation verstehst du die Verständigung ohne Worte.      Mimik, Gestik und Körperhaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paraverbale Kommunikation</li> </ul> <p>Paraverbale Kommunikation bezeichnet Kommunikation jenseits der gesprochenen Sprache. Unter paraverbal verstehst du die Art der Ansprache, ob laut oder leise, schnell oder langsam, betont oder unbetont.</p> <p>Artikulation, Tonfall, Lautstärke, Stimmlage, Sprechtempo, Sprechpausen</p>
Ist-Situation	<p>Eine gute, informative, effiziente, wie auch auf Augenhöhe stattfindende Kommunikation sollte in einem medizinischen Team das A&amp;O sein. Jedoch wird dieses Thema weder im Rahmen des Vet-Med Studiums gelehrt, noch haben diverse Umfragen und Studien in deutschen Tierarztpraxen ergeben, dass die Kommunikationskultur v.a. von Mitarbeitern als "gut" empfunden wird.</p> <p>Fehlende Kommunikation im Team führt oft dazu, dass nebeneinander und nicht miteinander gearbeitet wird. Das vorhandene Potenzial des</p>

	Teams kann nicht ausgeschöpft werden und auch die Motivation sinkt auf Dauer, wenn nicht innerhalb des Teams oder mit der FK/TÄ kommuniziert wird.
Empfehlungen	<p>Kommunikation ist wichtig, für die essentiellen Bestandteile eines erfolgreichen Teams: Vertrauen, Respekt und Wertschätzung.</p> <p>Für die gute Zusammenarbeit im Team ist entscheidend, dass sich die Mitarbeitenden respektieren und wertschätzen, optimal von der obersten Hierarchie-Ebene ausgehend und vorgelebt! Wenn auf respektvolle und wertschätzende Art kommuniziert wird, werden Mitarbeiter dies gleichermaßen tun. Hier gilt also das Vorbild-Prinzip und das Kreieren einer "Kommunikations-Kultur", die von allen akzeptiert und gelebt wird.</p> <p>Den anderen zu respektieren, bedeutet auch, ehrlich zu sein und konstruktive Kritik zu üben, statt nur zu beschönigen oder über Fehler hinwegzusehen. Dies sollte allerdings verbunden mit Wertschätzung sein, denn so kann das Gegenüber lernen und sich weiterentwickeln.</p>
Praktische Tipps/Tools für den Alltag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewusste verbale und non-verbale Kommunikation</li> <li>- Übung macht den Meister: Kommunikations-Situationen reflektieren und kritisch betrachten</li> <li>- Feedback über die Kommunikation und Kultur vom Team einholen, Team-Befragung</li> <li>- Kommunikationswege und -Arten vorgeben und kontrollieren</li> <li>- Werte für das Team formulieren</li> <li>- Aktives Zuhören</li> <li>- Gute Vorbereitung von Mitarbeiter-Gesprächen &amp; Meetings, Zeit nehmen</li> </ul>

5.	Flexibilisierung der tierärztlichen Arbeitszeit
Definition	Die Tiermedizin ist eine der wenigen Notdienstbranchen, die bisher ohne tarifliche Arbeitszeitflexibilisierung auskommen muss. Es gelten die harten Arbeitszeitregelungen des Arbeitszeitgesetzes. Zur Aufrechterhaltung eines flächendeckenden Notdienstes und zur Reduktion des Kliniksterbens ist es zwingend notwendig eine Flexibilisierung der tierärztlichen Arbeitszeit zu erzielen.
Ist-Situation	Die vom ArbZG vorgeschriebene 11-stündige Pause nach einer Arbeitszeit von maximal 10 Stunden, steht im deutlichen Widerspruch zum gängigen Schichtbetrieb des 24 h Notdienstes. Durch diese gesetzliche Regelung werden regelmäßig mehr Personalressourcen im aufwändigen Notdienst gebunden. Die Einführung einer 12 h -Arbeit und 12 h -Ausgleichszeit würde hier zu einer flexibleren Gestaltung führen, es wurde

	<p>Personalressourcen schonen und damit dem Kliniksterben und der Versorgungslücke entgegenwirken.</p>
<p>Empfehlungen</p>	<p><b>Gesetzliche Arbeitszeitflexibilisierung</b></p> <p>Die Möglichkeit einer Arbeitszeitflexibilisierung durch eine direkte gesetzliche Regelung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) wurde über Jahre von verschiedenen tiermedizinischen Berufsverbänden angestrebt. Bis heute gab es vom Arbeitsministerium keine positive Resonanz zur Flexibilisierung und es bleibt mehr als fraglich, ob es gelingt für eine einzelne Branche, das hohe Gut des Arbeitszeitgesetzes aufzuweichen.</p> <p><b>Tarifvertrag</b></p> <p>Der Abschluss eines flächendeckenden Tarifvertrages beinhaltet automatisch Regelungen zur Arbeitszeitflexibilisierung im Ausgleich der Interessenlage der Sozialpartner. Ein Tarifvertrag würde eine ordnende Wirkung auf die Tiermedizinbranche haben. Im heterogenen Arbeitsmarkt, könnten somit Gehaltsempfehlung und Arbeitsbedingungen harmonisiert werden. Es bleibt abzuwarten, ob sich flächendeckend Tarifpartner in Deutschland finden werden.</p> <p>Gerade auf Seite der AG zeigt sich teilweise neuerdings eine leicht sinkende Bereitschaft zum Abschluß eines Tarifvertrages. Viele Arbeitgeber haben sich über die Jahre mit dem System ArbZG arrangiert und praktikable arbeitszeitkonforme Schichtmodelle entwickelt.</p> <p>Dennoch ist und bleibt der mögliche Tarifabschluss der einfachste und der vom Gesetzgeber vorgegebene Lösungsweg zur Arbeitszeitflexibilisierung. Ein flächendeckender bundeseinheitlicher Tarifvertrag wird es in Zukunft allerdings schwer haben. Es besteht ein deutliches Nord- Süd und Ost- West Gefälle bei der Entlohnung aber auch bei der Wirtschaftlichkeit und Belastbarkeit der tiermedizinischen Einheiten. Dies wird hemmende Wirkungen auf einen flächendeckenden Tarifvertrag haben. Ein regionaler Haustarifvertrag wird es dort vermutlich einfacher haben. So kann eine begrenzte Gruppe von Arbeitgebern mit den Arbeitnehmer:innen einen Haustarifvertrag abschließen.</p> <p>Schon der erste Tarifabschluss hätte richtungswise Funktion für die gesamte Branche. Er würde Leitlinienform annehmen. Ausnahmen vom Arbeitszeitgesetz sind mit der Verweisbarkeit auf bestehende Branchen-Tarifverträge möglich. Diese sind dann in Ihrer Form 1:1 zu übernehmen.</p>

	<p>In der Humanmedizin ist es nicht unüblich, dass ein Zusammenschluss von lokalen Krankenhäusern einen Haustarifvertrag abschließt.</p> <p><b>Ausnahmeantrag beim Gewerbeaufsichtsamt</b></p> <p>Als weitere Möglichkeit bliebe die Stellung eines Ausnahmeantrages bei dem zuständigen Gewerbeaufsichtsamt. Die Hürden der Einzelfallgenehmigung sind hier sehr hoch und stellen keine Möglichkeit einer flächendeckenden Arbeitszeitflexibilisierung dar.</p>
Praktische Tipps/Tools für den Alltag	Arbeitszeitflexibilisierung wird vermutlich nur in Form einer tariflichen Einigung gelingen. Hierüber müssen sich die zukünftigen Sozialpartner klar sein. Sie müssen ermutigt werden einen Tarifvertrag abzuschließen.

6.	Tarifvertrag
Definition	<p>Der <b>Tarifvertrag</b> in Deutschland ist ein <a href="#">Vertrag</a> zwischen den <a href="#">Tarifvertragsparteien</a> im Rahmen der grundgesetzlich garantierten <a href="#">Tarifautonomie</a>. Der erste Tarifvertrag wurde am 1. Mai 1873 für Buchdrucker abgeschlossen.<sup>[1]</sup> Zwei in Bezug auf ihren Geltungsbereich größten Tarifverträge sind der <a href="#">Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst</a>, der für <a href="#">Bund</a> und <a href="#">Kommunen</a> gilt, und der <a href="#">Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder</a>.</p> <p>Nach deutschem Recht, dem <a href="#">Tarifvertragsgesetz</a>, enthält der Tarifvertrag Rechtsnormen, die den Inhalt, den Abschluss und die Beendigung von <a href="#">Arbeitsverhältnissen</a> sowie betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen (normativer Teil) regeln und die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien (schuldrechtlicher Teil) festlegen. Zu den Tarifvertragsparteien zählen einzelne <a href="#">Arbeitgeber</a> oder <a href="#">Arbeitgeberverbände</a> einerseits und <a href="#">Gewerkschaften</a> (für die <a href="#">Arbeitnehmer</a>) andererseits.</p> <p>Quelle: Wikipedia</p>
Ist-Situation	<p>In der Tiermedizin sind Tarifverträge für Tierärzt:innen bisher nicht geschlossen. Gleichzeitig sind die Tiermedizinische*n Fachangestellte*n (TFA) im Rahmen eines 2022 geänderten Manteltarifvertrages durch den Verband medizinischer Fachberufe e.V. (VMF) vertreten, der mit dem Bundesverband praktizierender Tierärzte e.V. (bpt) als Vertretung der Arbeitgebenden eben diesen Vertrag geschlossen hat.</p> <p>Auf Grund des Fehlens einer reinen Arbeitnehmendenvertretung bis 2016 waren grundsätzlich keine Tarifverhandlungen für Tierärzt*innen möglich. Durch die Gründung des Bund angestellter Tierärzte e.V. in 2016 und die Aufnahme des Satzungszieles „Verhandlung und Schluss von Tarifverträgen“ 2019 steht somit erstmalig ein reiner Arbeitnehmendenverbund als Verhandlungspartner zur Verfügung. Um entsprechende Verhandlungen zu führen, bedarf es Arbeitgebendenvereinigungen bzw. der Gründung dieser, die dann in</p>

	<p>Verhandlungen mit dem BaT einen Tarifvertrag – z.B. auch für eine Untergruppe, wie die Kleintiermedizin oder Pferdemedizin – verhandeln und letztendlich schließen.</p> <p>Im Rahmen von Tarifverträgen sind Abweichungen von den starren Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (u.a. regulär 8 Stunden Arbeitszeit, in Ausnahmefällen 10 Stunden, Ruhezeit von 11 Stunden) sofort möglich und sind höherwertig, als das Arbeitszeitgesetz für die tarifgebundenen Kolleg*innen.</p> <p>Ebenso regelt der Tarifvertrag konkret Gehälter, Zuschläge, Urlaub und Verpflichtungen für Arbeitnehmende und schafft damit ein klares Rahmenwerk für die Anstellung von Tierärzt*innen – zur Erleichterung für Arbeitgebende und Arbeitnehmende.</p>
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurzfristige (Wieder)Aufnahme von Verhandlungen zwischen Arbeitgebendenorganisationen wie z.B. VUK und BaT</li> <li>- Gründung einer Arbeitgebendenvereinigung für die Bereiche Pferd, Rind, Schwein oder Nutztier und Aufnahme von Verhandlungen</li> <li>- Aufnahme von Verhandlungen zwischen Praxisvereinigungen und BaT</li> </ul> <p>Durch einen kurzfristigen Tarifabschluss kann in der Tiermedizin ohne langwierige und zudem sehr unwahrscheinliche Gesetzesänderungen eine Möglichkeit zur besseren Abdeckung der Dienste durch Angestellte ermöglicht werden, weil längere Schichten (z.B. 12 Stunden), kürzere Ruhezeiten oder auch Regelungen zum Bereitschaftsdienst ermöglicht werden. Weiterhin sind durch klare Regelungen zu den Arbeitsbedingungen die Stellen interessanter für Arbeitnehmende und erhöhen die positive Außenwahrnehmung in der Tiermedizin.</p>
Praktische Tipps/Tools für den Alltag	<p>Vorteile für Arbeitgeber:innen</p> <p>Für Arbeitgeber:innen ergeben sich aus einem Tarifvertrag entscheidende Vorteile. Sie haben für den Zeitraum der Laufzeit des Tarifvertrages finanzielle Planungssicherheit, d.h. die anfallenden Personal- und Betriebskosten können exakt berechnet werden. Einheitliche, wettbewerbsfähige Regelungen z.B. zur Qualifikation der Mitarbeitenden oder zu Betriebsinvestitionen können v.a. in Tarifverträgen mit mehrjähriger Laufzeit festgelegt werden. Aus dem Wegfall von Einzelverhandlungen mit Arbeitnehmer:innen resultieren Zeit- und Arbeitersparnis und ein verbessertes Betriebsklima, da für alle Mitarbeitenden dieselben Arbeitsbedingungen gelten. Flächentarifverträge sorgen zudem für einen fairen und sozialen</p>

Interessenausgleich in der gesamten Branche. Besonders interessant für die Tiermedizin dürften die Öffnungsklauseln sein, die die Umgestaltung der gesetzlichen Vorgaben und die Anpassung an die jeweilige Tätigkeit ermöglichen (z.B. Pausenzeiten, Ruhezeiten im Notdienst). Mitglieder eines Arbeitgeber:innenverbandes haben zudem Anspruch auf Beratung, z.B. in Belangen des Arbeitsrechtes. Nicht zuletzt haben Betriebe, in denen die Tarifbedingungen gelten, eine positive Ausstrahlung auf Bewerber:innen. Verlässliche und faire Arbeitsbedingungen fördern die Bindung eines Mitarbeitenden an einen Betrieb, die Identifizierung mit dem Arbeitsplatz und dadurch auch Leistungsbereitschaft, Verantwortungsgefühl und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

#### Vorteile für Arbeitnehmer:innen

Auch und vor allem für Arbeitnehmer:innen, hat ein Tarifvertrag bedeutende Vorteile. Die Zugehörigkeit zu einer Interessensvertretung stärkt die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer:innen und erhöht die Durchsetzungskraft bei der Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Die/der einzelne Angestellte muss selbst keine Gehaltsverhandlungen führen oder andere Arbeitsbedingungen mit seiner/seinem Arbeitgeber:in aushandeln. Gerade angestellte Tierärzt:innen könnten hiervon maßgeblich profitieren, weil es bislang sehr große Schwankungen bei den vertraglich festgelegten Arbeitsbedingungen gibt. Die Bindung an den Tarifvertrag reduziert Neid und Missgunst unter den Mitarbeitenden eines Betriebes, da die vorgegebenen Bedingungen für alle klar und transparent sind. Durch die Bindung an den Tarifvertrag kann sich die/der Angestellte auf die vereinbarten Rahmenbedingungen, z.B. zu Gehalt, Notdienstregelungen, Urlaubsanspruch und Kündigungsfrist verlassen, was ihr/ihm private Planungssicherheit verschafft. Bereits bei der Arbeitssuche oder sogar der Wahl eines Berufes weiß ein:e Bewerber:in, worauf sie/er sich einstellen kann. Ist die/der Arbeitnehmer:in in Anstellung, schützt der Tarifvertrag vor einem plötzlichen Wechsel der Arbeitsbedingungen. Nicht zuletzt sind faire, geregelte und verlässliche Arbeitsbedingungen die Basis für Leistungsbereitschaft, Bindung an den Arbeitsplatz und Zufriedenheit im Beruf.

#### Aktuelle Situation und Ausblick

Aus den oben genannten Ausführungen wird deutlich, dass ein Tarifvertrag zahlreiche Vorteile für beide Seiten, Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen mit sich bringt. In vielen Branchen hat sich die Anstellung nach Tarifvertrag seit vielen Jahrzehnten bewährt.

Viele Tierärzt:innen sind mit der aktuellen Arbeitsmarktsituation in der Tiermedizin unzufrieden. Die Arbeitgeber:innen auf der einen Seite beklagen mangelnde Einsatzbereitschaft und hohe Ansprüche der jungen Kolleg:innen. Sie haben, v.a. im ländlichen Raum, vermehrt Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen. Auf der anderen Seite setzen junge Arbeitnehmer:innen (der Anteil an Frauen in der Tiermedizin steigt

	<p>stetig) heute andere Prioritäten bei der Arbeitswahl und sind nicht mehr bereit bestehende Arbeitsbedingungen (häufig lange Arbeitstage, wenig Wertschätzung, unbezahlte Notdienste, geringes Einkommen) zu akzeptieren.</p> <p>Diese Diskrepanz gilt es aufzugreifen und zu diskutieren. Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel, work-life-balance, flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Notdienstregelungen, Praxismanagement, Führungsqualitäten und wirtschaftliche Grundlagen sind Themenbereiche, die die Entwicklung des tierärztlichen Berufsstandes der Zukunft beschäftigen (müssen) und prägen. Der Schritt in Richtung Tarifvertrag, mit der Chance auf Festlegung zeitgemäßer und fairer Standards für beide Parteien könnte die Tiermedizin hier in eine langfristig stabilere Arbeitsmarktsituation bringen.</p>
--	---

7.	Kliniksterben
Definition	<p>Die 24/7 Notdienstversorgung von Tieren in Deutschland liegt in der Eigenverantwortlichkeit der Tiermedizinbranche. Notdienst- und Klinikordnungen des Landestierärztekammern regeln deren Ausführungen. Übergeordnete Bundes – oder Landesgesetzgebungen zur verpflichtenden Notdienstversorgung gibt es nicht. Es wird sich liberal auf die Kräfte des Marktes verlassen.</p>
Ist-Situation	<p>Das Kliniksterben ist in den letzten 5 Jahren unaufhaltsam fortgeschritten. Aufgrund der fehlenden Notfallrendite in der oft fallärmeren zweiten Nachthälfte und der fehlenden Personalkapazität mussten viele Kliniken ihren Status zurückgeben. Die fehlende tarifliche Arbeitszeitflexibilisierung und das starre Gerüst des Arbeitszeitgesetz machen den 24/7 Dienst besonders personalintensiv. Besonders kleinere und mittlere Tierkliniken mit unter 10 Vollzeitäquivalenten blieb keine andere Wahl. Eine arbeitszeitkonforme Durchführung des Nacht- und Notdienstes war hier personell einfach nicht möglich, sodass die Kliniken aufgaben. Dies könnte man als "echtes" Kliniksterben bezeichnen, bei dem die personellen und strukturellen Kapazitätsgrenzen überschritten waren.</p> <p>Darüber hinaus sieht man im tiermedizinischen Markt heute ein "Pseudosterben" der Tierkliniken aufgrund von persönlichen Vorteilen und wirtschaftlicher Optimierung. Größere Einheiten mit 30 und mehr Vollzeitäquivalenten an Tierärzt:innen geben ebenfalls Ihren Klinikstatus ab. Diese Einheiten könnten sehr wohl Notdienst machen- aber sie wollen einfach nicht mehr. Die Gründe hierfür liegen meistens in betriebswirtschaftlichen Überlegungen.</p> <p>Die Bindung von Personalressourcen im Notdienst ist oft wesentlich unrentabler, als die Tierärzt:innen regulär in der Woche unter voller Auslastung arbeiten zu lassen. Die früher übliche Querfinanzierung bei</p>

	<p>fehlender Notfallrendite wird heute immer weniger vollzogen. Der Fachkräftemangel zwingt zur Optimierung der Einsatzzeiten. Weiterhin erleichtert die Aufgabe von Nacht – und Notdienst die Rekrutierung neuer Mitarbeiter: innen. Und es ist schlichtweg für alle Beteiligten einfacher und bequemer, wenn der Notdienst nur bis 22.00 Uhr geht. Es ergibt sich eine einfachere Einsatzplanung und Dienstgestaltung.</p>
<p>Empfehlungen</p>	<p>Arbeitnehmermanagement optimieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Anhebung der Einstiegsgehälter in den Berufsjahren 1-5</li> <li>-Verlässliche und kürzere Arbeitszeiten</li> <li>-Strukturierung der Arbeitsabläufe</li> <li>-bessere Führung und mehr Kommunikation</li> <li>-mehr Wertschätzung</li> <li>-effektivere Fortbildungsangebote, mehr Zeit für Fortbildungen intern</li> <li>-Zulagensysteme (steuerfrei)</li> <li>-Ausgleich für Überstunden und Notdienste eher in Freizeit</li> </ul>
<p><u>Praktische Tipps/Tools für den Alltag</u></p>	<p>...auf regionaler Ebene</p> <p><b>Schaffung TGZ Pool:</b> verpflichtende Einbindung TGZ in Notdienst–WE und zweite Nachthälfte 2-4 TGZ kooperieren und übernehmen 1 Klinikdienst in wechselnder Abfolge – unter Koordination der zuständigen Kammer.</p> <p><b>Schaffung Klinik Pool:</b> je nach regionaler Besonderheit können Kliniken sich nach Antrag und Überprüfung durch die Tierärztekammer dazu verpflichten die zweite Nachthälfte rotierend auszuüben - Wechsel-Notdienst ohne ihren Klinikstatus abzugeben</p> <p>..auf Länderebene Konsequente Anwendung der Notdienstordnungen oder Etablierung dieser durch Landestierärztekammern mit Ahndung bei Vergehen. Etablierung landesweiter verlässlicher Notdienste siehe Beispiel Schleswig- Holstein: zentrale Notdienstnummer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Notdienststringe können keine Maximalversorgerfunktion übernehmen</li> <li>-LTKs Schaffung regionaler Notdienstmanager→ Ziel Vernetzung mehrere Notdienststringe untereinander-aber auch Vernetzung mit dem lokalen Maximalversorgern (TK und TGZ) wenn notwendig</li> <li>-Rückmeldungsmöglichkeiten über Auslastungsgrenze der aufnehmenden Klinik muss möglich sein</li> </ul>



	<p>...national auf Bundesebene:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Einbindung Tierversicherungen – lokal festgelegte zugeordnete Klinik Premium–Baustein in der Versicherung→garantierte Notfallversorgung lokal</li><li>-„Freikaufen“ vom ND zulassen?</li><li>-verpflichtende Fachtierarztzeiten im Notdienst einer TK festlegen</li><li>-ggf. staatliche Zuschüsse zur Notfallabsicherung in der zweiten Nachthälfte</li><li>-bundesweite Initiative „Pro-Notdienst“-Ehrenkodex tiermedizinische Einheiten mit 20 VZÄ und mehr zum Notdienst verpflichten, denn NOTDIENST GEHT UNS ALLE AN</li></ul>
--	---

Wird weiter ergänzt

---