

## **Vorwort**

Arbeit nimmt in unserem Leben einen wichtigen Stellenwert ein. Somit trägt die Zufriedenheit bei der Arbeit sehr viel zur Lebenszufriedenheit bei. Nach der Vergabe des Lizentiats-Themas durch das IOP drängte sich rasch die Idee auf, den mir bis dahin völlig fremden Bereich Assistenztierärzte mit dem Thema Arbeitszufriedenheit zu koppeln. Meiner Ansicht nach sind Menschen die wichtigsten Ressourcen einer betrieblichen Organisation. Dementsprechend muss auch Sorge getragen und auf die Bedürfnisse seitens des Personals eingegangen werden. Das Verfassen einer Lizentiatsarbeit stellte für mich eine grosse Herausforderung und gleichzeitig einen würdigen Abschluss des Studiums dar. Obwohl ich in gewissen Momenten vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sah, betrachte ich die das Verfassen einer Lizentiatsarbeit als sinnvollen Teil des Studiums, der mir im Hinblick auf meine berufliche Zukunft sicherlich sehr von Nutzen sein wird.

Einen ganz grossen Dank für die finanzielle Unterstützung während meiner Studienzzeit spreche ich an dieser Stelle meiner Mutter und meinem Vater aus, dem ich zudem den Abschluss meines Studiums widme, da er diesen nicht mehr erleben kann. Recht herzlich bedanken möchte ich mich an dieser Stelle bei der Geschäftsstelle der GST und insbesondere bei Frau Sabine Schläppi für die gute Zusammenarbeit. Weiter danken möchte ich Herrn Dr. Simon Rüegg von der SAA, dessen Ratschläge mir vor allem zu Beginn meiner Arbeit eine grosse Hilfe waren, sowie all jenen Assistenztierärzten, die sich bereitwillig für die qualitativen Interviews zur Verfügung stellten und allen an der schriftlichen Befragung teilnehmenden Assistenztierärzten. Der betreuende Assistent dieser Arbeit, Renato C. Müller, hatte immer ein offenes Ohr für Fragen und gab mir entscheidende Tipps in fachlichen, methodischen und formalen Bereichen. Danke, Renato.

Danken möchte ich im Weiteren allen, die sich in irgendeiner hilfreichen Form an dieser Arbeit beteiligt haben: Meinen WG-Kumpels Dominik Lehmann, Marc Arn und Christian Auer für die aufheiternden Sprüche und die Überprüfung des Fragebogens auf Lesbar- und Verständlichkeit, Nicolas Bussinger fürs Formatieren und meinem Bruder Erich Goetschi, dessen berufsbedingtes Flair fürs Schreiben beim Korrekturlesen dieser Arbeit zum Tragen kam. Den grössten Dank spreche ich aber meiner Freundin Muriel Thommen aus, die mir stets aufmunternd und motivierend zur Seite stand und diese Arbeit auch korrekturgelesen hat.

Biel, im Oktober 2005

**Inhaltsübersicht**

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
	<b>TEIL I: KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>(Arbeits-)Motivation.....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Arbeitszufriedenheit.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Anreizsysteme .....</b>	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>Zusammenhang zwischen Anreizen, Motivation und AZ.....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Untersuchungssubjekt.....</b>	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>Bezugsrahmen zur Arbeitszufriedenheit.....</b>	<b>42</b>
	<b>TEIL II: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>42</b>
<b>8</b>	<b>Gestaltung der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>42</b>
	<b>TEIL III: GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN .....</b>	<b>42</b>
<b>9</b>	<b>Handlungsansätze.....</b>	<b>42</b>
<b>10</b>	<b>Überprüfung des Bezugsrahmen.....</b>	<b>42</b>
<b>11</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>42</b>

**Inhaltsverzeichnis**

Vorwort.....	I
Inhaltsübersicht.....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis .....	VIII
Anhangsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	X
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung und Abgrenzung des Gegenstands .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Problemstellung.....	1
1.1.2 Abgrenzung des Gegenstands.....	2
<b>1.2 Stand der Forschung .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Zielsetzung der Arbeit.....</b>	<b>7</b>
1.3.1 Übergeordnetes Ziel .....	7
1.3.2 Theoretisches Ziel .....	8
1.3.3 Praktisches Ziel .....	8
<b>1.4 Aufbau und Methode der Arbeit.....</b>	<b>9</b>
<b>TEIL I: KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>11</b>
<b>2 (Arbeits-)Motivation.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Definition von Arbeitsmotivation.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Motivationstheorien .....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie.....	14
2.2.2 Prozessmodelle von Vroom und Porter/Lawler .....	16
2.2.3 Gleichheitstheorie von Adams .....	19
<b>2.3 Zusammenfassung .....</b>	<b>20</b>
<b>3 Arbeitszufriedenheit.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Definition von Arbeitszufriedenheit .....</b>	<b>21</b>
3.1.1 Verschiedene Definitionen .....	21
3.1.2 Abgrenzungen zum Begriff der Arbeitszufriedenheit .....	24
3.1.3 Einzel- (Aspekt-) oder Gesamtzufriedenheit.....	25

---

<b>3.2</b>	<b>Weshalb wird Arbeitszufriedenheit erforscht?</b>	<b>26</b>
<b>3.3</b>	<b>Arbeitszufriedenheitstheorien</b>	<b>28</b>
3.2.1	Facet-Satisfaction Modell nach Lawler	28
3.3.2	Arbeitszufriedenheitsmodell nach Bruggemann	30
<b>3.4</b>	<b>Wirkungen der Arbeitszufriedenheit</b>	<b>33</b>
3.4.1	Arbeitsleistung	33
3.4.2	Fehlzeiten (Absentismus)	34
3.4.3	Fluktuation	35
<b>4</b>	<b>Anreizsysteme</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Begriffliche Grundlagen</b>	<b>36</b>
<b>4.2</b>	<b>Materielle Anreize</b>	<b>38</b>
4.2.1	Direkte finanzielle Anreize	38
<b>4.3</b>	<b>Soziale Anreize</b>	<b>41</b>
4.3.1	Gruppenmitgliedschaft	41
4.3.2	Kommunikation	42
<b>4.4</b>	<b>Organisatorische Anreize</b>	<b>42</b>
4.4.1	Arbeitszeitregelungen	42
4.4.2	Personalentwicklung	42
<b>5</b>	<b>Zusammenhang zwischen Anreizen, Motivation und AZ</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Untersuchungssubjekt</b>	<b>42</b>
<b>6.1</b>	<b>Beruf Assistenztierarzt</b>	<b>42</b>
6.1.1	Ausbildung	42
6.1.2	Tätigkeitsfelder	42
6.1.3	Problemstellung	42
<b>6.2</b>	<b>Verband GST</b>	<b>42</b>
6.2.1	Funktion und Organisation	42
<b>7</b>	<b>Bezugsrahmen zur Arbeitszufriedenheit</b>	<b>42</b>
<b>7.1</b>	<b>Ausserorganisatorische Rahmenbedingungen</b>	<b>42</b>
7.1.1	Ökonomische Umwelt	42
7.1.2	Rechtlich-politische Umwelt	42
7.1.3	Sozio-kulturelle Umwelt	42
7.1.4	Technologische Umweltsphäre	42
<b>7.2</b>	<b>Personelle Rahmenbedingungen</b>	<b>42</b>

---

7.2.1	Geschlecht .....	42
7.2.2	Alter und Dauer der Organisationszugehörigkeit.....	42
7.2.3	Werte und Bedürfnisse .....	42
7.2.4	Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale .....	42
<b>7.3</b>	<b>Organisatorische Rahmenbedingungen .....</b>	<b>42</b>
7.3.1	Mittelbare Aktionsparameter .....	42
7.3.2	Unmittelbare Aktionsparameter .....	42
<b>7.4</b>	<b>Organisationsziele.....</b>	<b>42</b>
 <b>TEIL II: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG .....</b>		<b>42</b>
<b>8</b>	<b>Gestaltung der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>42</b>
<b>8.1</b>	<b>Ziele der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>42</b>
<b>8.2</b>	<b>Situationsanalyse der Problemstellung.....</b>	<b>42</b>
8.2.1	Analyse von Sekundärstudien .....	42
8.2.2	Analyse anhand von qualitativen Interviews.....	42
<b>8.3</b>	<b>Ergebnisse der qualitativen Befragung .....</b>	<b>42</b>
<b>8.4</b>	<b>Schriftliche Befragung .....</b>	<b>42</b>
8.4.1	Fragebogenaufbau und Fragebogenkonstruktion .....	42
8.4.3	Versand.....	42
<b>8.5</b>	<b>Statistische Grundlagen .....</b>	<b>42</b>
8.5.1	Univariate Verfahren .....	42
8.5.2	Bivariate Verfahren .....	42
8.5.3	Zu prüfende Hypothesen .....	42
<b>8.6</b>	<b>Ergebnisse der schriftlichen Befragungen .....</b>	<b>42</b>
8.6.1	Rücklaufstatistik .....	42
8.6.2	Angaben zur Person.....	42
8.6.2.1	Geschlecht .....	42
8.6.2.2	Arbeitsgebiet.....	42
8.6.2.3	Anzahl absolvierte Berufsjahre .....	42
8.6.3	Arbeitsinhalt/Arbeitstätigkeit/Arbeitsbedingungen.....	42
8.6.3.1	Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen.....	42
8.6.3.2	Zufriedenheit mit der Arbeitseinführung.....	42
8.6.3.3	Zufriedenheit mit Inhalt der Arbeit .....	42
8.6.4	Kollegen/Vorgesetzten .....	42

---

8.6.4.1	Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten.....	42
8.6.5	Bezahlung.....	42
8.6.5.1	Monatlicher Verdienst bezogen auf eine 100%-Anstellung.....	42
8.6.5.2	Vergütung Notfall- und Sonntagsdienste .....	42
8.6.5.3	Zufriedenheit mit verschiedenen Punkten, die Bezahlung beinhalten .....	42
8.6.6	Arbeitszeiten.....	42
8.6.6.1	Zufriedenheit mit Regelung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten.....	42
8.6.6.2	Durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit .....	42
8.6.6.3	Anzahl Notfall- und Sonntagsdienste im Monat .....	42
8.6.6.3	Bestehen eines schriftlichen Vertrags.....	42
8.6.7	Weiterbildung/Entwicklungsmöglichkeiten/Arbeitsplatz .....	42
8.6.7.1	Zufriedenheit mit Gewährung von bezahlter Weiterbildung.....	42
8.6.7.2	Endgültiges Berufsziel.....	42
8.6.8	Verband .....	42
8.6.8.1	Zufriedenheit mit dem Verband .....	42
8.6.8.2	Umsetzung der GST Richtlinien in die Praxis.....	42
8.6.9.	Auswertung der offenen Fragen .....	42
8.6.9.1	Zukunft des Berufs Tierarzt.....	42
8.6.9.2	Verbesserungsvorschläge für den Verband.....	42
<b>8.7</b>	<b>Zusammenfassende Bemerkungen zu den Ergebnissen .....</b>	<b>42</b>
<b>TEIL III: GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN .....</b>		<b>42</b>
<b>9</b>	<b>Handlungsansätze.....</b>	<b>42</b>
<b>9.1</b>	<b>Ansätze für Assistenten aus der Praxis .....</b>	<b>42</b>
<b>9.2</b>	<b>Ansätze für Assistenten an Universitäten.....</b>	<b>42</b>
<b>9.3</b>	<b>Ansätze für Assistententierärzte im Allgemeinen .....</b>	<b>42</b>
<b>9.4</b>	<b>Ansätze für den Verband.....</b>	<b>42</b>
<b>10</b>	<b>Überprüfung des Bezugsrahmen.....</b>	<b>42</b>
<b>11</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>42</b>
	Anhang .....	42
	Literaturverzeichnis .....	42
	Selbständigkeitserklärung.....	42

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Entstehung von Arbeitsmotivation.....	13
Abbildung 2: Zweidimensionales Modell der Arbeitszufriedenheit .....	15
Abbildung 3: Erwartungs-Valenz-Modell der Motivation nach Vroom .....	17
Abbildung 4: Beziehung zwischen Leistung und Zufriedenheit nach Porter/Lawler .....	18
Abbildung 5: Ungleichheit .....	19
Abbildung 6: Facet-Satisfaction Modell nach Lawler.....	28
Abbildung 7: Formen und Entstehung der AZ .....	32
Abbildung 8: Verschiedene Lohnformen .....	40
Abbildung 9: Kurvenverlauf der physiologischen Leistungsbereitschaft .....	42
Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Anreiz, Arbeitsmotivation und AZ .....	42
Abbildung 11: Bezugsrahmen zur Arbeitszufriedenheit .....	42
Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit.....	42
Abbildung 13: Verteilung der Geschlechter in der Stichprobe .....	42
Abbildung 14: Darstellung der Verteilung nach Arbeitsgebieten .....	42
Abbildung 15: Anzahl absolvierte Berufsjahre .....	42
Abbildung 16: Darstellung der Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen .....	42
Abbildung 17: Wichtigkeit - Zufriedenheit mit der Arbeitseinführung .....	42
Abbildung 18: Wichtigkeit des Arbeitsinhalts .....	42
Abbildung 19: Zufriedenheit mit Inhalt der Arbeit .....	42
Abbildung 20: Wichtigkeit Kollegen/Vorgesetzte .....	42
Abbildung 21: Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten.....	42
Abbildung 22: Monatlicher Verdienst bezogen auf 100% .....	42
Abbildung 23: Wichtigkeit von verschiedenen Punkten bez. Bezahlung .....	42
Abbildung 24: Zufriedenheit mit den oben aufgeführten Punkten.....	42
Abbildung 25: Anzahl Notfalldienste pro Woche .....	42
Abbildung 26: Durchschnittliche Anzahl Sonntagsdienste monatlich .....	42
Abbildung 27: Besteht zur Regelung des Arbeitsverhältnisses ein schriftlicher Vertrag?.....	42
Abbildung 28: Endgültiges Berufsziel .....	42
Abbildung 29: Wichtigkeit des Verbands GST .....	42
Abbildung 30: Zufriedenheit mit dem Verband .....	42
Abbildung 31: Umsetzung der GST Richtlinien in die Praxis .....	42

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Motivatoren und Hygienefaktoren in der Zwei-Faktoren-Theorie.....	15
Tabelle 2: Tabellarische Darstellung von Komponenten eines Anreizsystems .....	37
Tabelle 3: Werte der Antwortkategorien .....	42
Tabelle 4: Zu prüfende Hypothesen anhand der Erkenntnisse aus der Situationsanalyse.....	42
Tabelle 5: Kreuztabelle: Geschlecht - Anstellungsgrad in Prozent.....	42
Tabelle 6: Kreuztabelle: Geschlecht - Arbeitsgebiet.....	42
Tabelle 7: Kreuztabelle: Anzahl absolvierte Berufsjahre - Zufriedenheit Arbeitseinführung .	42
Tabelle 8: Kreuztabelle: Arbeitsort - Zufriedenheit Arbeitseinführung .....	42
Tabelle 9: Kreuztabelle: Arbeitsort - Monatlicher Verdienst.....	42
Tabelle 10: Kreuztabelle: Vergütung Notfall- und Sonntagsdienst - Arbeitsort.....	42
Tabelle 11: Kreuztabelle: geschätzte Arbeitszeit – Zufriedenheit Lohn im Allgemeinen .....	42
Tabelle 12: Kreuztabelle: Arbeitsort - Zufriedenheit mit Lohn .....	42
Tabelle 13: Kreuztabelle: Zufriedenheit Weiterbildung - Anzahl Weiterbildung.....	42
Tabelle 14: Kreuztabelle: geschätzte Arbeitszeit - Zufriedenheit mit Einhaltung Arbeitszeiten .....	42
Tabelle 15: Kreuztabelle: Arbeitsort - durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit .....	42
Tabelle 16: Kreuztabelle: Absolvierte Berufsjahre - Zufriedenheit bezahlte Weiterbildung...	42
Tabelle 17: Wichtigkeit der verschiedenen Bereiche .....	42
Tabelle 18: Zufriedenheit mit den verschiedenen Bereichen .....	42



**Anhangsverzeichnis**

Anhang 1: Begleitbrief deutsche Version.....	42
Anhang 2: Begleitbrief französische Version.....	42
Anhang 3: Fragebogen deutsche Version.....	42
Anhang 4: Fragebogen französische Version.....	42
Anhang 5: Interviewleitfaden für die qualitativen Interviews.....	42
Anhang 6: Interviewleitfaden Experteninterview Bezugsrahmen.....	42
Anhang 7: Verschiedene Statistiken.....	42

**Abkürzungsverzeichnis**

ABB	Arbeitsbeschreibungs-Bogen
AG	Aktiengesellschaft
AUZ	Arbeitsunzufriedenheit
AZ	Arbeitszufriedenheit
BAG	Bundesamt für Gesundheit
Bd.	Band
BE	Bern
bez.	bezogen
BfS	Bundesamt für Statistik
bspw.	beispielsweise
BVet	Bundesamt für Veterinärwesen
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CH	Confoederatio Helvetica (Schweiz)
d. h.	das heisst
Dr.	Doktor
Dr. h. c.	Doktor honoris causa
durchschn.	durchschnittlich
E	subjektive Erwartungen
EDI	Eidgenössisches Departement des Innern
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
erg.	ergänzende
erw.	erweiterte
et al	und andere
etc.	et cetera
F	Force (Leistungs-/Handlungsmotivation)
ff.	fortfolgende
FMH	Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte
FR	Freiburg
Fr	Freitag
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GST	Gesellschaft Schweizer Tierärztinnen und Tierärzte
h	hours (Stunden)

---

hrsg. v.	herausgegeben von
I	Instrumentalität
IOP	Institut für Organisation und Personal
i. w. S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
lic. rer. pol.	Licentiatum rerum politicarum
M.	Monsieur
Mio.	Millionen
Mo	Montag
N	Stichprobengrösse N
neubearb.	neubearbeitete
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
PLZ	Postleitzahl
PE	Personalentwicklung
Prof.	Professor
r	Spearman Korrelationskoeffizient r
resp.	respektive
S.	Seite
Sa	Samstag
SAA	Sektion Assistenztierärztinnen und Assistenztierärzte
SFr.	Schweizer Franken
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STA	Student Travel Association
SVK	Schweizerische Vereinigung für Kleintiermedizin
u.	und
u. a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
Uni	Universität

---

URL	Uniform Resource Locator
usw.	und so weiter
V (a)	Valenz
V (b)	Assoziationsmass Cramer-V
v. a.	vor allem
Vet. Med.	Veterinärmedizinischen
vgl.	vergleiche
vs.	versus
VSAO	Verband Schweizerischer Assistenz- und Oberärztinnen und –ärzte
WG	Wohngemeinschaft
z. B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Abgrenzung des Gegenstands

### 1.1.1 Problemstellung

In den Medien konnte man in den letzten Jahren regelmässig von bestehenden Problemen innerhalb Berufen im Gesundheitssektor vernehmen. Es wurden auf kantonaler Ebene regelmässig Sparübungen durchgeführt. Diese bewirkten Restriktionen, die teilweise auch vom Gesundheitspersonal getragen werden mussten. Mehrere Streiks wurden durchgeführt u. a. von Pflegefachfrauen und Assistenzärzten, um gegen ihre misslichen Anstellungsbedingungen zu protestieren. Ein Beruf, der im Gesundheitssektor anzusiedeln ist und in der heutigen Gesellschaft durchaus einen wichtigen Platz einnimmt, erfuhr während dieser Zeit jedoch kein mediales Echo: Es handelt sich um den Beruf des Tierarztes.

Genauer genommen sind nicht die Tierärzte das in dieser Arbeit zu behandelnde Subjekt, sondern die Assistenztierärzte.<sup>1</sup> Ziel dieser Arbeit ist, herauszufinden, wie es um die Arbeitszufriedenheit der Assistenztierärzte steht. Es sollen dabei verschiedene Bereiche ihres Arbeits- und Anstellungsverhältnisses beleuchtet werden. Wie sieht es bspw. mit der Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten aus? Oder wie zufrieden sind die Assistenztierärzte mit ihrem Lohn? Dass die Anstellungsbedingungen bei schweizerischen Assistenztierärzten zu wünschen übrig lassen, zeigt eine von der Sektion Assistenztierärztinnen und Assistenztierärzte (vgl. SAA 2002: o. S.) durchgeführte Studie über die Anstellungsbedingungen von Assistenztierärzten. Beklagt wurden vor allem die tiefen Löhne, die schlecht geregelten Arbeitszeiten sowie die mangelhafte Ausbildung sowohl an den Universitätskliniken als auch in den Privatpraxen. Eine weitere Studie, durchgeführt von der Veterinärmedizinischen Fakultät der Universität Zürich (vgl. Assistierendenschaft der Vet. Med. Fakultät Zürich 2002: 1 ff.), zeigt ein ähnliches Bild. In dieser Studie wurden Doktorierende, Assistierende und Interns (Teilnehmer eines mehrmonatigen Ausbildungsprogramms in verschiedenen Bereichen) der Veterinärmedizinischen Fakultät Zürich befragt.

---

<sup>1</sup> Der Einfachheit halber wird jeweils nur die männliche Form verwendet. Die Weibliche ist mitgemeint.

Die SAA sah in diesen Studien akuten Handlungsbedarf. Daraufhin beschloss der Vorstand, dass die Anstellungsbedingungen der schweizerischen Assistenztierärzte gründlich analysiert werden sollen. Als Konsequenz wurde dem Institut für Organisation und Personal der Universität Bern in Auftrag gegeben, dieses Thema für eine Lizentiatsarbeit auszuschreiben. Der Verfasser dieser Arbeit analysiert nun anhand des Themas Arbeitszufriedenheit, worin die oben angesprochenen Problembereiche enthalten sind, um detailliert auf die problematischen Bereiche einzugehen.

### **1.1.2 Abgrenzung des Gegenstands**

Der Begriff des Assistenztierarztes ist abzugrenzen vom Tierarzt. Laut einer Definition von Stuber (2005: online), die als Basis für die weitere Arbeit dienen soll, ist dieser Begriff aber dennoch sehr weitreichend: „Die Bezeichnung Assistenztierarzt beinhaltet alle Eigenschaften eines nicht selbständig erwerbenden Tierarztes. Sei dies der frisch diplomierte Studienabgänger ohne praktische Berufserfahrung, der langjährige Angestellte in einer Privatpraxis, ein Tierarzt, der sich an einer Universität im In- oder Ausland zum Spezialisten ausbilden lässt, oder einer, der als Oberassistent oder sogar Privatdozent an eine Hochschule arbeitet, forscht und lehrt. Ein ebenfalls beträchtlicher Anteil der Studienabgänger bleibt vorerst an einer tiermedizinischen Fakultät und erarbeitet sich seine Dissertation. Dies geschieht häufig im Rahmen eines mehrjährigen Ausbildungsprogramms (Residency), wo neben der wissenschaftlichen Tätigkeit die Möglichkeit zur praktischen und theoretischen Ausbildung in einem tiermedizinischen Fachgebiet besteht.“ Ein Tierarzt ist demnach also selbständig erwerbend und führt eine eigene Praxis.

Da Arbeitszufriedenheit in sehr engem Zusammenhang mit der Arbeitsmotivation steht und in der Fachliteratur auch als motivationaler Begriff aufgefasst wird (vgl. Büssing 1982: 128),<sup>2</sup> muss zuerst der Ausdruck „Motivation“ definiert werden. Dies erscheint nicht leicht, da es schwierig ist eine allseits akzeptierte Definition für den Begriff Motivation zu finden, weil sehr unterschiedliche Felder zu diesem Begriff beitragen (vgl. Weinert/Scheffer 2004: 327). Nach Keinbeck (1996: 14) ist Arbeitsmotivation „[...] die Bereitschaft, die Fähigkeiten und Fertigkeiten handelnd und zielorientiert einzusetzen.“ Motivation ist also Bedingung des Verhaltens. Und dieses ergibt sich immer aus einem Zusammenspiel von Person und

---

<sup>2</sup> Das Gebiet der AZ erreichte im deutschsprachigen Raum seinen Forschungshöhepunkt in den 70er und 80er Jahren, daher sind Standardwerke der AZ in diesem Zeitraum zu finden. Im Kapitel 1.2 wird näher auf den Stand der Forschung eingegangen.

Situation. Motivation bestimmt über die Richtung, die Intensität und die Dauer des Handelns (vgl. Comelli/von Rosenstiel 2003: 1 ff.).

Eine Begriffsdefinition, die alle diese Komponenten beinhaltet, konnte gefunden werden. Da das menschliche Verhalten im Folgenden im Vordergrund steht, wird in der vorliegenden Arbeit Arbeitsmotivation definiert als: „[...] eine Reihe von energetischen Kräften, die ihren Ursprung sowohl innerhalb als auch ausserhalb einer Person haben, um arbeitsbezogenes Verhalten einzuleiten und dessen Form, Richtung, Stärke und Dauer zu bestimmen.“ [im Original kursiv] (Weinert 1992: 1430).

Für den Begriff Arbeitszufriedenheit gilt Ähnliches wie oben für den Begriff Arbeitsmotivation: Auch hier existieren vielfältige Begriffsdefinitionen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass jeweils der Inhalt, das Ziel und die Methode der Forschung den Begriff Arbeitszufriedenheit bestimmen (vgl. Bayard 1997: 17 ff.). Vielfach wird der Terminus Arbeitszufriedenheit auch als Einstellung aufgefasst, doch da nur die affektiven Komponenten der Einstellung zur Arbeit betrachtet werden und kognitive und konative Komponenten dabei vernachlässigt werden, wird dieses Konzept als zu eindimensional betrachtet (vgl. Martin 1992: 482). Bruggermann/Grosskurth/Ulich (1975: 13) verwenden den Begriff Arbeitszufriedenheit für „[...] Zufriedenheit mit einem gegebenen betrieblichen Arbeitsverhältnis.“ Als Determinanten der Arbeitszufriedenheit sind ganz allgemein persönlichkeitspezifische Merkmale einerseits, solche der Arbeitssituation andererseits sowie die spezifische Interaktion zwischen beiden Faktorengruppen zu berücksichtigen (vgl. Fischer 1991: 9). Der Begriff Arbeitszufriedenheit ist abzugrenzen von „Berufszufriedenheit“, „Lebenszufriedenheit“ und „Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit.“

Anreize sind „[...] personalerhaltende Massnahmen, die notwendig sind, das vorhandene Personal an die Unternehmung weiterhin zu binden und zu verhindern, dass es zu Austrittsentscheidungen kommt.“ (Hentze 1995: 23). Laut Becker (1995: 35) umfasst ein Anreizsystem „[...] die Summe aller im Wirkungsverbund bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Stimuli (Arbeitsbedingungen i. w. S.), die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen) auslösen bzw. verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen dagegen mindern sollen (durch negative Anreize, Sanktionen) [...]“. In der vorliegenden Arbeit sind die Anreize resp. Anreizsysteme insbesondere von Interesse, da in der schriftlichen Befragung die

verschiedenen Aspektzufriedenheiten wie Arbeitszeiten, Entlohnung, Tätigkeitsspielraum und Verantwortung (vgl. Bayard 1997: 23) erhoben werden und diese einen direkten Bezug zu den Anreizsystemen nehmen.

## 1.2 Stand der Forschung

Schon vor über 25 Jahren wurden mehr als 3000 Studien gezählt, die sich mit unterschiedlichen Aspekten von Arbeitszufriedenheit beschäftigen (vgl. Büssing 2004: 462). Vorläufer der Arbeitszufriedenheitsforschung sind eng mit der Zeit der Industrialisierung verbunden. Das von Taylor entwickelte Konzept des „Scientific Management“ betrachtete den arbeitenden Menschen als ökonomischen Menschen, dessen angenommenes Ziel in der Maximierung des Lohnes bestand. Der Betrieb wurde als Maschine gesehen und der Mensch als einfach austauschbarer Teil darin, der infolgedessen auch nicht anders als die Maschine behandelt wurden. Der Mensch sollte sich also der Arbeit (bei Fließbandfertigung dem Arbeitstakt) anpassen (vgl. Bayard 1997: 25 ff.). Durchgeführte Studien unter dem Titel „Arbeitsfreude“ erkannten in diesen Arbeitsbedingungen die Entfremdung der Arbeiter vom Arbeitsinhalt (vgl. Fischer 1991: 2).

Die tatsächlichen Anfänge der AZ-Forschung sind jedoch mit den Hawthorne-Experimenten, die gegen Ende der zwanziger Jahre durchgeführt wurden, verbunden. Aus diesen Studien entwickelte sich die Human Relations-Bewegung heraus, deren Erkenntnisse darin bestanden, dass sowohl soziale Bedingungen als auch soziale Beziehungen einen Einfluss auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters ausüben und somit als Auslöser für die Arbeitszufriedenheit angesehen werden können (vgl. Berthel 2000: 17). Von den fünfziger bis in die siebziger Jahre gab es in den USA einen so genannten Boom in der AZ-Forschung (vgl. Neuberger 1985: 185). Soziale Beziehungen und Ziele von Menschen in Unternehmen wurden fortan ins Blickfeld der Betrachtung gerückt (vgl. Bayard 1997: 26). Die Grundvorstellung der während der Human Relations-Bewegung resultierenden Arbeitszufriedenheitsforschung lag darin, dass durch eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit letztlich auch die betriebliche Produktivität erhöht werden könne. Zufriedene Arbeiter sollten eine höhere Leistungsbereitschaft, ein geringeres Interesse an freiwilliger Kündigung und geringere Abwesenheitsquoten aufweisen (vgl. Fischer 1991: 3). Die von Motivationsforscher Herzberg durchgeführten Pittsburgh-Studien und die daraus entstandene Zwei-Faktoren Theorie lassen sich in diese Epoche einordnen (vgl. Comelli/von Rosenstiel 2003: 151).



Die Konsequenz der intensiven Forschungsbemühungen während dieser Zeit bestand darin, dass Arbeitszufriedenheit in der neueren Organisationsliteratur zunehmend als autonomes Humanziel der Organisation neben dem klassischen Ökonomieziel in den Vordergrund gestellt wurde. Diese neue Zielsetzung genoss eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz, die auch in der politischen und wissenschaftlichen Bedeutung des Programms zur Humanisierung der Arbeitswelt zum Ausdruck kam (vgl. Fischer 1991: 4). Neue Arbeitsformen (job rotation, job enrichment etc.) und flexible Arbeitszeiten boten Ansatzpunkte für die Realisierung von Humanzielen im Unternehmen, welche noch heute personalpolitische Relevanz aufweisen. Obwohl die Humanisierungsbewegung in den siebziger Jahren eine hohe gesellschaftliche Anerkennung erfuhr, zweifelten Kritiker zunehmend an der Validität von mittels standardisierten Fragebögen erhobenen AZ-Studien. Die Selbstverständlichkeit, mit der die neuen Arbeitsformen zur Steigerung der AZ in allen Bereichen und für alle arbeitenden Personen eingesetzt wurden, widerspricht den heutigen Erkenntnissen, wonach nicht von einem generellen Menschenbild ausgegangen werden kann (vgl. Bayard 1997: 28).

Obgleich ein grosser Umfang an Ergebnissen zur AZ vorliegt und Aktivität und Eifer in dieser Forschung unverkennbar sind, lassen sich Probleme jedoch nicht ignorieren (vgl. Büssing 2004: 462). Mit dem Ende der siebziger Jahre sind die Forschungsanstrengungen im Gebiet der Arbeitszufriedenheit stark zurückgegangen. Dies hat mehrere Gründe: Einer der Wesentlichen ist sicherlich die lose Koppelung zwischen Theorie und Messung. AZ gilt als eines der meistuntersuchten Konzepte. Zugleich ist es eines der theorieärmsten, denn AZ-Theorien greifen fast ausnahmslos auf Motivationstheorien zur Erklärung von AZ zurück. Eigenständige AZ-Theorien findet man fast nicht (vgl. Büssing 2004: 462). Ein anderer Grund ist, dass sich in standardisierten Untersuchungen regelmässig der weit überwiegende Teil der Befragten als hochzufrieden mit der Arbeit äussert (vgl. Matiaske/Mellewig 2001: 8). Nicht selten sind es 80-90% der Befragten, die sich als „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ bezeichnen. Erklärungsgründe hierfür sind Selektionseffekte, d. h. bei schriftlichen Befragungen beteiligen sich vor allem Personen, bei denen die so genannte „Bejahungstendenz“ stärker ausgeprägt ist, sowie Reaktivitätseffekte, wo zufrieden sein als eine sozial erwünschte Befindlichkeit ohne Hinterfragen akzeptiert wird. Äussert man sich unzufrieden, muss man erwarten, um nähere Angaben und Begründungen gebeten zu werden. Solch lästige Rückfragen vermeidet man, wenn man sich als „zufrieden“ bezeichnet (vgl. Neuberger 1992: 202).

In jüngster Zeit wurden jedoch vermehrt Stimmen laut (vgl. Matiaske/Mellewigt 2001: 9 ff.), dass es gute Gründe dafür gäbe, die Arbeitszufriedenheitsforschung wieder aufzunehmen. Das Thema ist in der Praxis weiterhin von erheblicher und möglicherweise noch gesteigener Bedeutung. Das Instrument der Mitarbeiterbefragung gehört heute in vielen Unternehmen zum Standardinventar. In einigen Unternehmen werden sie online durchgeführt. Darin enthalten sind Fragen über die Unternehmenskultur und das Unternehmensklima. Wegen den bekannten Folgen von Arbeitsunzufriedenheit – Absentismus und Fluktuation – zählt die Variable darüber hinaus zu den weichen Kennziffern des Personalcontrollings. Damit die betriebsintern gewonnenen Daten auch sinnvoll verwendet werden können, sollte sich die Wissenschaft der Arbeitszufriedenheitsforschung erneut widmen, um der Praxis Orientierungswissen zur Verfügung zu stellen.

Die aktuellen Forschungsgebiete zur Arbeitszufriedenheit versuchen vor allem den Einfluss von personellen Faktoren auf die Arbeitszufriedenheit zu erklären (vgl. Arvey/Carter/Buerkley 1991: 359 ff.). Laut einer von ihnen durchgeführten Studie lässt sich nach der Verteilung der Varianz für die Erklärung von AZ davon ausgehen, dass sich die Arbeitszufriedenheit aus einem Anteil von 40 bis 60% an situativen Faktoren, zu 10 bis 30% aus personellen Faktoren und zu etwa 10 bis 20% aus der Varianz zusammensetzt, die einer Interaktion zwischen Person und Situation zuzuordnen ist. Auch Büssing/Bissels/Herbig (1999: 45 ff.) gingen dem Einfluss der Dispositionen in einer Laborstudie nach, indem sie Leistungsunterschiede für verschiedene Formen von AZ verglichen und dabei eine Reihe dispositioneller Faktoren kontrollierten.

In der Praxis durchgeführte Erhebungen, bspw. in einem Unternehmen, haben oft auch das Thema Arbeitszufriedenheit zum Inhalt. Es lässt sich beobachten, dass AZ dabei vielfach ein Unterthema der tatsächlich erhobenen Forschungsfrage ist oder neben anderen Themen wie Stress, Arbeitsbelastung usw. erhoben wird. Zu nennen ist hier eine von Gerber Rüegg durchgeführte Studie in einem Call Center mit dem Titel „Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und Motivation“ (2003). Auffallend oft wird Arbeitszufriedenheit im Gesundheitswesen und in Pflegeberufen erfasst. Auch diese Studien haben nicht die Erhebung der Arbeitszufriedenheit als alleiniges Ziel, sondern werden an Themen wie Stressbewältigung, Überlastung und Gesundheitsschädigungen gekoppelt. Ein Beispiel hierfür bietet eine von Wenderlein verfasste Dissertation mit dem Titel „Analyse hoher Fehlzeiten bei Pflegekräften“ mit dem Schwerpunkt Arbeitszufriedenheit (2002).

Aktuelle Literatur zum Thema Arbeitszufriedenheit, die man als Standardwerke bezeichnen kann, lässt sich schwierig finden. Wie schon weiter oben aufgeführt, fand der Höhepunkt der Forschungsanstrengungen zu diesem Gebiet in den siebziger und teils achtziger Jahren statt. In der deutschsprachigen Literatur gelten vor allem das von Bruggemann/Grosskurth/Ulich verfasste Werk „Arbeitszufriedenheit“ (1975), „Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit“ von Neuberger/Allerbeck (1978) und „Strukturen der Arbeitszufriedenheit“ von Lorenz Fischer (1989) als Klassiker. Dies lässt sich anhand der grossen Anzahl Verweise von neueren Arbeiten zu diesen Werken ableiten. Auch am IOP wurde dieses Thema in einer Lizentiatsarbeit von Schmid mit dem Titel „Mitarbeiterzufriedenheit in der Emmentaler Schaukäserei“ (2003) schon abgehandelt.

### **1.3 Zielsetzung der Arbeit**

Das Ziel jeder wissenschaftlichen Arbeit besteht darin, nach zutreffenden und möglichst allgemeingültigen Erklärungen für Phänomene zu finden, die in der Umwelt zu beobachten sind. Dieser Prozess kann in die Schritte „beschreiben, erklären und prognostizieren“ zerlegt werden (vgl. Disterer 2005: 29 ff.). In dieser Arbeit wird zwischen dem übergeordneten Ziel sowie dem theoretischen und praktischen Ziel, die sich aus dem übergeordneten Ziel ableiten lassen, unterschieden.

#### **1.3.1 Übergeordnetes Ziel**

Bereits früher gemachte Untersuchungen haben aufgezeigt, dass bei den Anstellungsbedingungen von Assistenztierärzten erhebliche Mängel auszumachen sind. Diese Erhebungen richteten sich jedoch an eine bestimmte Gruppe innerhalb der Assistenztierärzte und konnten deshalb nicht Aufschluss über die gesamte Population geben. Anhand einer empirischen Untersuchung bei sämtlichen registrierten GST-Mitgliedern soll die Arbeitszufriedenheit bei den Assistenztierärzten erhoben werden. Dabei sollen die Befragten in einem standardisierten Fragebogen Auskunft über verschiedene Aspekte der Arbeit geben, wie bspw. über den Tätigkeitsspielraum, Arbeitszeiten, Entlohnung, Kommunikation, Verantwortung und Aus- und Weiterbildung. Laut Bayard (1997: 23) werden diese Aspekte auch Aspektzufriedenheit genannt. Aufgrund der Schwierigkeit der Erhebung von einer Gesamtzufriedenheit, die auf den verschiedenen Aspektzufriedenheiten beruht, werden bei der Studie also die verschiedenen Aspektzufriedenheiten gemessen.

Dem Verband GST soll die Untersuchung einerseits als Situationsanalyse dienen. Da im Fragebogen auch Angaben zur Person erhoben werden, wird ersichtlich wie sich die Population der Assistenztierärzte aktuell zusammensetzt. Andererseits besteht das übergeordnete Ziel darin, aus den gemachten Untersuchungen Gestaltungsempfehlungen für den Verband abgeben zu können.

### **1.3.2 Theoretisches Ziel**

Das theoretische Ziel steht in engem Zusammenhang mit den konzeptionellen Grundlagen. In diesem ersten Teil der Arbeit sollen die Begriffe Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Anreize definiert und ausführlich erklärt werden. Aus wissenschaftlicher Perspektive stellt dieser Teil den Prozess Beschreiben und Erklären dar (vgl. Disterer 2005: 31 ff.). Anschliessend werden diese Begriffe miteinander verknüpft und auf das Untersuchungsobjekt mittels eines Bezugsrahmens übertragen. Der theoretische Teil bildet die Basis für die im zweiten Teil durchgeführte Untersuchung.

### **1.3.3 Praktisches Ziel**

Die Erhebung der Arbeitszufriedenheit mittels einer schriftlichen Befragung stellt das praktische Ziel dieser Arbeit dar. In den Teilen zwei und drei sollen diese praktischen Ziele ausgeführt werden. Durch Aufzeigen von Ursachen und Wirkungszusammenhängen soll aufgezeigt werden, worauf das Problem zurückzuführen ist. Danach wird prognostiziert, mit welchen Massnahmen das Geschehen zielgerichtet beeinflusst werden kann (vgl. Disterer 2005: 31). Von Interesse ist dabei insbesondere die Zufriedenheit mit den verschiedenen Aspekten der Arbeit. Wie sieht es bspw. mit der Zufriedenheit mit dem Lohn aus? Oder wie sieht es mit der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten aus? Durch Verknüpfung der einzelnen Aspektzufriedenheiten mit den Angaben zur Person – darin enthalten sind u. a. das Geschlecht sowie Anzahl Berufsjahre – kann zudem ein Zusammenhang zwischen zwei Variablen aufgezeigt werden.

Durch die statistische Bearbeitung der Daten sollen mögliche Defizite im Anreizsystem aufgedeckt werden. Die GST soll durch die aufgedeckten Mängel in der Untersuchung erkennen können, wo Handlungsbedarf besteht und welche verbandspolitischen Massnahmen geeignet sind, um diese Mängel beheben zu können. Im dritten Teil sollen durch Gestaltungsüberlegungen mögliche Lösungsansätze formuliert werden.

## 1.4 Aufbau und Methode der Arbeit

In den konzeptionellen Grundlagen des ersten Teils werden die Begriffe Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Anreizsysteme sachlich-analytisch dargelegt. Es werden dabei Grundlagenwerke zu den jeweiligen Themen konsultiert und inhaltliche Gedankengänge daraus wiedergegeben. Dadurch entsteht eine Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes. Als Abschluss des theoretischen Teils werden die Konstrukte Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Anreize miteinander in Beziehung gesetzt und daraus einen Bezugsrahmen erstellt, der die Basis für die nachfolgende Untersuchung darstellt. Um einen spezifischen Bezugsrahmen herstellen zu können, der sich auf die Assistenztierärzte bezieht, wird in diesem Teil zudem noch das Untersuchungsobjekt näher vorgestellt.

Der zweite Teil dieser Arbeit stellt zugleich den empirischen Teil dar. Als Grundlage für die Fragebogenkonzeption werden fünf qualitative Interviews mit Assistenztierärzten aus der Praxis und Universitätsangestellten durchgeführt. Aus dessen Aussagen kann ein Überblick über die Anstellungsbedingungen von Assistenztierärzten gewonnen werden. Die qualitativen Interviews dienen also als Grundlage für die anschliessende schriftliche Befragung (vgl. Berekoven 2001: 95). In dieser werden sämtliche, bei der GST registrierten Assistenztierärzte befragt. Die Stichprobe wird eine Grösse von 500 Personen aufweisen. Um die jeweilige Aspektzufriedenheit erfassen zu können, wird einerseits nach der Wichtigkeit einer Determinante sowie nach deren Zufriedenheit gefragt. Im Vorfeld des Versands wird der Fragebogen bei Bekannten des Verfassers einem Pretest unterzogen, um auf allfällige Mängel (z.B. Verständlichkeit der Fragen, orthografische Fehler) frühzeitig aufmerksam zu werden.

Da die Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen durchschnittlich bei 20% liegt, werden folgende Massnahmen zur Erhöhung des Rücklaufs vorgenommen: Obwohl die Veterinärmedizin nur in der deutschen Schweiz studiert werden und somit angenommen werden kann, dass alle Befragten der deutschen Sprache mächtig sind, wird der Fragebogen zusätzlich in die französische Sprache übersetzt. Damit soll auch der französischsprachige Anteil (es sind in etwa 25%) zur Teilnahme motiviert werden. Zudem nimmt jeder Teilnehmer an einer Verlosung teil, wo es neben zwei Büchergutscheinen des Hans Huber Verlags im Wert von 30 respektive 70 SFr. noch einen Reisegutschein der STA Travel im Wert von 50 SFr. zu gewinnen gibt. Anhand der Auswertung mittels deskriptiver Statistik soll die Möglichkeit zu einer differenzierten Betrachtung der Studie entstehen. Neben univariaten

Verfahren werden auch bivariate Verfahren vorgenommen, bei denen jeweils die Variable Aspektzufriedenheit mit der Variable Angaben zur Person verknüpft wird und so ein Zusammenhang zwischen den zwei verschiedenen Variablen ausgemacht werden kann (vgl. Berekoven 2001: 196). Die Auswertung der standardisierten Fragebogen wird mittels eines speziellen Statistiksoftwareprogramms (SPSS) durchgeführt.

Im letzten Teil dieser Arbeit werden Gestaltungsempfehlungen abgegeben. Diese werden aus den Resultaten der schriftlichen Befragung abgeleitet sowie aus der Überprüfung des Bezugsrahmens. Es sollen sowohl Empfehlungen für den Verband GST ausgearbeitet werden als auch Empfehlungen für die Assistenztierärzte. Diese Aussagen sind praxeologischer Natur und sollen als mögliche Lösungsansätze dienen.

## TEIL I: KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

### 2 (Arbeits-)Motivation

Wie schon im Eingangsteil erwähnt haben die Theorien zur Arbeitszufriedenheit immer Bezug zur Motivation. Aus diesem Grund sollen in diesem Teil die motivationalen Aspekte des Begriffs Arbeitszufriedenheit herausgearbeitet werden. Es wird zuerst die Begriffsdefinition der Motivation respektive der Arbeitsmotivation genau erörtert. Anschliessend sollen dann sowohl ausgewählte Inhalts- als auch Prozesstheorien der Motivation mit Bezug zur Arbeitszufriedenheit vorgestellt werden.

#### 2.1 Definition von Arbeitsmotivation

Die schon in der Einleitung zur Anwendung kommende Definition von Arbeitsmotivation soll zur Erinnerung noch einmal dargelegt werden. In der vorliegenden Arbeit wird Arbeitsmotivation definiert als:

„[...] eine Reihe von energetischen Kräften, die ihren Ursprung sowohl innerhalb als auch ausserhalb einer Person haben, um arbeitsbezogenes Verhalten einzuleiten und dessen Form, Richtung, Stärke und Dauer zu bestimmen.“ (Weinert 1992: 1430).

Diese Beschreibung soll im Nachfolgenden nun genau analysiert werden. Arbeitsmotivation stellt das Ergebnis einer Wechselwirkung zwischen den persönlichen Motiven des Arbeitenden und den situativen Wirkgrössen am Arbeitsplatz (Motivierungspotentiale der Arbeitsaufgabe) dar. Persönliche Motive werden als angeborene oder erworbene Eigenschaft angesehen (vgl. Kleinbeck: 1996: 18 ff.). In der Umgangssprache wird Motivation oft als Synonym gleichgesetzt mit Begriffen wie Antrieb, Bedürfnis, Streben, Wunsch und Anreiz (vgl. Comelli/von Rosenstiel 2003: 6). Einen wichtigen Beitrag zur Motivationsforschung leistete Maslows Motivklassifikation nach einem Hierarchiemodell, das sich in einer fünfstufigen Bedürfnishierarchie gliedert (vgl. Maslow 1954: 80 ff.):

1. Physiologische Bedürfnisse (z.B. Nahrung und Schlaf)
2. Sicherheitsbedürfnisse (z. B. Schutz, Geborgenheit, Freiheit vor Angst und Furcht)
3. Soziale Bedürfnisse (z. B. Liebe, Kontakt und Zugehörigkeit)
4. Bedürfnis nach Achtung (Wertschätzung, Selbstachtung, Anerkennung und Respekt)
5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

Diese Theorie trifft die Annahme, dass eine nächsthöhere Stufe erst an Bedeutung gewinnt, wenn die darunterliegende in ausreichendem Ausmass befriedigt ist. Ein nicht befriedigtes Bedürfnis wird somit zum massgeblichen Motiv des Handelns. Empirisch konnte dieser Ansatz zwar nicht bestätigt werden, er hat jedoch Anregungen für weitere Untersuchungen gegeben, deren Erkenntnisse vor allem die Arbeitszufriedenheitsforschung beeinflusst haben (vgl. Kleinbeck 1996: 24). Für die Arbeitsmotivation speziell von belangende Motive sind das Leistungsmotiv, das Anschlussmotiv sowie das Machtmotiv (vgl. Kleinbeck 1996: 25 ff.).

Wie die für diese Arbeit verwendete Definition von Arbeitsmotivation schon sagt, hat arbeitsbezogenes Verhalten ihren Ursprung auch in der Situation. Damit die persönlichen Motive in der Arbeitssituation wirklich ihre Anwendung finden können, muss die Arbeitsaufgabe so ausgestaltet sein, damit sie kongruent ist mit den jeweiligen Motivausprägungen. Diese Gegebenheiten der Handlungssituation werden Motivierungspotentiale genannt. Eine hohe Arbeitsmotivation entsteht dann, wenn die Motivierungspotentiale der Arbeit mit den persönlichen Motiven übereinstimmen. Dies soll mit einem fiktiven Beispiel kurz dargelegt werden:

Damit bei einer Person mit hoher Ausprägung des Anschlussmotivs eine hohe Arbeitsmotivation entstehen kann, muss sich die Arbeitstätigkeit durch ein hohes anschlussthematisches Motivierungspotential auszeichnen. Konkret heisst dies, dass sich bei ihrer Arbeitstätigkeit viele Gelegenheiten bieten, in soziale Kontakte einzutreten und sie zu pflegen. Beispiele hierfür sind Gruppenarbeiten, oder wenn man aufgrund der Arbeitsaufgabe ständigen Kontakt zu Mitarbeitern, Kunden und Auftraggebern sucht (vgl. Kleinbeck 1996: 35 ff.). Ist nun das persönliche Anschlussmotiv stark ausgeprägt, das anschlussthematische Motivierungspotential der Arbeit aber niedrig, kann keine hohe Arbeitsmotivation entstehen. Diese Zusammenhänge sollen anhand der Grafik auf nachfolgender Seite ersichtlich werden.



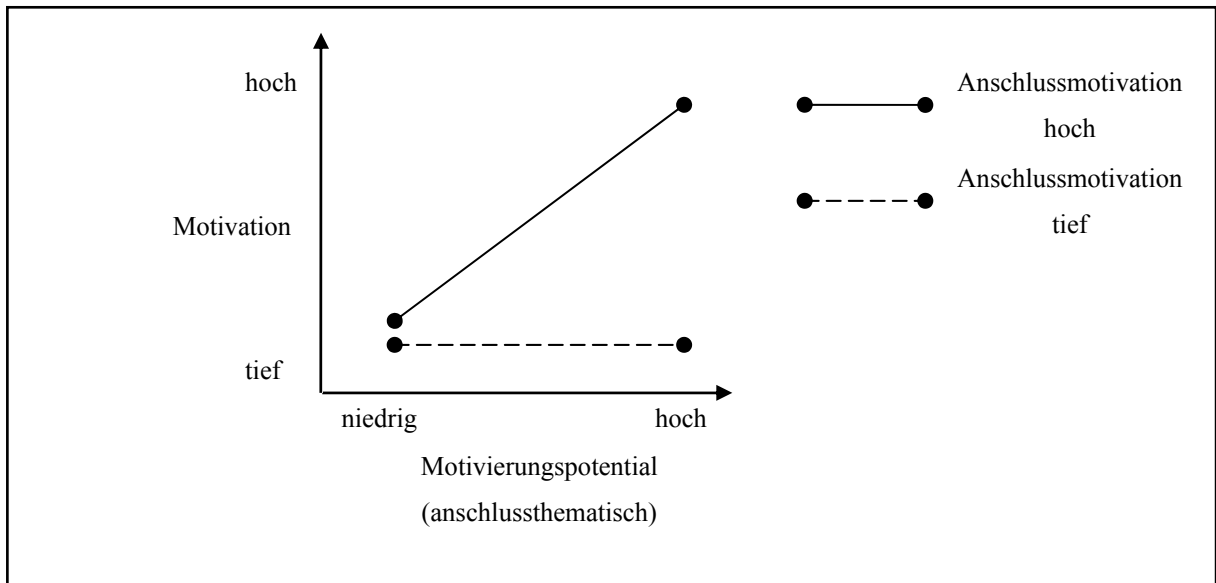


Abbildung 1: Entstehung von Arbeitsmotivation (vgl. Kleinbeck 1996: 25)

Motiviertes Verhalten zeichnet sich durch weitere Aspekte aus. Zum einen lässt sich Motivation durch die *Richtung* des Handelns beschreiben. Dieser Aspekt der Motivation wird dann sichtbar, wenn man sich für eine von mehreren Handlungsalternativen entscheidet. Ein anderer Aspekt der Motivation äussert sich in der *Stärke* des Handelns, der mit dem Begriff Anstrengung umschrieben werden kann. Motivierte Personen strengen sich bei der Arbeit stärker an als andere, um die gesetzten Ziele erreichen zu können. Sie fokussieren sich stärker auf das Ziel und lassen sich durch Alternativen weniger Ablenken als niedrig oder gar nicht motivierte Personen. Der dritte Aspekt wird durch die *Dauer* des Handelns gekennzeichnet. Wenn eine handelnde Person – vor allem auch bei Auftauchen von Schwierigkeiten – ihr zielorientiertes Handeln fortsetzt und selbst trotz gelegentlicher Misserfolge weiterhin Ausdauer in ihrem Streben nach Zielerreichung zeigt, ist dies ein Indikator für eine hohe Motivation (vgl. Kleinbeck 1996: 16 ff.).

## 2.2 Motivationstheorien

Da die Arbeitszufriedenheit immer im Zusammenhang mit dem Verhalten untersucht wurde, sind Motivationstheorien von besonderer Bedeutung. Die Motivationstheorien lassen sich unterteilen in Inhalts- und Prozesstheorien. Ein integratives Modell, welches die zwei Theorien miteinander verknüpft, fehlt bislang. Dies lässt sich vor allem auf die hohe Komplexität und Breite des Gegenstandes zurückführen. Sowohl Inhalts- als auch Prozesstheorien ist aber gemeinsam, dass sie versuchen, menschliches Verhalten und Arbeitsleistung in der Welt der Arbeit zu erklären (vgl. Weinert/Scheffer 2004: 326).

Inhaltstheorien beschäftigen sich mit dem Inhalt von Motiven bzw. den ihnen entsprechenden Merkmalen der Arbeit. Sie fragen nach den Anreizen, um eine Arbeit in einer bestimmten Form auszuführen (vgl. Bayard 1997: 30). Nach Stähle (1994: 206) versuchen sie also zu erklären, „[...] *was* im Individuum oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt und aufrechterhält [...]“. Inhaltstheorien gehen davon aus, dass eine Klassifikation der Ziele geboten wird und Gesetzmässigkeiten festgestellt werden, nach welchen der Mensch welche Ziele anstrebt. Die dynamischen Aspekte, wie dabei der Motivationsprozess verläuft, bleibt dabei unberücksichtigt. Dies ist Gegenstand der Prozesstheorien (vgl. Büssing 1982: 134).

Prozesstheorien versuchen die Ursachen und Faktoren zu erklären, welche eine effiziente Umsetzung von Motivation begünstigen. Sie gehen nicht der Frage nach, *was* eine Person in ihrer Arbeit anstrebt, sondern vielmehr *wie* diese Motive aktiviert, gelenkt und beendet werden können (vgl. Weinert/Scheffer 2004: 332). Subjektive Erwartungen, Wahrnehmungen und Erfahrungen spielen dabei eine grosse Rolle. Der Vorteil von Prozess- gegenüber Inhaltstheorien lässt sich im Umstand ausmachen, dass sich Prozesstheorien näher am tatsächlichen Verhalten von Menschen in Organisationen bewegen und damit für die Praxis Handlungsansätze bieten (vgl. Bayard 1997: 35).

Aus einer grossen Menge von Motivationstheorien werden nun im Nachfolgenden sowohl eine Inhaltstheorie (Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg) sowie zwei Prozesstheorien (Prozessmodell von Porter/Lawler und Gleichheitstheorie von Adams) vorgestellt, die aus Erachten des Verfassers einen besonderen Bezug zur Problemstellung bieten.

### **2.2.1 Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie**

Die vom amerikanischen Motivationsforscher Herzberg aufgestellte Theorie kann auch als eine AZ-Konzeption verstanden werden. In einer empirischen Untersuchung ging Herzberg der Frage nach, was Menschen bei der Arbeit eigentlich motiviert. Im Rahmen dieser inzwischen als „Pittsburgh-Studien“ berühmt gewordenen empirischen Untersuchungen forderte Herzberg und seine Mitarbeiter Berufstätige aus unterschiedlichen Branchen und unterschiedlichen hierarchischen Ebenen auf, über von ihnen als angenehm resp. unangenehm erlebten Arbeitssituationen zu berichten (vgl. Comelli/von Rosenstiel 2003: 151). Die Erkenntnisse dieser Studie resultierten darin, dass das Zustandekommen von Arbeitszufriedenheit inhaltlich differenziert wird und AZ als zweidimensionales Konstrukt verstanden werden muss. Gewisse Faktoren (sogenannte Motivatoren) der Arbeit tragen zur Zufriedenheit bei, und andere Faktoren (Hygienefaktoren) beeinflussen lediglich die

Unzufriedenheit. Diese Theorie heisst Zwei-Faktoren Theorie, weil sich die Arbeitszufriedenheit bzw. –unzufriedenheit in zwei Dimensionen darstellen lässt (vgl. Herzberg/Mausner/Snyderman 1959: 113 ff.):

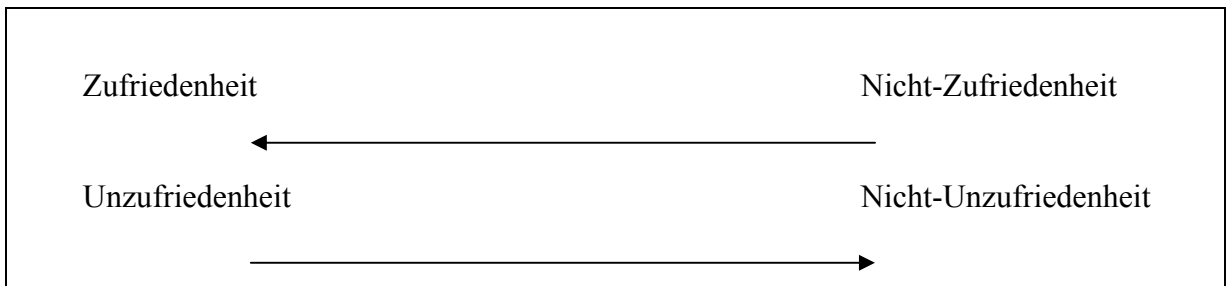


Abbildung 2: Zweidimensionales Modell der Arbeitszufriedenheit (vgl. Hentze 1995: 37)

Anhand dieser Darstellung wird ersichtlich, dass das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit als Nicht-Arbeitszufriedenheit aufzufassen ist und das Gegenteil von AZ Nicht-AUZ darstellt. Welche Faktoren nun Zufriedenheit resp. Nicht-Unzufriedenheit hervorrufen, soll nun anhand einer Darstellung ersichtlich werden:

<b>Motivatoren</b>	<b>Hygienefaktoren</b>
<p>Bei diesen Faktoren der Arbeit handelt es sich um so genannte Kontextvariablen (in der Fachliteratur als Synonym gleichzusetzen mit Satisfaktoren, intrinsischen Faktoren). Die Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit kommt von innen, aus der Sache selbst und wird nicht von Aussen herangeführt. Motivatoren wird eine grössere Langzeitwirkung als Hygienefaktoren unterstellt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Tätigkeit selbst</li> <li>- die Möglichkeit, etwas zu leisten</li> <li>- die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln</li> <li>- Verantwortung bei der Arbeit</li> <li>- Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>- Anerkennung</li> </ul>	<p>Bei diesen Faktoren handelt es sich um die Kontextvariablen (in der Fachliteratur als Synonym gleichzusetzen mit Frustratoren, extrinsischen Faktoren). Solche Faktoren können nie zu Zufriedenheit führen. Im günstigsten Fall gewährleisten sie lediglich den Zustand der Nicht-AUZ. Die Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit wird demnach von Aussen herangeführt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsbedingungen</li> <li>- soziale Beziehungen (Vorgesetzte usw.)</li> <li>- Unternehmenspolitik</li> <li>- Entlohnung</li> <li>- Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>- Führungsstil</li> </ul>

Tabelle 1: Motivatoren und Hygienefaktoren in der Zwei-Faktoren-Theorie (eigene Darstellung)

Für die Arbeitsmotivation sind die Hygienefaktoren insofern von Bedeutung, da eine mangelnde Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen oder der Entlohnung beim Arbeitenden Unzufriedenheit herbeiführen kann. Eine Veränderung zum Besseren der Hygienefaktoren führt dann jedoch nicht zu Zufriedenheit. Es wird eher Indifferenz empfunden, da Verbesserungen als selbstverständlich angeschaut werden. Um bei Arbeitenden Zufriedenheit zu erreichen, müssen intrinsisch wirkende Motivatoren zur Geltung gebracht werden. Zufriedenheit und eine hohe Arbeitsmotivation wird demnach erreicht, wenn die Arbeit sinnstiftend ist und genügend Entfaltungsmöglichkeiten gegeben sind (vgl. Wiswede 1980: 106).

Die Zwei-Faktoren Theorie löste eine Menge nachfolgender Forschungsbemühungen zu diesem Gebiet aus (vgl. Comelli/von Rosenstiel 2003: 151). Herzbergs Studien wurden mit dem Hauptargument kritisiert, die angewendete Methode bestimme das Resultat. Unumstritten ist jedoch, dass er mit Hilfe seiner Theorie viel zur Humanisierung der Arbeitswelt beigetragen hat. Konkrete Orientierungshinweisen, wie diese Humanisierung erreicht werden soll, stellen „job enrichment“-Programme dar, die eine qualitative Veränderung von Komponenten bewirken, die hauptsächlich auf den Arbeitsinhalt bezogen sind (vgl. Wiswede 1980: 106 ff.).

### **2.2.2 Prozessmodelle von Vroom und Porter/Lawler**

Das Prozessmodell von Porter/Lawler stellt eine Erweiterung des Erwartungs-Valenz-Modells von Vroom dar. Aus diesem Grund wird kurz auf dieses Modell eingegangen und das Erweiterungsmodell von Porter/Lawler wird anschliessend anhand einer Darstellung erklärt.

Nach dem Erwartungs-Valenz-Modell lässt sich das Verhalten (F) durch das Zusammenspiel von drei verschiedenen Konzepten bestimmen: den subjektiven Erwartungen (E) einer Person, der Instrumentalität (I) und der Wertschätzung (Valenz) eines Ereignisses (V). Die Valenz bildet diejenige Komponente, die die anziehenden oder abstossenden Fähigkeiten des zu betrachtenden Objekts in der Arbeitsumgebung darstellen (z. B. Bezahlung hat eine positive, Gefahr eine negative Valenz). Bevor eine Arbeitshandlung überhaupt begonnen wird, interessiert sich das Individuum für den Wert des Endergebnisses. Diese Valenz reflektiert also die Stärke des individuellen Verlangens für das Individuum gegenüber dem Ziel oder dem Endresultat, das auf verschiedenen Handlungswegen erreicht werden kann. Die Funktion der Instrumentalität (I) kann als Wahrscheinlichkeit gedeutet werden. Ein Mitarbeiter mag annehmen, dass er, falls er gute Arbeit leistet, auch befördert wird. Der Grad nun, in dem der

Mitarbeiter diesen Glauben hegt, ist ein Schätzwert subjektiver Wahrscheinlichkeit und wird als Instrumentalität bezeichnet und hat einen direkten Einfluss auf die Valenz. Die subjektive Erwartungswahrscheinlichkeit (E) hängt davon ab, inwiefern man mit einem bestimmten Verhalten oder Bemühen und dem richtigen Mittel dazu ein Ergebnis erzielt, um damit auch das Endziel zu erreichen (z. B. Wie wahrscheinlich ist es für mich, dass eine gewisse Bemühung zu meiner Beförderung führen wird?). Nach Vroom muss eine Unterscheidung zwischen Resultate der ersten Ebene und Resultate der zweiten Ebene stattfinden. Die Resultate der ersten Ebene werden als Mittel betrachtet, um dadurch zum Endziel – den Resultaten der zweiten Ebene – zu gelangen (vgl. Vroom 1964: 1 ff.).

Nach dem Modell von Vroom ist Motivation, die ein Individuum aufwendet, um seine Ziele zu erreichen, eine Funktion von seiner Erwartung, dass als Ergebnis seines Verhaltens ein bestimmtes Resultat erreicht wird und von der Valenz, die dieses Ergebnis für ihn hat. Das Zusammenspiel von Valenz und Erwartungswahrscheinlichkeit soll an einem Beispiel dargelegt werden: Wird dem Ergebnis „Annerkennung durch den Vorgesetzten“ eine hohe Valenz beigemessen (Wert 1), so muss die Erwartungswahrscheinlichkeit, das Endziel „Beförderung“ mittels vorhandener Mittel (bspw. durch Erbringen von guten Leistungen) auch hoch sein, damit das entsprechende Verhalten auch in Gang gesetzt wird (Brugemann/Grosskurth/Ulich 1976: 49). Die untenstehende Darstellung stellt die erklärte Theorie dar:

$F = V (I) \times E$ <p style="text-align: center;">Leistungs-/Handlungsmotivation (F)</p> <p style="text-align: center;">E = subjektiv erwartete Wahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis durch Anstrengung erreicht wird</p> <p style="text-align: center;">V = Attraktivität einer Belohnung</p> <p style="text-align: center;">I = Instrumentalität: Subjektive Erwartung, dass mit dem Resultat auch eine bestimmte Gratifikation verbunden ist.</p>
--

Abbildung 3: Erwartungs-Valenz-Modell der Motivation nach Vroom (eigene Darstellung)

Das erweiterte Modell von Porter/Lawler führte den Bezug zur Arbeitszufriedenheit herbei. Der Unterschied zu Vrooms Erwartungs-Valenz-Modell besteht darin, dass Ergebnisse nicht nur aus persönlichen Motiven entstehen, sondern dass diese Ergebnisse auch von anderen Personen an das Individuum herangetragen werden, und zwar in Form von Rollenerwartungen bzw. Arbeitsanforderungen (vgl. Wiswede 1980: 135). Die Kernaussage dieses Modells ist

Folgende: Die individuelle Motivation am Arbeitsplatz wird bestimmt von den Wahrscheinlichkeiten, dass erhöhte Bemühung zu verbesserter Arbeitsleistung führen wird, und dass erhöhte Arbeitsleistung zu Zielen und Ergebnissen führen wird, die für das Individuum „Valenz“ besitzen (vgl. Weinert 1987: 277). Das grafisch dargestellte Modell von Porter/Lawler zeigt die Kausalbeziehungen zwischen den verschiedenen Elementen, die immer wieder rückgekoppelt werden:

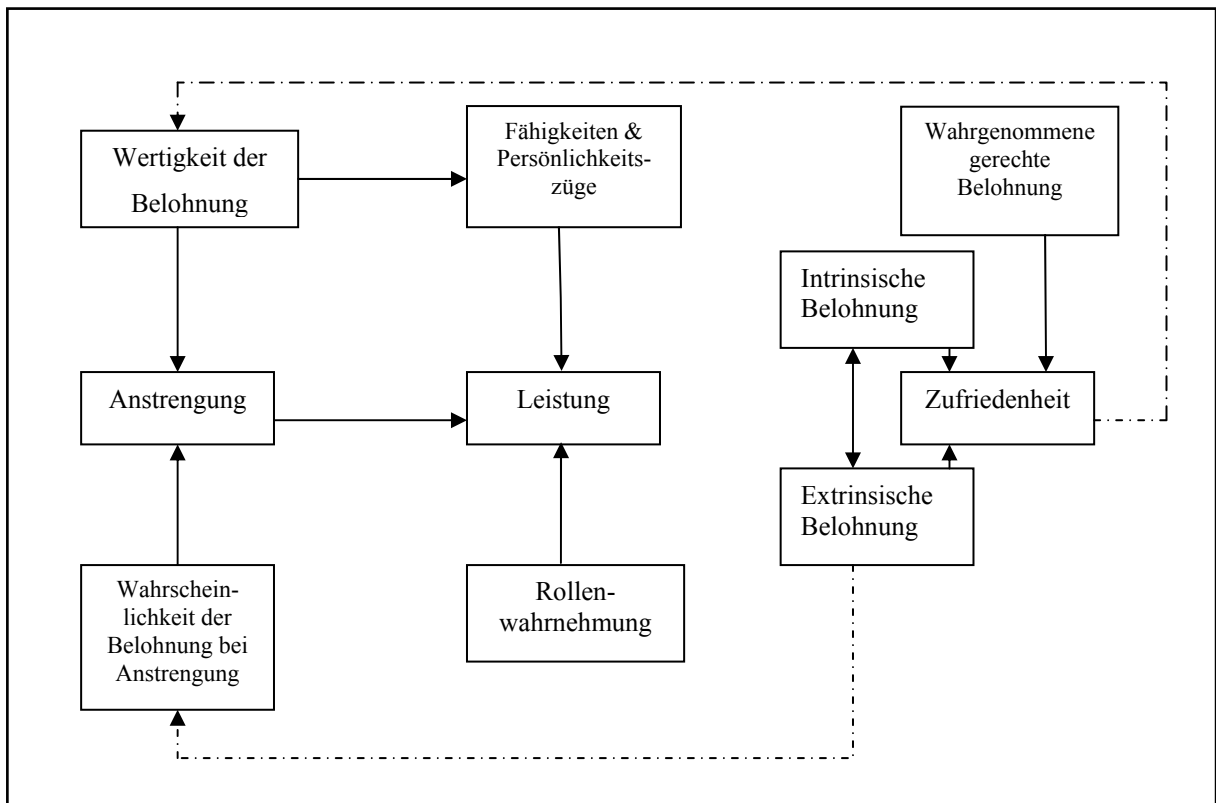


Abbildung 4: Beziehung zwischen Leistung und Zufriedenheit nach Porter/Lawler (vgl. Büssing 1982: 133)

Diese Darstellung verdeutlicht, dass die Anstrengung vom Wert der Belohnung und der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit der Belohnung bei Anstrengung abhängig ist. Die Leistung hat, sofern sie intrinsisch motiviert ist, direkt Zufriedenheit zur Folge, während bei extrinsischer Motivation die wahrgenommene Angemessenheit äußerer Belohnung für die Zufriedenheit wichtiger ist (Büssing 1982: 132). In diesem Fall hängt die Zufriedenheit also von den erwarteten bzw. vergleichbaren (Soll) und den tatsächlich erhaltenen (Ist) Belohnungen bspw. Entlohnung, Feedback, ab. Dieses Modell zeigt, dass sich die Leistung vorerst positiv auf die Zufriedenheit auswirkt, Zufriedenheit die Leistung jedoch erst in sekundärer Hinsicht fördert. Aufgrund früherer positiver Erfahrungen (Leistung hat zu Zufriedenheit geführt) wird die Leistungsmotivation ausgelöst. Es kann also durchaus sein, dass auch zufriedene Personen nicht produktiv sind, denn anders als bei Vroom, wo Verhalten nur durch das Zusammenspiel von Erwartungen und Valenz ausgelöst wird, sind in diesem

Modell auch Fähigkeiten und Persönlichkeitszüge sowie die Rollenwahrnehmung zentrale Variablen (vgl. Bayard 1997: 38).

### 2.2.3 Gleichheitstheorie von Adams

Eine andere Prozesstheorie hat Adams (1965) entwickelt. Von Bedeutung für diese Arbeit sind dessen Erkenntnisse insofern, da auf die Entlohnung eingegangen wird, die bei wahrgenommener Ungerechtigkeit zu Unzufriedenheit führen kann.

Die Arbeitssituation stellt in dieser Theorie ein Tauschverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern dar. Einerseits stellt der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung zur Verfügung. Diese werden als Inputs bezeichnet. Die Leistungen beinhalten Faktoren wie Erziehung, Ausbildung, Bemühung und Erfahrung. Andererseits will der Arbeitnehmer für seine Leistung auch entsprechend belohnt werden. Diese Belohnungen werden als Outcomes bezeichnet (Adams 1945: 272 ff.). Das Verhältnis zwischen Inputs/Outcomes wird jedoch nicht isoliert betrachtet. Es wird immer relativ zum Verhältnis von Inputs/Outcomes von relevanten Bezugsperson oder -gruppen betrachtet. Laut Adams (1965: 273) ist der Zustand der Gerechtigkeit und Zufriedenheit dann hergestellt, wenn das Inputs/Outcomes Verhältnis den Erwartungen entspricht und sich im Vergleich mit der Bezugsperson im gleichen Zustand befindet. Ein wahrgenommenes Ungleichgewicht empfindet die vergleichende Person, sobald es zu Diskrepanzen kommt. Es wird bei einem Individuum motiviertes Verhalten ausgelöst, sobald eine Ungleichheit besteht. Interessanterweise wird nicht nur als ungerecht empfunden, wenn das Verhältnis Inputs/Outcomes der Bezugsperson höher ist, sondern auch wenn die eigene Inputs/Outcomes Relation höher bewertet werden kann als diejenige der Bezugsperson. Folglich führt also Überbezahlung zu einem Ungleichgewicht, dass als ungerecht empfunden wird. Dies lässt sich nach Adams (1965: 281) grafisch folgendermassen illustrieren:

<b>Person A</b>		<b>Person B</b>	<b>oder</b>	<b>Person A</b>		<b>Person B</b>
$\frac{\text{Outcomes (A)}}{\text{inputs (A)}}$	$<$	$\frac{\text{Outcomes (B)}}{\text{inputs (B)}}$		$\frac{\text{Outcomes (A)}}{\text{inputs (A)}}$	$>$	$\frac{\text{Outcomes (B)}}{\text{inputs (B)}}$

Abbildung 5: Ungleichheit (vgl. Adams 1965: 280 ff.)

Wird nun in der Arbeitssituation Ungerechtigkeit wahrgenommen, so gibt es für das betreffende Individuum laut Adams (1965: 283) verschieden Strategien, um diese Ungerechtigkeit zu besänftigen. Es gilt festzuhalten, dass bei einer geringen Diskrepanz ein

mehr oder weniger bewusstes gedankliches Manipulieren stattfindet. Bei einer offensichtlichen, wahrgenommenen Diskrepanz hat das Individuum die folgenden Möglichkeiten zur Beseitigung von Ungerechtigkeit und Unzufriedenheit (vgl. Bruggemann/Grosskurth/Ulich: 1975):

- Erhöhung des eigenen Einsatzes, um der hohen Gegenleistung gerecht werden zu können (im Falle einer Überbezahlung).
- Senkung des Einsatzes. Dies ist als Antwort auf die geringe Gegenleistung zu verstehen (im Falle einer Unterbezahlung).
- Erhöhung der Gegenleistung durch erfolgreiche Forderungen (bspw. nach einer Gehaltserhöhung).
- Senkung der Gegenleistung oder wenigstens Reduzierung des Gewinns.
- Verzerrung der eigenen Leistung und erhaltener Gegenleistung.
- Verzerrung der Leistungen und erlangten Gegenleistungen anderer.
- Änderung der Bezugsgruppen und –normen.

Adams hat mit seiner Theorie aufzeigen können, dass Vergleichspersonen einen Einfluss auf die Motivation und somit auf das Verhalten eines Individuums haben. Seine Theorie verdient deshalb besonderes Interesse, weil Unzufriedenheit sich auch auf die Bezahlung zurückführen lässt.

### **2.3 Zusammenfassung**

Wie bereits erwähnt, ist Arbeitszufriedenheit sehr eng verknüpft mit Motivation und dem damit verbundenen Verhalten. Der Übergang zwischen AZ und Motivation ist vielfach fließend. Anhand der Präsentation von Inhalts- und Prozesstheorien konnte aufgezeigt werden, dass Motivation und menschliches Verhalten von verschiedenen Facetten abhängig sind. Motivation kann, wie bei Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie gezeigt, sowohl von innen kommen als auch von aussen herangeführt werden. Die Instrumentalitätstheorien von Vroom und Porter/Lawler führen das Verhalten auf eine Mischung zwischen Erwartung, Erfahrung und der damit verbundenen Wahrscheinlichkeit zurück. Während die bereits erwähnten Theorien die sozialen Aspekte wie Bezugspersonen grösstenteils ausblenden, führt Adams mit seiner Gleichheitstheorie Motivation vor allem auf die soziale Interaktion mit Vergleichspersonen zurück.



### 3 Arbeitszufriedenheit

Nachdem die begrifflichen Grundlagen der Arbeitsmotivation, dessen Erkenntnisse aus diesem Bereich für die AZ-Forschung bekanntlich von grosser Bedeutung sind, abgehandelt wurden, wird nun in diesem Kapitel auf das Hauptthema dieser Arbeit eingegangen: Der Arbeitszufriedenheit. Es wird vorerst die Begriffsdefinition abgeklärt und AZ von anderen nahe stehenden Begriffen abgegrenzt. Im Weiteren wird noch den Fragen nachgegangen, welche Konsequenzen Arbeitsunzufriedenheit mit sich zieht, und weshalb AZ erforscht wird.

#### 3.1 Definition von Arbeitszufriedenheit

Eine allgemeingültige Definition von AZ lässt sich nirgends finden. Zusätzlich erschwerend kommt der Umstand hinzu, dass es zu einer Kontroverse zwischen deutschsprachiger und englischsprachiger Literatur kam. Dass in der Forschung keine Einigkeit über die Definition von AZ herrscht, unterstreicht folgendes, in der Literatur (vgl. Neuberger 1992: 2000) mehrmals verwendetes Zitat: „Zufriedenheit ist das, was ein Antwortender darunter versteht!“ Diese Aussage lässt erkennen, dass in der AZ-Forschung viele heterogene Forschungsergebnisse entstanden sind. Im Nachfolgenden soll jedoch versucht werden, einen begrifflichen Konsens zu finden, auf den sich die Arbeit dann stützen kann.

##### 3.1.1 Verschiedene Definitionen

Der Begriff Arbeitszufriedenheit setzt sich aus den Wörtern „Arbeit“ und „Zufriedenheit“ zusammen. Der Begriff „Arbeit“ kann nach Kleinbeck (1989: 440) als „[...] zielbezogenes Handeln [...]“ verstanden werden. Kreikebaum (1992: 30) versteht Arbeit in seinem Buch mit dem gleichnamigen Titel als „[...] auf wirtschaftliche Zwecke ausgerichteter Einsatz körperlicher und geistiger Kräfte.“

Bereits im Brockhaus aus dem Jahre 1829 (o. V.: 1829) lässt sich eine Definition über Zufriedenheit vorfinden. Zufriedenheit wird bezeichnet, als „[...] dauernden Gemütszustand, vermöge dessen der Mensch seine Schicksale und Verhältnisse seinen Wünschen angemessen finden.“ Allgemein kann Zufriedenheit als angenehmer emotionaler Zustand bezeichnet werden. Als Synonyme gelten „Wunschlosigkeit“ und „Glücksgefühl“, währenddem Unzufriedenheit als „Gespanntheit“, „Unerfülltheit“ betrachtet werden muss (vgl. Neuberger 1992: 199).

Einfach wäre nun, wenn sich der Terminus Arbeitszufriedenheit aus den oben formulierten Wörtern ableiten liesse. Dem ist jedoch nicht so. Vielmehr besteht Unklarheit über die Begriffsdefinition. Lange wurde die *AZ als Einstellung* zur Arbeitssituation betrachtet. Einstellungen sind relativ stabile Grunddispositionen des Menschen. Da sich Einstellung aus kognitiven, affektiven und konativen Komponenten zusammensetzt, kann AZ als Einstellung als mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden (vgl. Bayard 1997: 17 ff.). In der Realität werden bei diesem AZ-Konstrukt jedoch nur die affektiven Komponenten der Arbeitssituation betrachtet. Dies hat zur Folge, dass AZ als unmittelbare, kurzfristige Reaktion auf eine Arbeitssituation angesehen wird. Dies widerspricht der Annahme, dass es sich bei Einstellungen um ein langfristiges Konzept handelt (vgl. Martin 1992: 482). Wenn AZ als Einstellung definiert wird, erfolgt bei der Messung keine Bewertung, sondern eine Beschreibung der Arbeitssituation (vgl. Neuberger 1992: 482).

Bei einer für diese Arbeit schon viel geeigneteren Formulierung wird die Arbeitszufriedenheit *als Ergebnis der eigenen Arbeitsbewertung* angesehen. Unter dieser Konzeption vergleicht eine Person ihre Arbeitssituation mit einem externen oder internen Maßstab. Dadurch kommt es zu einem Soll/Ist-Vergleich. Der Soll-Zustand ergibt sich jeweils aus den Bedürfnissen und Werten dieser Person. Die Ist-Werte lassen sich aus der tatsächlichen Arbeitssituation entnehmen. Kommt es nun zu einer Dissonanz zwischen Soll- und Ist-Werten, ergibt sich Unzufriedenheit daraus. Diese löst bei der betreffenden Person ein Streben nach dem Gleichgewicht aus. Nach dieser Konzeption ergibt sich Arbeitszufriedenheit resp. Arbeitsunzufriedenheit demnach aus einem Ergebnis von rationalem Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozess (vgl. Bayard 1997: 17 ff.).

AZ kann im Weiteren auch aufgefasst werden *als Bedürfnisbefriedigung*. Eine treffende Beschreibung dafür lässt sich bei Neuberger/Allerbeck (1978: 12) finden: „Je vollständiger ein Bedürfnis erfüllt ist, desto grösser ist die Zufriedenheit; d. h. die Stärke des Bedürfnisses minus dem Betrag der Bedürfnisbefriedigung (Verstärkung) ist gleich dem Grad der Zufriedenheit.“ Unzufriedenheit ist demnach auf drängende, nicht befriedigte Bedürfnisse zurückzuführen. Eine Person strebt nach einem inneren Gleichgewicht, wo Wunsch und Wirklichkeit erfüllt werden (vgl. Martin 1992: 485).

Der Mensch wird in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen als Nutzenmaximierer dargestellt. AZ kann deshalb auch *als Entscheidungsproblem* angesehen werden. Die Grundlage für diese Definition bieten die Instrumentalitätstheorien (u. a. Vroom, Porter/Lawler).<sup>3</sup> Arbeitszufriedenheit resultiert nach diesen Vorstellungen aus der Realisierung von Verhaltensweisen, die überwiegend positive Konsequenzen zur Folge haben. Damit AZ entstehen kann, muss ein rationales Individuum Verhaltensweisen an den Tag legen, von denen er aus Erfahrung weiss, dass sie Zufriedenheit begünstigen und von denen er erwarten kann, dass solche Verhaltensweisen in der gegebenen Arbeitssituation auch erlaubt sind (vgl. Martin 1992: 486).

All diesen Theorien ist gemeinsam, dass Arbeitszufriedenheit das Ergebnis einer Bewertung der Soll/Ist-Situation darstellt. Eine andere, unbestrittene Gemeinsamkeit der Theorien besteht darin, dass sich die Determinanten, welche die AZ bestimmen, sowohl aus persönlichkeitspezifischen als auch situativen Faktoren sowie dem ständigen Wechselspiel zwischen diesen beiden Faktoren bestehen (vgl. Matiaske/Mellewigt 2001: 16). Bei der Bewertung einer Arbeitssituation können dementsprechend persönlichkeitspezifische Merkmale nie ganz isoliert werden, denn ob eine Person zufrieden ist *mit* der Arbeitssituation hängt immer auch davon ab wie sie zufrieden ist *als* Mensch. Alter, Werte, Ansichten usw. spielen eine wichtige Rolle beim Zustandekommen von Arbeitszufriedenheit (vgl. Neuberger 1985: 188).

Die situativen Faktoren lassen sich zudem unterteilen in Faktoren des Arbeitskontexts (auch Hygienefaktoren genannt)<sup>4</sup> und Faktoren des Arbeitskontents (auch Motivatoren genannt). Auch wenn sich gezeigt hat, dass der Arbeitskontent einen grösseren Einfluss auf die AZ hat als die Faktoren des Arbeitskontexts, müssen auch hier die persönlichkeitspezifischen Merkmale betrachtet werden, so dass durchaus das Gegenteil der Fall sein kann (vgl. Fischer 1991: 9 ff.).

Zusammenfassend gesagt: Es ist unmöglich, auf eine allgemeingültige Definition für die Arbeitszufriedenheit zurückgreifen zu können. Da sich aber diese Arbeit an einer Definition orientieren soll, konnte trotzdem eine passende Formulierung gefunden werden, in der viele der oben ausgeführten Ansätze integriert worden sind. Laut Bayard (1997: 20) kann AZ verstanden werden als: *„Subjektives, situationsabhängiges und dynamisches Beurteilungser-*

---

<sup>3</sup> Vgl. Kap. 2.2.2

<sup>4</sup> Vgl. Kap. 2.2.1

*gebnis über die eigene Arbeitssituation.*“ Das in der Formulierung verwendete Wort *dynamisch* lässt darauf hindeuten, dass sich die Bedürfnisse bzw. die Arbeitstätigkeit im Laufe der Zeit verändern können, was wiederum die Arbeit bzw. die Zufriedenheit beeinflusst.

### **3.1.2 Abgrenzungen zum Begriff der Arbeitszufriedenheit**

In der englischsprachigen Literatur wird im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit der Begriff „job satisfaction“ verwendet. Arbeitszufriedenheit ist in dieser Arbeit abzugrenzen von folgenden Begriffen:

#### **Wohlbefinden**

Arbeitszufriedenheit ist ein vergangenheitsorientiertes, auf objektiven Kriterien beruhendes Urteil über die momentane, betriebliche Arbeitssituation. Wohlbefinden kann als stimmungs- und gefühlsabhängiges, unreflektiertes Befinden der momentanen Lage betrachtet werden. Es hängt direkt vom unmittelbaren, individuellen Umfeld ab (vgl. Bayard 1997: 21).

#### **Lebenszufriedenheit**

Die Arbeit spielt im Leben einer Person eine wichtige Rolle. Um eine Lebenszufriedenheit erfassen zu können, werden neben der Arbeit und der zusammenhängenden Zufriedenheit noch andere Lebensbereiche betrachtet wie bspw. die Familie, Gesundheit, soziale Beziehungen usw. Da AZ ein Bestandteil der Lebenszufriedenheit ausmacht, ist leicht verständlich, dass AZ und Lebenszufriedenheit in beiden Richtungen aufeinander einwirken (vgl. Neuberger 1985: 187).

#### **Berufszufriedenheit**

Die Berufszufriedenheit kann aufgefasst werden als durchschnittliche Arbeitszufriedenheit über einen längeren Zeitraum, gegebenenfalls unter Bezug auf mehrere Arbeitsverhältnisse und verschiedene Arten von Erwerbstätigkeiten (vgl. Bruggemann/Grosskurth/Ulich 1975: 19). Das Thema „Arbeitszufriedenheit“ wurde der Berufszufriedenheit vorgezogen, da das empirische Ziel diese Arbeit darin liegt, eine Situationsanalyse über die Zufriedenheit von Assistenztierärzten mit ihrem momentanen Arbeitsverhältnis zu liefern (vgl. Bayard 1997: 7).

#### **Organisationsklima**

Das Organisationsklima kann als Stimmung innerhalb einer Organisation aufgefasst werden. Dieses wird anhand der Merkmale einer Organisation wie Organisationsstruktur,

Zusammenarbeit, Hierarchisierung usw. bestimmt. Beim Organisationsklima handelt es sich somit um eine Beschreibung der Organisation und bei der Arbeitszufriedenheit um eine Bewertung der Arbeitssituation (vgl. Bayard 1997: 22).

### 3.1.3 Einzel- (Aspekt-) oder Gesamtzufriedenheit?

Die AZ wird in der Regel mittels eines standardisierten Fragebogens erhoben, in dem die Befragten zu den verschiedenen Aspekten einer Arbeit Stellung nehmen. Zu diesen Aspekten einer Arbeitssituation können die Beziehung zu Kollegen/Vorgesetzten, die Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen, das Arbeitszeitmodell, die Bezahlung und die Entwicklungsmöglichkeiten gezählt werden. Mittels Gewichtung der Summe der verschiedenen Aspektzufriedenheiten (können auch als Einzelzufriedenheiten bezeichnet werden) kann man eine Gesamtzufriedenheit schätzen (vgl. Büssing 2004: 463). Die verschiedenen Aspekte weisen untereinander eine übliche Korrelation von 0.25 bis 0.5 auf. Je nach Standpunkt des Autors wird dies als Argumentation für oder gegen eine Aggregation von Einzelwerten zu Gesamt-AZ-Werten interpretiert werden (vgl. Neuberger 1992: 203).

Die Gesamtarbeitszufriedenheit kann jedoch auch mit einer einzigen zusammenfassenden Frage ermittelt werden. Ein Beispiel hierfür: „Alles in allem betrachtet: Wie zufrieden sind sie mit ihrer Arbeit?“ Bei einer solchen Fragekonzeption bleibt aber vielfach unklar, was der Befragte meinte, als er zur „Arbeit insgesamt“ Stellung nahm. Je unbestimmter und uneinheitlicher die inhaltlichen Bezüge werden, desto ausgeprägter dürfen statt der kognitiven die affektiv-bewertenden Aspekte hervortreten. Je allgemeiner gefragt wird, desto weniger ist auch ersichtlich, wo gegebenenfalls Ansatzpunkte für Handlungseingriffe liegen (vgl. Neuberger 1985: 192).

Bei der oben angesprochenen Summation der Einzelzufriedenheiten zu einer Gesamtzufriedenheit ergeben sich zwei Probleme: Das Problem *der Anzahl* und *der Gewichtung* der Einzelaspekte. Mit der Anzahl wird die Menge von unterschiedlichen Inhalten, zu denen Stellungnahmen erhoben werden, gemeint. Es macht einen erheblichen Unterschied aus, ob sich alle Einzelzufriedenheiten auf einen, zwei oder mehrere Aspekte beziehen. Werden bspw. nur die Zufriedenheiten zu Aspekten der Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten erhoben, kann tendenziell mit einer niedrigeren Zufriedenheit gerechnet werden, als bei den Aspekten der Beziehung zu Kollegen und der Tätigkeit, die jeweils eine günstigere Bewertung erfahren. In der Forschung besteht jedoch kein Konsens nach der Vollständigkeit der Aspekte.

Das Problem bei der Gewichtung ergibt sich daraus, dass jede erhobene Frage mit demselben Gewicht in die Bewertung eingehen muss. Der Gesamt-AZ-Wert wird durch die einzelnen Aspekte und der jeweiligen Anzahl der Fragen repräsentiert. Sind bspw. vier Fragen zu den Arbeitsbedingungen, eine Frage zu der Bezahlung und Fragen zu der Beziehung zu Kollegen/Vorgesetzten bleiben unberücksichtigt, so erhält der Aspekt Arbeitsbedingungen automatisch ein vierfaches Gewicht in der Gesamtarbeitszufriedenheit. Bei der Vorgehensweise, die einzelnen Aspektzufriedenheiten zu einer Gesamtzufriedenheit zu gewichten, können also bewusste oder ungewollte Manipulationsmöglichkeiten entstehen. Studien, in denen die Gesamtzufriedenheitswerte auf der Gewichtung der verschiedenen Einzelaspekte zurückzuführen sind, lassen sich aus genannten Gründen nur schwer miteinander vergleichen (vgl. Neuberger 1985: 192).

Genannte Gründe sprechen für die Bevorzugung der Aspektzufriedenheiten gegenüber der Gesamtzufriedenheit. Da im dritten Teil Gestaltungsempfehlungen abgegeben werden sollen, ist die Erhebung einer Gesamtzufriedenheit zu vermeiden.

### **3.2 Weshalb wird Arbeitszufriedenheit erforscht?**

Die Messung der Arbeitszufriedenheit ist schon von diversen Autoren als Alibi-Übung denunziert worden, da der Nutzen zu gering sei (vgl. Neuberger 1992: 201). Informationen, die aus einer AZ-Erhebung ersichtlich werden, sind jedoch für verschiedene Zielgruppen von Belang und können für ihre Zielsetzungen verwendet werden. Aus der Sicht der Arbeitgeber kann die AZ-Messung als Bestandesaufnahme der Situation in der Organisation dienen. Anhand der Resultate können Schwachstellen, Fehlentwicklungen und Gefahrenherde aufgedeckt werden. Andererseits kann es auch als eine Art Frühwarnsystem betrachtet werden, da man bestimmte Beziehungen zwischen AZ und organisatorischen Kennwerten wie Absentismus, Fluktuation und Unfälle für gesichert hält (vgl. Neuberger/Allerbeck 1978: 25).

Der Nutzen einer AZ-Erhebung aus der Perspektive des Arbeitnehmers lässt sich darauf zurückführen, dass das Management die Informationen zur Verbesserung der Lage nutzt. Der Arbeitnehmer kann in der Befragung durchaus strategisch vorgehen, denn je schlechter er die Lage in bestimmten Bereichen einstuft, desto eher wird das Management zu Verbesserungen veranlasst. Der Arbeitnehmer soll bei einer AZ-Erhebung die Möglichkeit erhalten, seine Arbeitssituation gründlich zu reflektieren und konkrete Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. Sofern die AZ-Erhebung von Aussenstehenden durchgeführt wird, besteht zudem

die Chance, an Alternativen herangeführt zu werden, an die der Antwortende nie selber gedacht hätte (vgl. Neuberger/Allerbeck 1978: 26). Zu erwähnen ist noch die Sichtweise der politischen Entscheidungsträger. Darunter fallen u. a. auch Verbände. Die AZ-Messungen dienen ihnen für ihre programmatische Arbeit. Aus den Resultaten können wichtige Anhaltspunkte für Eingriffe oder Beeinflussungen gefolgert werden (vgl. Neuberger/Allerbeck 1978: 27).

Arbeitszufriedenheit kann sowohl als Mittel als auch Zweck betrachtet werden. Bei Letzterem wird AZ als eigenständiges Ziel einer Unternehmung betrachtet. Es steht somit auf der gleichen Stufe wie Rentabilität, Wachstum oder Liquidität. Diese Sichtweise lässt sich analog der „Gesundheit“ als allgemeines Ziel darstellen: Gesundere Menschen arbeiten besser und schneller. AZ kann als selbstverständliche Forderung des Arbeitenden wahrgenommen werden. Da wirtschaftliches Handeln der Bedürfnisbefriedigung des Menschen zu dienen habe, darf dies nicht nur für das Produkt der Arbeit gelten, sondern genauso gut für den Prozess des Arbeitens. Probleme, die bei dieser Sichtweise entstehen, sind die Schwierigkeiten der Erfassung der AZ. Da sich AZ sowohl aus persönlichkeitspezifischen wie auch situativen Faktoren und deren Zusammenspiel ergibt und deshalb nicht als absolutes Konstrukt betrachtet werden kann, ist es schwierig, AZ als fixe Zielgrösse zu formulieren (vgl. Neuberger/Allerbeck 1978: 16). Die Sichtweise, wo AZ als Zweck formuliert wurde, hatte man vor allem in den Humanisierungsbewegungen der 70er Jahre.<sup>5</sup> Über Situationsveränderungen wollte man Zufriedenheit erzeugen (vgl. Bayard 1997: 29).

Bei der Perspektive „AZ als Mittel zum Zweck“ stellt Arbeitszufriedenheit bei der Erhebung nicht das Endziel dar, es kommt ihr vielmehr eine Vermittlungsfunktion zu, um die Endziele Produktivität, Kosten und Effizienz zu erreichen. Anhand von theoretischen Argumentationsketten wird der Einfluss der AZ auf die Endziele dann dargestellt. Beispielsweise fehlen unzufriedene Mitarbeiter häufiger. Diesem Umstand muss mit einem grösseren Reservepotential Rechnung getragen werden, und das verursacht schlussendlich höhere Kosten. Diese instrumentelle Auffassung von AZ hatte man vor allem in der Human Relations-Bewegung.<sup>6</sup> Während dieser Zeit war man der Annahme, dass ein linearer Zusammenhang zwischen Zielgrössen wie Leistung, Fehlzeiten, Fluktuation zu AZ bestand. Mehrere Studien konnten später jedoch diese Annahmen widerlegen und bestätigen, dass AZ in der Regel nur etwa 10%

---

<sup>5</sup> Vgl. Kap. 1.2

<sup>6</sup> Vgl. Kap. 1.2

der Ausgangsvarianz der obenaufgeführten Zielgrößen ausmachte (vgl. Neuberger/Allerbeck 1978: 19 ff.). Da beide Sichtweisen als zu ideologisch und AZ sich sowohl aus persönlichen und situativen Faktoren zusammensetzt, sollten heute beide Sichtweisen integriert betrachtet werden (vgl. Bayard 1997: 29).

### 3.3 Arbeitszufriedenheitstheorien

Es wurde bereits erwähnt, dass es wenig reine AZ-Theorien gibt, denn alle greifen fast ausnahmslos auf Motivationstheorien zur Erklärung von AZ zurück (vgl. Büssing 2004: 462). In den zwei folgenden Kapiteln sollen nun zwei Theorien dargestellt werden, die von besonderer Bedeutung für die Arbeitszufriedenheitsforschung sind und in denen sowohl die im Kapitel Motivationstheorien beschriebenen Ansätze von Vroom und Porter/Lawler als auch die Erkenntnisse von Adams in die jeweiligen Modelle integriert worden sind.

#### 3.2.1 Facet-Satisfaction Modell nach Lawler

Das Modell nach Lawler sieht wie folgt aus (vgl. Lawler 1973: 75):

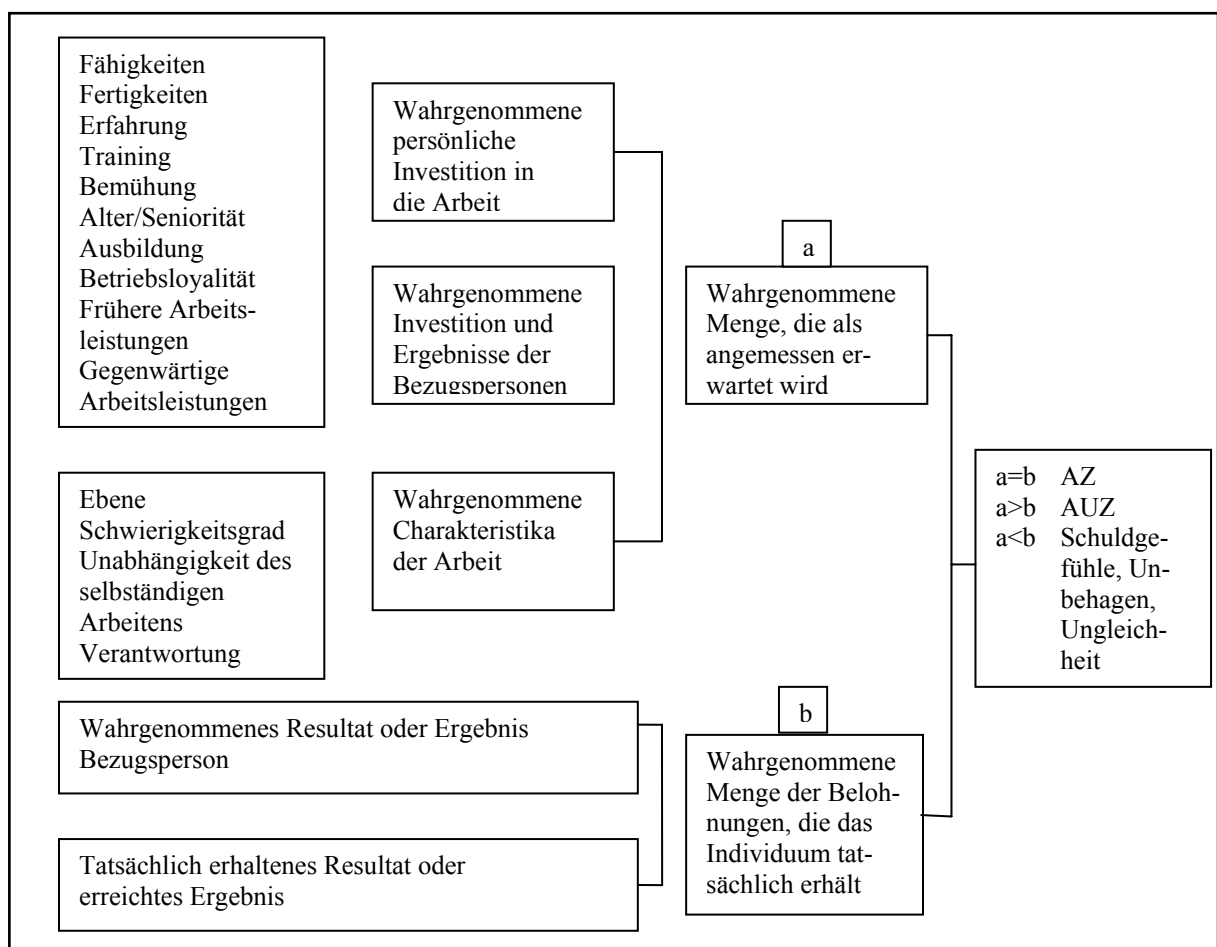


Abbildung 6: Facet-Satisfaction Modell nach Lawler (1973: 75)



Das Facet-Satisfaction Modell von Lawler ist insofern interessant, da sowohl Erkenntnisse aus den Prozesstheorien von Vroom und Porter/Lawler integriert wurden, als auch die Determinante des sozialen Vergleichs mit Bezugspersonen, die in der Gleichheitstheorie von Adams vorkommt (vgl. Bayard 1997: 44). Das Kernstück dieses AZ-Modells bildet hierbei die Annahme, dass AZ und AUZ durch das Verhältnis zwischen Erwartung und Zustand in der Belohnung bewirkt wird, d. h., dass es von einem Vergleich zwischen der für die Arbeitsleistung tatsächlich erhaltenen und der dafür vom Individuum als angemessen empfundenen Belohnung abhängig ist. Übersteigt demnach die tatsächlich erhaltene Belohnung die als angemessen angesehene Belohnung – oder steht sie ihr gleich – so wird im Mitarbeiter der Zustand der AZ erreicht. Ist dieses Verhältnis umgekehrt, so wird AUZ bewirkt (vgl. Weinert 1987: 292).

Nach dem Modell ist der Prozess, der zu AZ und AUZ führt, im Wesentlichen von folgenden Variablen gekennzeichnet: (1) wahrgenommene, persönliche Investitionen in die Arbeit; (2) wahrgenommene Investitionen und Ergebnisse der Bezugspersonen; (3) wahrgenommene Charakteristika der Arbeit und (4) wahrgenommene Menge der Belohnungen bzw. Kompensation. Die Nähe zu der Gleichheitstheorie von Adams zeigt sich dadurch, dass sobald die tatsächlich erhaltene Belohnung, die vom Individuum als angemessen erwartete Belohnung übersteigt, für das Individuum in dieser Situation ein Zustand der Spannung entsteht. Es stellen sich Schuldgefühle und Unbehagen ein, die das Individuum zu Handlungen anregen und diese Spannungen beseitigen sollen (vgl. Weinert 1987: 293).<sup>7</sup>

Der in diesem Modell verwendete Begriff „Belohnung“ darf nicht verstanden werden als finanzielle Entlohnung. Der Ausdruck „Belohnung“ erfasst alle erdenklichen „Arbeitsergebnisse“, sei dies nun Bezahlung, Beförderung, Gefordertsein aus der Arbeit, Anerkennung oder das Vorgesetzten-Mitarbeiter Verhältnis. Es werden durch diesen Begriff alle verschiedenen Aspekte der Arbeit miteinbezogen. Eine Zusammenfassung der Gefühle des Mitarbeiters gegenüber diesen verschiedenen Aspekten der Arbeit wird demnach von Lawler als die allgemeine Arbeitszufriedenheit bezeichnet. Dieses AZ-Modell zeigt, dass einzelne Aspekte der Arbeit nach Massgabe ihre Wichtigkeit für das Individuum zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit beitragen (vgl. Weinert 1987: 294).

---

<sup>7</sup> Vgl. Kap. 2.2.3

### 3.3.2 Arbeitszufriedenheitsmodell nach Bruggemann

Zentrale Elemente dieses Modells sind der Soll/Ist-Vergleich sowie die Formen der AZ, hervorgerufen durch die Wechselwirkung zwischen Anspruchsniveau und Situationsbewältigung (vgl. Bayard 1997: 47). Es werden folgende drei Prozesse durchlaufen, damit es zu verschiedenen Ausprägungsformen von AZ kommen kann (vgl. Bruggemann/Grosskurth/Ulich 1975: 132):

1. Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen zu einem gegebenen Zeitpunkt. Es werden die Bedürfnisse/Erwartungen, die man an eine Arbeitssituation stellt mit den tatsächlichen Merkmalen der Arbeitssituation verglichen.
2. Als Folge des Soll/Ist-Vergleichs aus dem ersten Prozess wird je nachdem das Anspruchsniveau erhöht, aufrechterhalten oder gesenkt.
3. Im letzten Prozess geht es um Lösungsstrategien im Falle einer Nicht-Befriedigung der Bedürfnisse. Es kann zu einer Problemlösung, Problemfixierung oder Problemverdrängung kommen.

Wenn beim Soll/Ist-Vergleich festgestellt wird, dass die Bedürfnisse befriedigt und die Erwartungen weitgehend erfüllt sind, können nun anhand des zweiten Prozessschritts folgende Ausprägungsformen entstehen (vgl. Bruggemann/Grosskurth/Ulich 1975: 132):

#### **Progressive Arbeitszufriedenheit**

Da die Bedürfnisse in der Arbeitssituation befriedigt sind, entstehen neue Zielvorstellungen und Erwartungen. Das Anspruchsniveau wird erhöht, und dies hat wiederum ein Zufriedenheitsdefizit zur Folge. Wegen der vorausgegangenen Erfahrung, dass bisherige Ziele in der Arbeitssituation erreicht werden konnten, kann man diese Ausprägung auch schöpferische Zufriedenheit nennen.

#### **Stabilisierte Arbeitszufriedenheit**

Die Bedürfnisse sind in der Arbeitssituation befriedigt, und darin bieten sich keine weiteren Anreize zur Realisierung bewusster oder zur Aktualisierung latenter Bedürfnisse. In Bezug auf die Motivation ist die stabilisierte Arbeitszufriedenheit durch das Bemühen um die Aufrechterhaltung der gegebenen befriedigenden Arbeitssituation und Wahrung der erreichten Befriedigungsmöglichkeiten gekennzeichnet.

Es kann jedoch auch zu einer Soll/Ist-Abweichung kommen im Falle einer Nicht-Befriedigung der Bedürfnisse. Diese Situation wird diffuse Unzufriedenheit genannt und hat nach dem zweiten Prozess folgende Ausprägungsformen (vgl. Bruggemann/Grosskurth/Ulich 1975: 133 ff.):

### **Resignative Arbeitszufriedenheit**

Das Anspruchsniveau wird bei dieser AZ-Form gesenkt, deshalb kommt es zu einer formal positiven Ausprägung von Arbeitszufriedenheit. Die Frustration aus der Problemsituation bewirkt hier ein Abweichen von den anfänglichen Erwartungen im Sinne einer Soll-Wert Reduktion. Deshalb kommt es zu einer Art Resignation.

### **Pseudo-Arbeitszufriedenheit**

Diese Form der AZ ist ein Ergebnis einer unbefriedigenden Arbeitssituation, deren nicht lösbare Bedingungen die Frustrationstoleranz übersteigen und dabei gleichzeitig eine Senkung des Anspruchsniveaus nicht stattfinden kann aufgrund von inneren Widerständen.

### **Fixierte Arbeitsunzufriedenheit**

Mit der Situationsbeurteilung lassen sich keine weiterführenden Lösungsmöglichkeiten und -versuche verbinden. Der zur Problemlösung erforderliche Aufwand erscheint jenseits der individuell gegebenen Möglichkeiten. Der entstehende Druck zur Problemlösung wirkt daher nicht motivierend, sondern frustrierend. Der Betroffene bleibt in seinen Problemen stecken.

### **Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit**

Im Unterschied zur fixierten Arbeitsunzufriedenheit führt diese Form von AZ zu Problemlösungsversuchen. Die unbefriedigende Arbeitssituation ist dem Betroffenen bewusst und er sieht genügend Handlungsspielraum, um seine Situation verbessern zu können.

Das Modell lässt sich auf der nächsten Seite grafisch folgendermassen darstellen (Bruggemann/Grosskurth/Ulich 1975: 134):

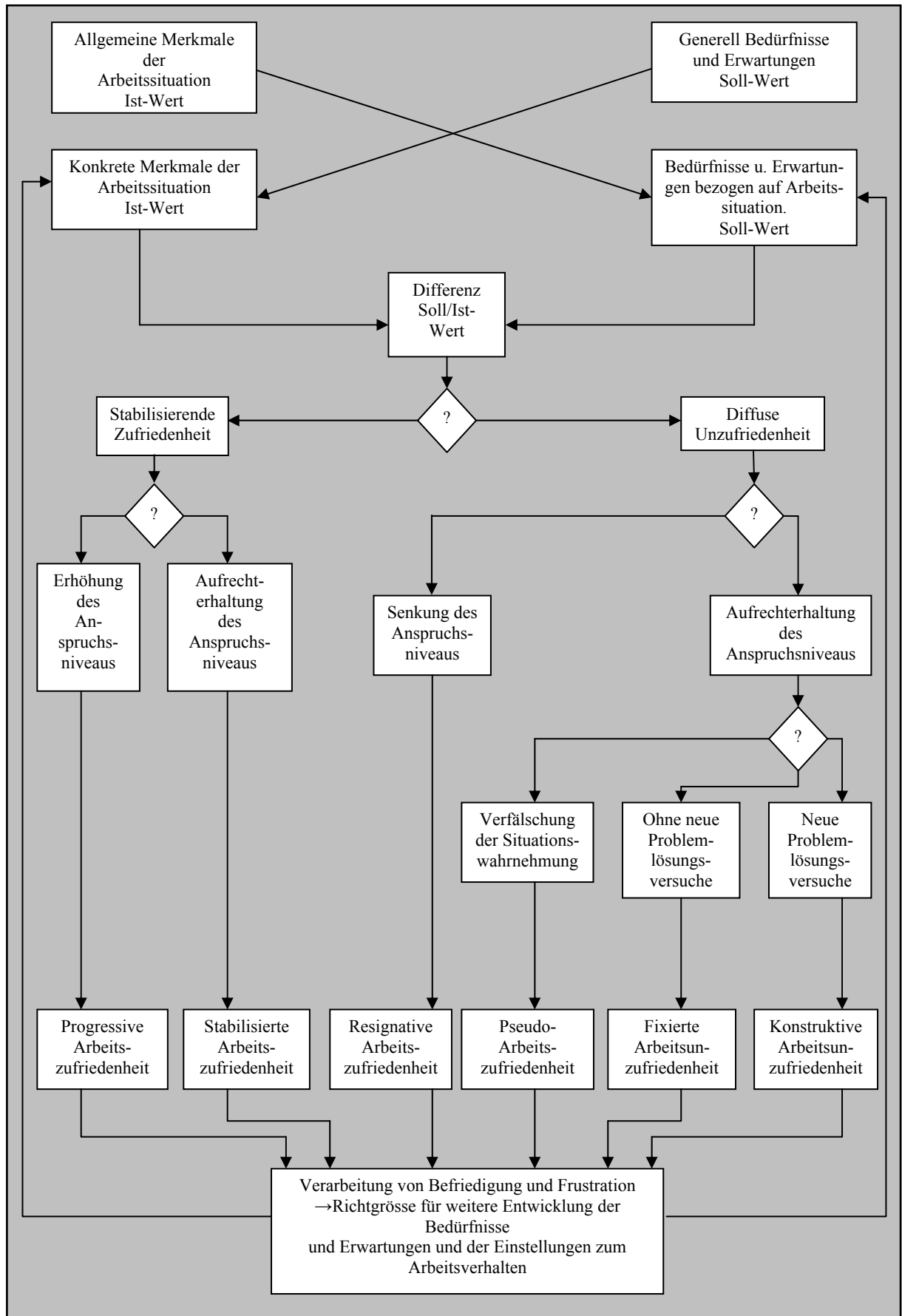


Abbildung 7: Formen und Entstehung der AZ (vgl. Bruggemann/Grosskurth/Ulich 1975: 134 ff.)

### 3.4 Wirkungen der Arbeitszufriedenheit

Die Wirkungen von Arbeitszufriedenheit sind eng mit der im Kapitel 3.2 beschriebenen Sichtweise verbunden, dass AZ als Mittel zum Zweck dient. Drei betriebliche Erfolgsgrößen und dessen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit sind dabei von besonderem Interesse: Es sind dies Arbeitsleistung, Fehlzeiten und Fluktuation.

#### 3.4.1 Arbeitsleistung

In den Anfängen der AZ-Forschung war man der Annahme, dass ein linearer Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Zufriedenheit bestand. Je zufriedener der Mitarbeiter, desto mehr leistet er auch, so nach dem Motto: „Glückliche Kühe geben mehr Milch!“ (vgl. Bayard 1997: 26). Ernüchterung machte sich breit, als Resultate zeigen konnten, dass die Korrelation zwischen diesen zwei Variablen selten den Wert von 0.3 überschreitet und keineswegs ein linearer Zusammenhang dieser zwei Variablen bestand (vgl. Büssing 2004: 465). Gründe für diesen niedrigen Wert sind in den verwendeten Methoden zu finden, wobei vielfach Gruppendaten anstelle von Individualdaten erhoben wurden, was zu einer Verfälschung der Ergebnisse führen kann. Auch die Korrelationsanalyse ist ein eher ungeeignetes Messinstrument, da die Beziehung zwischen AZ und Leistung nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern von vielen situativen Einflüssen und anderen Gegebenheiten beeinflusst wird (vgl. Bayard 1997: 115).

Wie sich Arbeitszufriedenheit auf das Leistungsverhalten auswirkt, hängt immer auch mit den Ansprüchen und dem tatsächlich Erlebten zusammen. Ob nun Arbeitszufriedenheit Wirkungen auf die Arbeitsleistung hat, hängt einerseits auch von den im Modell Bruggemann beschriebenen Typen von Arbeitszufriedenheit zusammen. Da eine „progressive Arbeitszufriedenheit“ mit einer Erhöhung des Anspruchsniveaus verbunden ist, ist mit einem gesteigerten Leistungsverhalten zu rechnen. Beim Typ „Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit“ lässt sich andererseits jedoch erkennen, dass auch Unzufriedenheit mit einem gesteigerten Leistungsverhalten verbunden ist (vgl. Bruggemann/Grosskurth/Ulich 1975: 132 ff.).

Die Steigerung der Leistung infolge Zufriedenheit kann nicht nur auf die Ansprüche des Individuums zurückgeführt werden. Will es seine Ansprüche erreichen, entsteht Leistungsbereitschaft. Dies ist jedoch nicht die einzige Voraussetzung: Um seine Leistung auch tatsächlich steigern zu können, hängt dies vom Energieaufwand des Arbeitnehmers, den Fähigkeiten des Individuums sowie den allgemeinen Arbeitsbedingungen ab. Dies erschwert

es zusätzlich, Aussagen über die Beziehung zwischen AZ und Leistung machen zu können (Bruggemann/Grosskurth/Ulich 1975: 142 ff.).

Aufgezählte Gründe zeigen, dass Arbeitszufriedenheit nur bedingt Wirkungen auf die Leistung hat und es schwierig erscheint, den Wirkungszusammenhang genau zu ergründen. Leistung kann nicht nur als Wirkung von Arbeitszufriedenheit angesehen werden. Es können noch zwei weitere Beziehungen festgestellt werden (vgl. Comelli/von Rosenstiel 2003: 40 ff.):

- Zufriedenheit kann auch als Ursache der Leistung resultieren. Dass früher erfolgte Leistungen und gemachte Erfahrungen einen Einfluss auf die Zufriedenheit haben, konnte mit dem Prozessmodell von Porter/Lawler aufgezeigt werden.<sup>8</sup>
- Zwischen der Beziehung AZ → Leistung wird eine intervenierende Variable gestellt (bspw. Motivation, Erwartungsdruck, Fähigkeiten usw.). Eine dritte Einflussgrösse kann demnach sowohl als Ursache für die Leistung als auch für die Zufriedenheit angesehen werden.

Realitätsnaher ist somit anstatt des starren Ursache-Wirkungszusammenhangs die Beziehung der beiden Variablen als AZ → Leistung → AZ → Leistung...Abfolge zu betrachten, die von vielen anderen Einflussgrössen abhängig ist (vgl. Neuberger 1985: 200).

### 3.4.2 Fehlzeiten (Absentismus)

Mit Fehlzeiten sind alle Abwesenheiten von einem Betrieb gemeint, die motivational bedingt sind. Diese Abwesenheiten sind nicht auf Krankheit oder Unfall zurückzuführen, sondern sind eine Folge von Arbeitsunzufriedenheit (vgl. Bayard 1997: 172). AUZ ist vielfach verbunden mit mangelndem Interesse und Drückebergertum (vgl. Neuberger 1992: 205). Fehlzeiten sind insofern wichtig, da die Kosten von Fehlzeiten von Individuen, Unternehmen und Gesellschaft getragen werden (vgl. Bayard 1997: 176). Dass ein direkter Zusammenhang zwischen AZ und Fehlzeiten besteht, ist statistisch gesichert, doch die Korrelation dieser zwei Variablen erreicht selten einen höheren Wert als 0.4. Die Gründe für diesen niedrigen Wert sind darauf zurückzuführen, dass Fehlzeiten auch auf andere Ursachen wie Familienstand und Arbeitsweg zurückzuführen sind (vgl. Neuberger 1992: 205). Ausserdem ist noch erheblich, ob in einer für die Person unbefriedigenden Situation Handlungsspielräume bestehen, um die AUZ erträglicher gestalten zu können, oder ob sie der Situation ausgeliefert ist. Unbestritten

---

<sup>8</sup> Siehe Kap. 2.2.2

ist jedoch der Zusammenhang zwischen Absentismus und Hierarchiestufe (vgl. Büssing 2004: 465).

Es lässt sich in Bezug auf Fehlzeiten Folgendes sagen: Je mehr die Arbeit den Bedürfnissen einer Person entspricht, desto weniger ist auch mit motivational bedingten Fehlzeiten dieser Person zu rechnen. Nach Bruggemann/Grosskurth/Ulich (1975: 142) sind je nach Form der Arbeits(un)zufriedenheit andere Konsequenzen in Bezug auf Fehlzeiten zu erwarten. Während bei Zufriedenheit die Bedürfnisse weitgehend erfüllt sind, hat dies geringe Auswirkung auf Fehlzeiten. Bei den Formen der fixierten und resignativen Unzufriedenheit ist jedoch mit erhöhten Fehlzeiten zu rechnen. Für ein Unternehmen sind motivational begründete Fehlzeiten neben den dadurch entstanden Kosten von Bedeutung, da Absentismus als eine Vorstufe der Fluktuation angesehen werden kann (vgl. Bayard 1997: 177).

### **3.4.3 Fluktuation**

Arbeitsunzufriedenheit kann Wirkungen auf die Fluktuation haben, wobei die Korrelation selten Werte von 0.3 überschreitet (vgl. Neuberger 1992: 489). Mit Fluktuation ist ein individuumsorientierter, freiwilliger Stellenaustritt gemeint (vgl. Bayard 1997: 163). Der Vollzug eines Stellenwechsels ist oft von Grössen abhängig wie bspw. der Mobilitätsbereitschaft sowie der Verfügbarkeit von Angeboten. Aus diesem Grund wäre es laut Martin (1992: 489) sinnvoller, anstelle des tatsächlichen Verhaltens die Fluktuationsneigung zu erfassen.

Bei der Fluktuation verhält es sich ähnlich wie bei den Fehlzeiten. Fluktuation ergibt sich demnach aus einem Mangel an Bedürfnisbefriedigung. Dies kann Unzufriedenheit zur Folge haben. Gründe für Kündigungen sind vor allem auf die Atmosphäre im Betrieb und die Auswirkungen bzw. Umsetzungen von Unternehmens- und Personalpolitik zurückzuführen. Ein nicht zusagender Arbeitsinhalt, mangelhafte Kommunikation, Führungsverhalten der Vorgesetzten, die Entlohnung sowie Fehlen von Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten gehören zu den am häufigsten genannten Kündigungsgründen (vgl. Bayard 1997: 166).

## 4 Anreizsysteme

Dieses Kapitel behandelt das betriebliche Anreizsystem. Es ist in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation von Bedeutung, da ein Anreiz Motive aktiviert, und zum andern führt er, wenn die durch ihn motivierte Person ihre Bedürfnisse befriedigt hat, zur Zufriedenheit (vgl. Hentze 1995b: 63). In diesem Kapitel werden zuerst die Begriffe Anreize und Anreizsysteme geklärt, um dann auf die verschiedenen Dimensionen eines Anreizsystems eingehen zu können.

### 4.1 Begriffliche Grundlagen

Das Anreizsystem ist Bestandteil der Personalerhaltung. Dieses stellt eine von sechs Prozessfunktionen des strategischen Personalmanagement dar (vgl. Thom 2001: 118). Nach Hentze (1995b: 23) lässt sich Personalerhaltung wie folgt definieren: „Die Personalerhaltung beinhaltet die Massnahmen (Instrumente), die notwendig sind, das vorhandene Personal an die Unternehmung weiterhin zu binden und zu verhindern, dass es zu Austrittsentscheidungen kommt.“

Anreize können aus ökonomischer Perspektive als situationsbedingte, handlungsbestimmende Vorteilserwartungen und somit nichts anderes als die Gründe, die Akteure für ihr Verhalten haben, betrachtet werden (vgl. Wolff/Lucas 2004: 21). Da die Bedürfnisse von Individuen die Anreize bestimmen und die Bedürfnisstruktur (auch Motive genannt) jedes Individuum unterschiedlich ist, gibt es auch unterschiedliche Anreize. Ist bei einer Person das Streben nach Zugehörigkeit stark ausgeprägt, so kann dieses Bedürfnis bspw. durch Gruppenarbeit oder viele soziale Kontaktmöglichkeiten befriedigt werden. Die Konsequenz für die Unternehmung bedeutet in diesem Fall, Anreize zur Befriedigung dieses Bedürfnisses zu schaffen.

Da ein System als Zusammenstellung von verschiedenen Elementen, die miteinander in einem Beziehungszusammenhang stehen, betrachtet werden kann (vgl. o. V. 1998: 473), kann das Anreizsystem nach Kossbiel (1994: 77) als „[...] Summe aller bewusst gestalteten Bedingungen für Mitarbeiter betrachtet werden, die vom Unternehmen gewünschte Verhaltensweisen honorieren (durch positive Anreize, Belohnungen), unerwünschte Verhaltensweisen dagegen durch geeignete Instrumente (negative Anreize, Sanktionen) bestrafen [...]“. Von einem Anreizsystem kann erst dann gesprochen werden, wenn die



Gewährung von Anreizkomponenten an ein entsprechendes Bezugsobjekt gekoppelt ist (vgl. Wolff/Lucas 2004: 21).

Die Gestaltung eines Anreizsystems verfolgt mehrere Ziele. Durch eine zielgruppengerechte Gewährung von Anreizkomponenten sollen die Mitarbeiter zu einer Steigerung ihrer Leistung motiviert werden. Eine Erhöhung der Produktivität der Mitarbeiter übt einen positiven Effekt auf den Gewinn des Unternehmens aus. Ausserdem wird das Anreizsystem auch genutzt, um die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen zu optimieren (vgl. Wolff/Lucas 2004: 22). In der Fachliteratur wird zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden, wobei auch vielfach die entsprechenden Synonyme monetäre und nicht-monetäre Anreize verwendet werden. Folgende Darstellung in Anlehnung an Bayard (1997: 88) soll einen Überblick über die verschiedenen Arten von betrieblichen Anreizen geben. In den weiteren Kapiteln wird dann insbesondere auf die finanziellen, sozialen und organisatorischen Anreize eingegangen, da intrinsische Motivation und die dazugehörigen Anreize der Arbeit an sich bereits in den vorigen Kapiteln Gegenstand waren.<sup>9</sup>

Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		
Direkte finanzielle Anreize	Indirekte finanzielle Anreize	Soziale Anreize	Organisatorische Anreize	Anreize der Arbeit an sich
Lohn- und Gehaltsregelungen	Fringe Benefits	Führungsstil	Arbeitszeitregelungen	Inhalt
Erfolgsbeteiligung		Gruppenmitgliedschaft	Personalentwicklung	Fähigkeitseinsatz
Betriebliche Sozialleistungen		Kommunikation und Information		Tätigkeitsspielraum
		Beziehungen		Abwechslung/ Vielfalt

Tabelle 2: Tabellarische Darstellung von Komponenten eines Anreizsystems (vgl. Bayard 1997: 88)

<sup>9</sup> Vgl. Kap. 2.2.1

Da im Fragebogen des empirischen Teils den Assistenztierärzten sowohl Fragen über materielle als auch immaterielle Komponenten des Anreizsystems gestellt werden, erscheint es sinnvoll, nur jene Komponenten des Anreizsystems näher zu erläutern, auf die im Fragebogen dann auch tatsächlich eingegangen wird. Fragen bezüglich extrinsischer Motivation sind dabei in Überzahl. Aus diesem Grund wird bei der Erörterung diesen Komponenten des Anreizsystems ein grösseres Gewicht verliehen als der intrinsischen Motivation.

## 4.2 Materielle Anreize

### 4.2.1 Direkte finanzielle Anreize

Zu den Bedürfnissen eines Menschen gehört Geld, um die zum Leben mehr oder weniger notwendigen Dinge kaufen zu können (vgl. Scheidl 1991: 260). Um dieses Bedürfnis befriedigen zu können, stellt er seine Arbeitskraft zur Verfügung, um im Gegenzug entlohnt zu werden. Der Begriff Entlohnung (Lohn) schliesst das gezahlte Entgelt für menschliche Arbeit sowie Nebenleistungen und Vergünstigungen ein, die Unternehmensmitglieder zusätzlich erhalten und deren Geldwert ermittelt werden kann (vgl. Hentze 1995b: 71). Zur Bestimmung der Entlohnung fallen zwei Hauptprobleme an: Die Bestimmung der absoluten und relativen Lohnhöhe. Die Bestimmung der absoluten Lohnhöhe stellt ein ausserbetriebliches Marktproblem dar und ist aus diesem Grund nicht weiter von Belang. Von Interesse aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist vor allem die Bestimmung der relativen Lohnhöhe (vgl. Reichmann 2004: 1116).

Das dominierende Prinzip bei der Lohngestaltung ist die Gerechtigkeit. Der Begriff Gerechtigkeit kann aufgefasst werden als Tugend, jedem das Seine zu geben. Fünf Prinzipien sollten bei einem gerechten Lohn gewährleistet sein. Der Lohn sollte äquivalent zum Anforderungsgrad der Arbeit sein (vgl. Hentze 1995b: 73). Dem *Prinzip der Anforderungsgerechtigkeit* nach muss ein hoher Anforderungsgrad bei der Arbeit mit einer dementsprechenden Entlohnung einhergehen. Der Anforderungsgrad eines Arbeitsplatzes lässt sich bestimmen mit der Arbeitsbewertung. Es kommen dabei zwei Verfahren zur Anwendung (vgl. Hentze 1995b: 76):

- Mit der summarischen Methode werden die Arbeitsschwierigkeiten der Arbeitsplätze global erfasst. Die einzelnen Anforderungsarten werden summarisch berücksichtigt.
- Mit der analytischen Methode werden die Anforderungsarten der Arbeit bzw. des Arbeitsplatzes einzeln bewertet.

Eine Äquivalenz muss auch der *Lohn und der Leistungsgrad* aufweisen. In diesem Prinzip tritt die persönliche Leistung des einzelnen Arbeitnehmers in den Vordergrund. Hierbei soll durch eine entsprechende leistungsgerechte Lohndifferenzierung der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die Leistung eines Mitarbeiters eben nicht der im Rahmen der Anforderungsorientierung unterstellten Normalleistung entspricht, sondern von dieser positiv oder negativ abweichen kann (vgl. Reichmann 2004: 1116). Der Grundsatz, dass Lohn und Leistung übereinstimmen sollen, wird in der betriebswirtschaftlichen Lehre als Äquivalenzprinzip bezeichnet und setzt sich aus den gerade aufgeführten Prinzipien zusammen (vgl. Hentze 1995b: 73). Der gewährte Lohn muss ausserdem *Verhaltensgerechtigkeit* aufweisen. Persönliches Verhalten wie Arbeitsbemühen, Pflichtbewusstsein oder Hilfsbereitschaft sollten dementsprechend honoriert werden. Das Prinzip der Verhaltensgerechtigkeit widerspricht jedoch den Vorstellungen eines objektiv bestimmbareren Lohnes (vgl. Reichmann 2004: 1117).

Dem *Prinzip der Sozialgerechtigkeit* liegt der Gedanke zugrunde, dass jeder nach seinen Fähigkeiten gibt und jeder nach seinen Bedürfnissen erhält. Staffelung der Entlohnung nach dem Lebensalter bzw. Dauer der Betriebszugehörigkeit, sowie Staffelung des Lohnes nach dem Familienstand sind hier zu nennen. Das *Prinzip der Marktgerechtigkeit* bestimmt sich aus dem Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt. Es stellt sich die Frage, zu welchem Preis der Arbeitnehmer bereit ist, ein Arbeitsverhältnis einzugehen. Dies wird in der Regel durch einen Vergleich der Löhne ähnlicher Positionen in verschiedenen Unternehmen ermittelt, um einen durchschnittlichen Marktlohn festlegen zu können (vgl. Reichmann 2004: 1117 ff.). Für die Bestimmung der Lohnhöhe in Abhängigkeit des Anforderungs- respektive Leistungsgrad gibt es verschiedene Lohnformen. Dies charakterisiert folgende Darstellung von Hentze (2004: 1105) auf nachfolgender Seite:

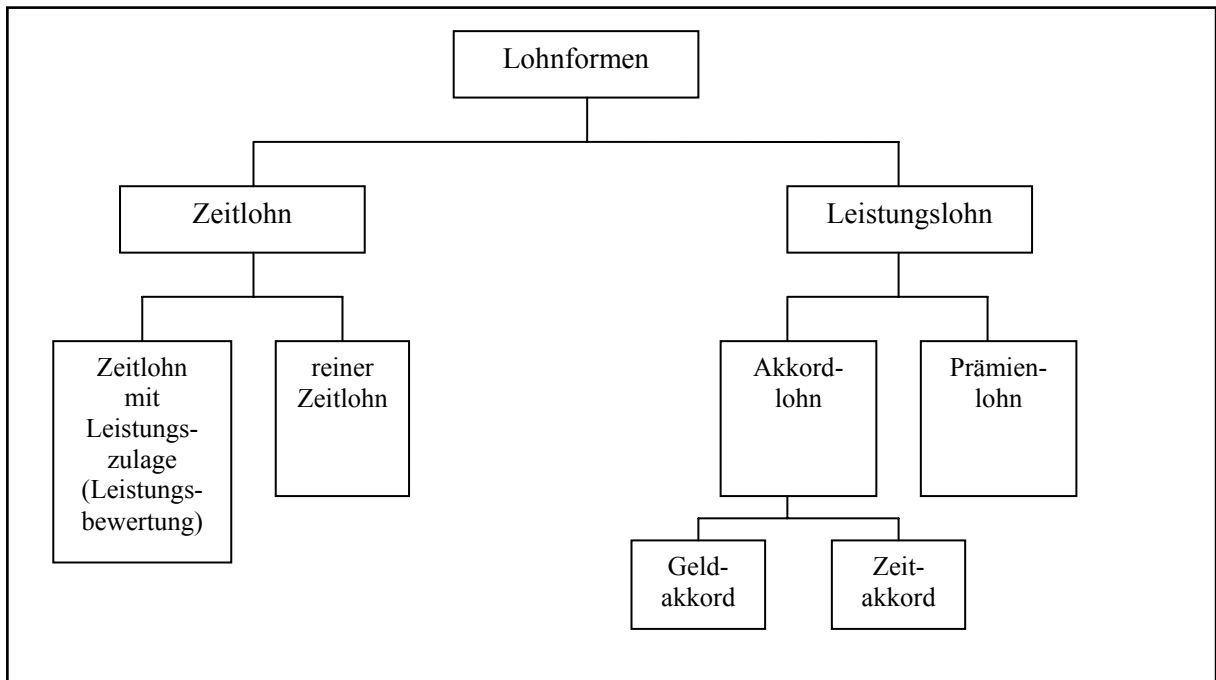


Abbildung 8: Verschiedene Lohnformen (vgl. Hentze 2004: 1105)

Ein reiner Zeitlohn wird vor allem bei Arbeiten ausbezahlt, die einen hohen Qualitätsstandard, eine hohe Sorgfaltspflicht und eine hohe Gewissenhaftigkeit erfordern (vgl. Hentze 1995b: 90). Das Qualitätskriterium dominiert gegenüber dem Leistungskriterium. Der Arbeiter wird für seine Anwesenheitszeit, und nicht für die erbrachte Leistung entlohnt. Er kann die Ausprägung eines Jahres-, Monats- oder Wochenlohns annehmen (vgl. Hentze 1995b: 91). Beim reinen Zeitlohn handelt es sich um einen anforderungsorientierten Lohn, bei dem der Arbeitnehmer nach dem Schwierigkeitsgrad der auszuübenden Tätigkeit entlohnt wird (vgl. Hentze 2004: 1106).

Beim Zeitlohn mit Leistungszulage kommt zuzüglich zum Grundlohn noch eine Leistungszulage hinzu. Im Gegensatz zum reinen Zeitlohn wird beim Zeitlohn mit Leistungszulage neben den Anforderungen auch nach Leistungen differenziert. Diese Zulagen können als Anreiz zur Leistungssteigerung betrachtet werden (vgl. Hentze: 2004: 1106). Der Nachteil dieser Leistungszulage ist, dass die Ermittlung vielfach subjektiven Kriterien unterlegen ist (vgl. Hentze 1995b: 93). Für diese Arbeit nicht von Bedeutung sind die Leistungslohnformen. Die Festlegung des Lohnes setzt sich aus der erbrachten Leistung zusammen. Das Arbeitsergebnis muss mengenmässig erfasst werden können (vgl. Hentze 2004: 1108).

Weitere Anhaltspunkte zur Gestaltung des Anreizsystems innerhalb der Kategorie der direkten finanziellen Anreize lassen sich in der Erfolgsbeteiligung ausmachen. Dies kann in Form einer Leistungsbeteiligung, Ertragsbeteiligung oder Gewinnbeteiligung erfolgen (vgl. Hentze 1995b: 123 ff.). Im Weiteren werden noch die betrieblichen Sozialleistungen zu den Komponenten der direkten finanziellen Anreize gezählt. Bei den betrieblichen Sozialleistungen handelt es sich um die freiwilligen, zusätzlichen, aber nicht gesetzlich oder gesamtarbeitsvertraglich festgelegten Zuwendungen des Betriebs, die weder als Arbeitsentgelt noch als Erfolgsbeteiligung gelten. Sie sind abzugrenzen von den gesetzlichen Sozialleistungen, die durch das Merkmal der gesetzlichen Verpflichtung gekennzeichnet sind, wie bspw. die Bezahlung von AHV/IV und Pensionskasse (vgl. Hentze 1995b: 150 ff.). Nicht näher eingegangen wird auf die indirekten finanziellen Anreize, da sie im Fragebogen nicht Gegenstand der Untersuchung sind.

### **4.3 Soziale Anreize**

#### **4.3.1 Gruppenmitgliedschaft**

Der Mensch denkt, fühlt und handelt sowohl im Betrieb als auch im Privatleben nicht als isoliertes Individuum, sondern als Mitglied von Gruppen. Gruppenmitglieder beeinflussen sich im Denken, Fühlen und Verhalten gegenseitig (Hentze 1995b: 173). Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und zwischenmenschlichem Kontakt, welches für die Zufriedenheit von Menschen entscheidend ist, lässt sich vor allem in einer Gruppe befriedigen. Fühlt sich ein Mensch in einer Gruppe aufgehoben und verstanden, so trägt dies wesentlich zu seiner Zufriedenheit bei und hat somit auch Einfluss auf das Leistungsverhalten.

Die Gruppenmitgliedschaft kann formaler oder informaler Art sein. Die formale Zusammenarbeit in Organisationen geschieht vor allem in Arbeitsgruppen oder Teams. Diese Mitgliedschaft ist eher zwangsläufig. Die Ziele der informellen Gruppen (Freundes-, Interessengruppen) müssen nicht unbedingt mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen (vgl. Bayard 1997: 95). Als Ausdruck des Zusammenhaltes einer Gruppe dient die Kohäsion. Sie ist ein Mass für die Zufriedenheit, d. h. in hochkohäsiven Gruppen ist die Zufriedenheit höher, die Leistungsunterschiede zwischen den Mitgliedern sind weniger ausgeprägt und die soziale Interaktion wirkt sich positiv auf die AZ aus (vgl. Weinert 1987: 289).

### 4.3.2 Kommunikation

Von sozialer Kommunikation spricht man, wenn Sender und Empfänger Personen sind. Einseitige Kommunikation ist zu vermeiden. Die Kommunikation sollte wechselseitig sein, indem die Teilnehmer sowohl Sender als auch Empfänger sind. Die Kommunikation in einem Unternehmen kann in zwei Arten unterschieden werden (vgl. Hentze 1995b: 178):

- Bei der formellen Kommunikation dient die Informations- oder Nachrichtenübermittlung der Aufgabenerfüllung. Sie ist an betriebliche Regelungen gebunden.
- Im Gegensatz zur formellen unterliegt die informelle Kommunikation keiner betrieblichen Regelung.

Werden durch die formelle Kommunikation nicht alle Bedürfnisse befriedigt, wird der Mitarbeiter geneigt sein, in die informellen und privaten Kommunikationsbeziehungen auszuweichen.

Durch Kommunikation können zwei Ziele verfolgt werden: Zum einen kann dadurch der Entscheidungsträger in zielorientiert handelnden Systemen mit dem notwendigen Wissen versorgt werden, zum andern lässt sich so das menschliche Verhalten beeinflussen. Mangelnde Kommunikation kann erhöhten Absentismus und Fluktuation auslösen. Beschränkungen können sich negativ auf die Zufriedenheit auswirken (vgl. Hentze 1995b: 180). Je regelmässiger und früher die Mitarbeiter informiert werden, desto günstiger beurteilen sie die Firma als Arbeitgeber, und desto zufriedener sind sie als Mitarbeiter insgesamt. Damit die Informationen auch eine transparenz- und zufriedenheitssteigernde Wirkung entfalten können, müssen sie jedoch von den relevanten Führungskräften stammen (vgl. Bayard 1997: 97).

## 4.4 Organisatorische Anreize

### 4.4.1 Arbeitszeitregelungen

Die Arbeitszeitregelung ist ein weiteres personalwirtschaftliches Instrument im Anreizsystem. Gesellschaftlicher Wertewandel, steigendes Bildungsniveau und wachsender Lebensstandard und somit das Erwecken eines zunehmenden Bedürfnis nach mehr Zeitsouveränität sind Ursachen, dass neue Modelle zur Gestaltung der Arbeitszeiten entstanden sind (vgl. Hentze 1995b: 223). Gesetzliche Vorschriften wie bspw. ein Gesamtarbeitsvertrag oder das eidgenössische Arbeitsgesetz beschränken die Gestaltungsmöglichkeiten eines Unternehmens bezüglich der Dauer der Arbeitszeit. Solche Vorschriften dienen vor allem dazu, die

Arbeitnehmer von physischer Überlastung und den daraus resultierenden Gesundheitsschäden zu bewahren (vgl. Hentze 1995b: 213). In folgender Darstellung aus Drumm (1994: 133) wird ersichtlich, wie die physiologische Leistungsbereitschaft und –fähigkeit während eines Tages verläuft: Individuelle Verschiebungen dieser Kurve entlang der Zeitachse sind möglich. Eine Aufhebung des Tag-Nacht-Rhythmus gelingt nur bei völliger Isolation. Für die Arbeitszeitgrenzen folgt daraus, dass sie die Leistungsmaxima einschliessen und bei 6 Uhr sowie 22 Uhr liegen sollten (vgl. Drumm 1994: 133).

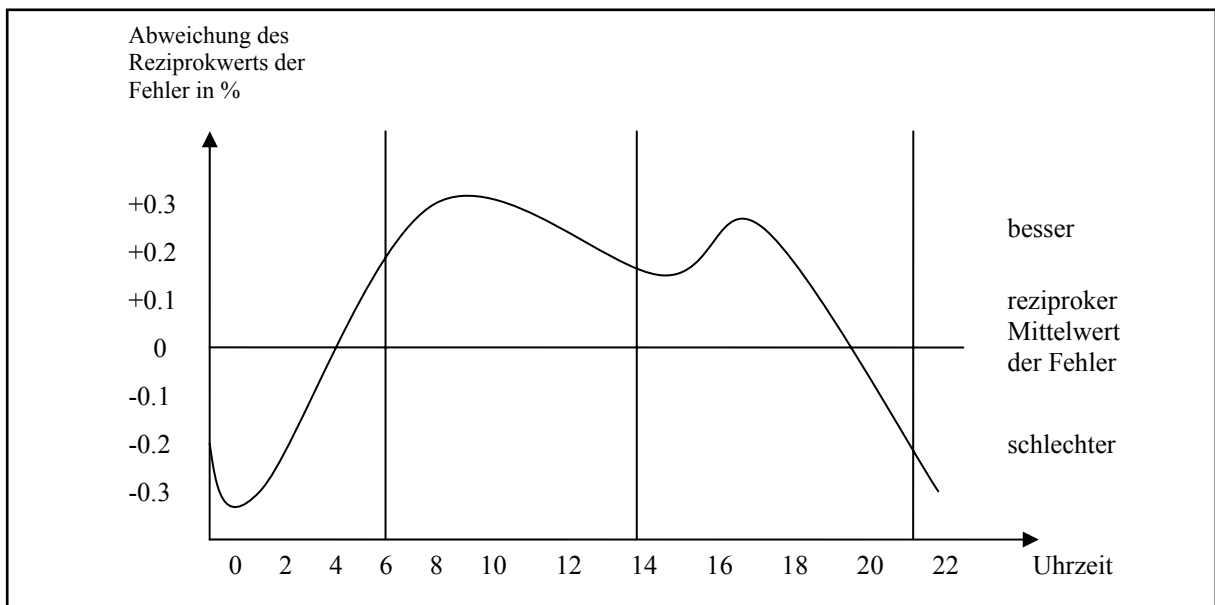


Abbildung 9: Kurvenverlauf der physiologischen Leistungsbereitschaft, gemessen durch Abweichungen der Reziprokwerte der Fehler vom reziproken Mittelwert der Fehler in % je Zeiteinheit (vgl. Drumm 1994: 133).

Für die Gestaltung der Arbeitszeiten ist einerseits die Dauer der Arbeitszeit und andererseits die Platzierung der Arbeitszeit innerhalb einer Arbeitswoche oder Arbeitstages. Es gibt verschiedene Arten der Arbeitszeitregelungen, wobei drei kurz vorgestellt werden:

- Eine *starre Arbeitszeit* bedeutet einen einheitlichen Beginn und ein einheitliches Ende der Arbeitszeit für alle Beschäftigten. Starre Arbeitszeitregelungen orientieren sich ausschliesslich an organisatorischen Bedingungen der Leistungserstellung (vgl. Drumm 1994: 135).
- Bei einer *gleitenden Arbeitszeit* spricht man, wenn die Arbeitszeit aus zwei Teilen besteht: Innerhalb einer gewissen Zeitspanne ist es jedem Arbeitnehmer selbst überlassen, wann er beginnt resp. aufhört. Diese Zeit wird als Gleitzeit bezeichnet. Während der Kernzeit herrscht dann für alle Arbeitnehmer Anwesenheitspflicht. Jeder Mitarbeiter hat ein mit dem Unternehmen vereinbartes Zeitbudget zu erfüllen (vgl. Marr 2004: 447). Beim so genannten Bandbreitenmodell bildet die Standardarbeitszeit einen Eckwert, der innerhalb einer bestimmten Bandbreite beliebig unter- bzw. überschritten werden kann, wobei die

Möglichkeit des Zeitübertrags auf nachfolgende Wochen besteht (vgl. Hentze 1995b: 216).

- Ein weitere Form der Arbeitszeitgestaltung sind *Teilzeitmodelle*. Von Teilzeitarbeit wird gesprochen, wenn weniger als die betriebsübliche Soll-Arbeitszeit in vollem Umfang abgeleistet wird und eine entsprechende Kürzung der Vergütung akzeptiert wird (vgl. Drumm 1994: 138). Entstanden ist diese Form im Zuge der Wiedereingliederung von Frauen ins Erwerbsleben. Deutlich mehr Frauen sind teilzeitbeschäftigt als Männer. Nicht alle Arbeiten sind für den Einsatz von Teilzeitbeschäftigten geeignet. Die ideale Teilzeitarbeit umfasst inhaltlich geschlossene, terminlich ungebundene Tätigkeiten bei formalisierten Prozessabläufen und regelmässigen Arbeitsspitzen. Bei Schichtwechsel sollten keine Qualitäts- und Informationsverluste entstehen, sowie Überlagerungen von Kompetenz und Verantwortung vermieden werden (vgl. Hentze 1995b: 234). Eine besondere Form der Teilzeitarbeit stellt das Job-Sharing dar. Mehrere Mitarbeiter teilen sich die Aufgaben eines oder mehrerer Arbeitsplätze eigenverantwortlich auf (vgl. Marr 2004: 448).

Im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit sollte also bei der Arbeitszeitgestaltung den individuellen Bedürfnissen und Präferenzen der Arbeitnehmer Rechnung getragen werden. Durch die Stärkung der Arbeitszufriedenheit des Beschäftigten können Anreizwirkungen auf die Arbeitsmotivation des Betroffenen erzeugt werden, die sich betrieblich in Form eines Leistungszuwachses oder Verminderung der Fluktuations- und Absentismusprobleme positiv auswirken können (vgl. Hentze 1995b: 238).



#### 4.4.2 Personalentwicklung

Personalentwicklung lässt sich nach Thom (1987: 6 ff.) wie folgt definieren: „Die Personalentwicklung umfasst alle bildungs- und stellenbezogenen Massnahmen (Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung, Verwendungsplanung und –steuerung, Aufstiegsplanung und –steuerung, Stellvertretungsregelungen etc.), die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und sich stützen auf Informationen über Personen (Eignungs- und Fähigkeitsprofile, Leistungen, Potential etc.), Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevante Märkte (Bildungs- und Arbeitsmärkte).“ PE-Massnahmen fördern die Erhaltung des Leistungsvermögens des Personals und in vielen Fällen begünstigen sie die Erhaltung der Leistungsbereitschaft (vgl. Thom 1992: 1167).

Die allgemeine Zielsetzung der PE besteht darin, die innerbetriebliche Mobilität und die vielseitige Einsetzbarkeit der Mitarbeiter zu erhöhen. Im Interesse der Unternehmung liegt die Förderung betriebsbezogener Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu steigern (Thom 1992: 1678). Im Zentrum des Interesses in dieser Arbeit stehen die stellenbezogenen Massnahmen Aus- und Weiterbildung. Zur beruflichen Ausbildung gehören alle Massnahmen, die der praktischen und theoretischen Vorbereitung auf bestimmte Berufe dienen. Nach erfolgreich bestandener Ausbildung folgt die Phase der Fortbildung, die das gesamte Arbeitsleben begleiten kann. Fort- resp. Weiterbildung soll dem Mitarbeiter ermöglichen, seine beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, den veränderten technologischen Anforderungen anzupassen, um die Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs zu ermöglichen (vgl. Thom 1992: 1682).

Bei PE-Massnahmen sind die Bedürfnisse der Betroffenen mit einzubeziehen. Mittels Mitarbeitergesprächen können die Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter ausfindig gemacht werden. Durch Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven in einem Betrieb sollen zudem Anreize zu einem Verbleib geschaffen werden. Die PE-Massnahmen müssen aus betriebswirtschaftlicher Sicht jedoch gerechtfertigt sein. Das Kosten/Nutzen-Verhältnis muss stimmen (vgl. Hentze 1995a: 379). Die personalerhaltende Funktion von PE-Massnahmen hat insofern positive Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit, sofern sich die Ansprüche und Bedürfnisse der Arbeitnehmer mit den angebotenen Massnahmen decken (vgl. Bayard 1997: 92).

## 5 Zusammenhang zwischen Anreizen, Motivation und AZ

In den vorangehenden Kapiteln wurden Motivation, Arbeitszufriedenheit und Anreize resp. Anreizsysteme einzeln besprochen. Mittels eines vom Verfasser erstellten Modells soll nun eine Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den drei Begriffen erstellt werden. Viele Komponenten des Modells entstammen aus Weinert (1987: 262), wobei noch einige Komponenten hinzugefügt wurden, um neben der Beziehung von Motivation → AZ noch die Zusammenhänge zwischen Anreize → Motivation und Anreize → AZ aufzeigen zu können. Im Weiteren wurden noch Erkenntnisse aus der Gleichheitstheorie von Adams sowie aus dem Prozessmodell von Porter/Lawler eingefügt.

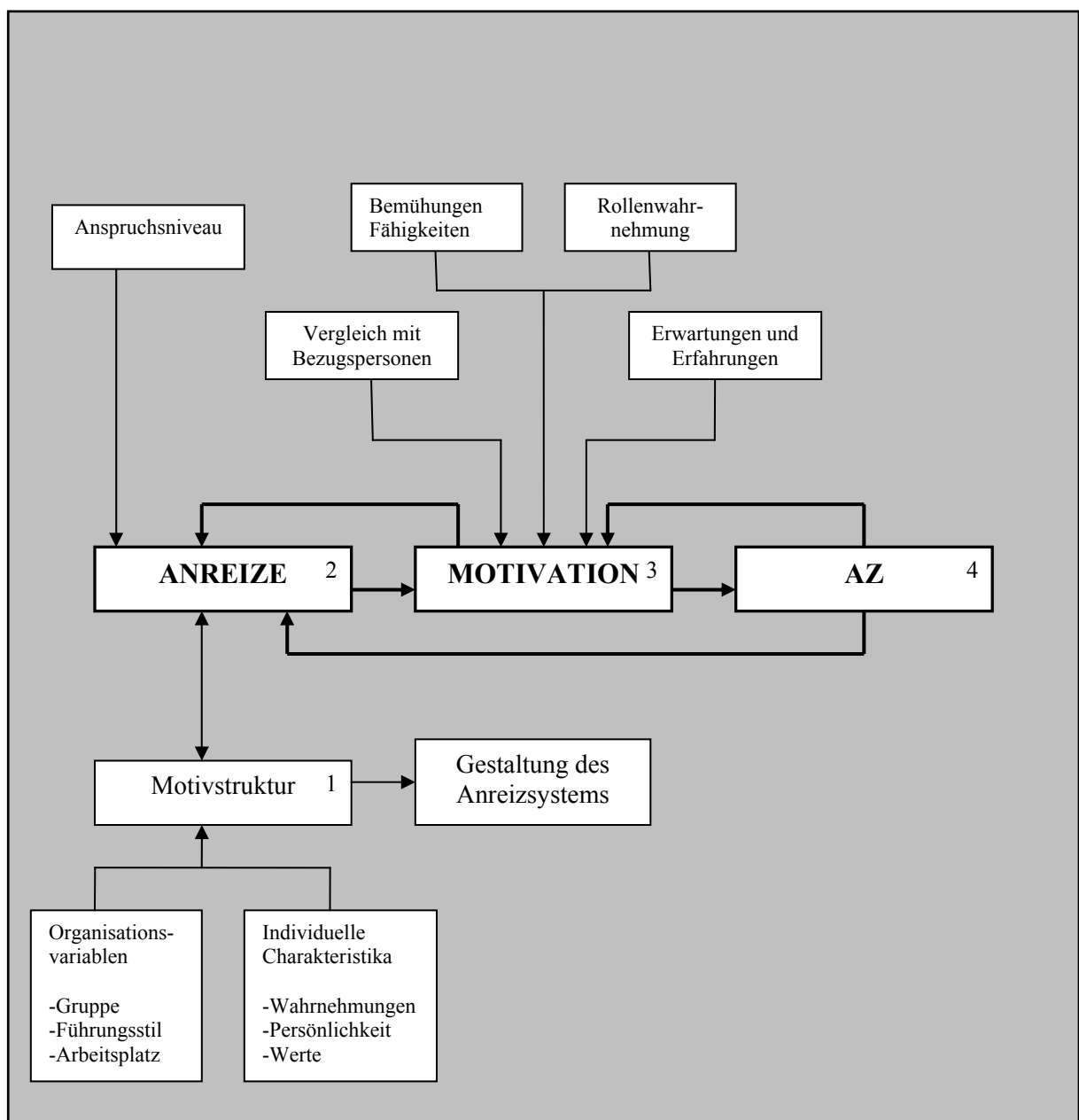


Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Anreiz, Arbeitsmotivation und AZ (eigene Darstellung)

Ausgangspunkt dieses Prozessmodells stellt die Motivstruktur dar (1). Als Motive bezeichnet man eine isolierte Verhaltensbereitschaft, die latent vorhanden aber noch nicht aktualisiert ist (vgl. Hentze 1995b: 28). Vielfach wird dafür auch der Ausdruck Bedürfnis verwendet. Es gibt verschiedene Arten von Motiven. In dieser Arbeit wurden bspw. die Bedürfnisse nach Macht, Leistung und Zugehörigkeit näher beschrieben. Auch die Bedürfnispyramide von Maslow wurde kurz angetönt.<sup>10</sup> Die Stärke und das Ausmass eines latent vorhandenen Bedürfnisses werden einerseits von den individuellen Charakteristika des Organisationsmitglieds (Wahrnehmungen, Persönlichkeit, Werte etc.) und andererseits durch eine Vielzahl von Organisationsvariablen (Führungsstil, Arbeitsgruppe, Arbeitsplatz etc.) bestimmt (vgl. Weinert 1987: 262).

Den Prozess der Motivation ins Rollen bringen die Anreize (2). Sie aktivieren die latent vorhandenen Bedürfnisse (Motive). Um Leistungsverhalten auszulösen sind sowohl materielle als auch immaterielle Anreize vorhanden. Bedürfnisse nach einer verantwortungsvollen, abwechslungsreichen Arbeit wie auch das Bedürfnis nach Geldvermehrung können ein Motiv sein. Damit die Motive auch aktiviert werden, muss das Anreizsystem entsprechend gestaltet werden, damit das Individuum einen Anreiz sieht, sein Bedürfnisdefizit befriedigen zu können. Es muss bei der Gestaltung des Anreizsystems berücksichtigt werden, dass das Anspruchsniveau und die Motivstruktur von Individuum zu Individuum verschieden ist (vgl. Hentze 1995b: 64). Durch die aktivierten Motive wird beim Individuum zielgerichtetes Verhalten ausgelöst, das in der Fachliteratur als Motivation bezeichnet wird (3).

Wie sich dieses zielgerichtete Verhalten auszeichnet, wird durch verschiedene Elemente beeinflusst. Damit das Bedürfnis befriedigt werden kann, müssen die entsprechenden Bemühungen unternommen werden und das Individuum mit Fähigkeiten ausgestattet sein, die zur Erreichung des Ziels beitragen und die Rolle muss dementsprechend wahrgenommen werden. Unter Rollenwahrnehmung versteht man, wie ein Individuum an seiner Arbeitsstelle bspw. „erfolgreiche Arbeitsausführung“ definiert (vgl. Weinert 1987: 278). Wie bei Porter/Lawler (auch Vroom) in Kapitel 2.2.2 gezeigt werden konnte, wird die Motivation sehr stark beeinflusst von bereits gemachten Erfahrungen. Konnte das Motiv schon früher einmal auf dieselbe Weise befriedigt werden, so hat dies einen positiven Einfluss auf den Motivationsprozess. Auch die Erwartungen, ob sich das aus dem latent vorhandenen Motiv entstandene Ziel auch wirklich erreichen lässt, wirkt auf die Motivation ein. Nach Adams

---

<sup>10</sup> Vgl. Kap. 2.1

Gleichheitstheorie<sup>11</sup> wird zielgerichtetes Verhalten ausgelöst, wenn die Person ein gestörtes Gleichgewicht zwischen ihrer Leistung und der Gegenleistung wahrnimmt. Soziale Bezugsgruppen haben demnach einen Einfluss auf die Motivation. Der Einfluss der Anreize auf die Arbeitszufriedenheit besteht dann, wenn durch sie die latenten Bedürfnisse aktiviert worden sind und zu zielorientiertem Verhalten geführt haben. Wurde der zur Bedürfnisbefriedigung unternommene Effort auch nach den Vorstellungen des Individuums belohnt (es werden in diesem Sinne nicht nur finanzielle Belohnung verstanden), so entsteht Arbeitszufriedenheit (vgl. Hentze 1995b: 64) (4). Eine Rückkopplung von der AZ zu den Anreizen besteht bspw. bei einer im Modell von Bruggemann<sup>12</sup> beschriebenen progressiven Arbeitszufriedenheit. Diese Zufriedenheit bewirkt das Erwecken neuer Motive, da bei dieser Art von Arbeitszufriedenheit alle Bedürfnisse befriedigt sind. Die Anreize bringen den Motivationsprozess somit von neuem in Gang.

Die Beziehung Motivation → AZ ist allein schon durch den Umstand gegeben, dass die meisten Theorien der AZ sich auf Motivationstheorien stützen (vgl. Büssing 1982: 128). Sie dürfen aber nicht als Synonyme betrachtet werden. Motivation setzt sich primär mit dem Arbeitsverhalten des Individuums im Arbeitsprozess auseinander, während Arbeitszufriedenheit als eine Konsequenz der Belohnung im Zusammenhang mit der erbrachten Leistung anzusehen ist. Ein Mitarbeiter kann demnach unzufrieden mit der in seiner Organisation bestehenden Beziehung zwischen Arbeitsverhalten, Leistung und Belohnung sein, mag aber trotzdem zur Erledigung einer Aufgabe eine hohe Motivation haben, indem er Initiative zeigt, gute Leistungen vollbringt und Überstunden macht. In diesem Falle kann ein Mitarbeiter motiviert sein, er muss aber trotzdem nicht notwendigerweise mit den verschiedenen Aspekten seiner Arbeit zufrieden sein (vgl. Weinert 1987: 263).

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Begriffe Anreize, Motivation und AZ in sehr enger Beziehung zu einander stehen. Der Zusammenhang kann als Kreislauf betrachtet werden. Sowohl bei AZ als auch AUZ beginnt der Prozess von neuem und durchläuft alle aufgezeigten Stufen.

---

<sup>11</sup> Vgl. Kap. 2.2.3

<sup>12</sup> Vgl. Kap. 3.3.2

## 6 Untersuchungssubjekt

In diesem Teil soll eingehend auf das Untersuchungssubjekt eingegangen werden. Es wird eine umfassende Definition des Begriffs Assistenztierarzt vorgenommen. Im Weiteren werden die Tätigkeitsfelder und die vielen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die sich einem Veterinärmediziner bieten, aufgezeigt. Im zweiten Teil wird der Verband Gesellschaft Schweizer Tierärztinnen und Tierärzte (GST) näher vorgestellt. Dies ist insofern wichtig, da die empirische Untersuchung bei sämtlichen bei der GST registrierten Mitgliedern erfolgen wird.

### 6.1 Beruf Assistenztierarzt

Bereits in der Einleitung wurde der Begriff des Assistenztierarztes schon kurz erläutert. Ein Assistenztierarzt ist abzugrenzen vom Tierarzt, der eine eigene Praxis führt. Die Bezeichnung Assistenztierarzt beinhaltet alle Eigenschaften eines nicht selbstständig erwerbenden Tierarztes. Es kann sich dabei um einen frisch diplomierten Studienabgänger ohne praktische Berufserfahrung, um einen langjährigen Angestellten in der Privatpraxis, um einen Veterinärmediziner, der sich an einer Universität im In- oder Ausland zum Spezialisten ausbilden lässt, oder um einen, der als Oberassistent oder sogar als Privatdozent an einer Hochschule arbeitet, forscht und lehrt, handeln (vgl. Stuber 2005: online).

#### 6.1.1 Ausbildung

In einem fünfjährigen Studiengang der Veterinärmedizin erlangt man das Tierärztediplom. Dieses Diplom berechtigt jeden Studienabgänger zur selbständigen Berufsausübung in der Schweiz (vgl. GST o. J.: 1). Innerhalb der Schweiz kann Veterinärmedizin an den jeweiligen Fakultäten der Universität Zürich und Bern studiert werden. Im bisher grössten Hochschulreformprojekt werden die beiden Veterinärmedizinischen Fakultäten aber in Zukunft zu einer einzigen Fakultät mit zwei Standorten zusammengelegt. Anhand des Studienreglements der Universität Zürich soll die Gliederung des Studiums kurz erläutert werden. Seit 2003 gibt es ein neues Studienreglement. Da die in der empirischen Untersuchung teilnehmenden Assistenten nach alter Studienordnung studiert haben, wird dieses dem neuen Reglement vorgezogen.

Der Studiengang ist in einen vorklinischen (zwei Jahre) und einen klinischen (drei Jahre) Abschnitt gegliedert. Im ersten Studienjahr werden die naturwissenschaftlichen Grundlagenfächern wie Physik, Chemie und Biochemie zusammen mit Studierenden der

Human- und Zahnmedizin belegt. Die Lernkontrolle erfolgt mittels der 1. Vorprüfung am Ende des zweiten Semesters. Das zweite Studienjahr wird als Grundstudium in den medizinischen Fächern bezeichnet. Es werden Fächer wie Anatomie, Embryologie und Histologie angeboten, die dann auch wieder Ende des zweiten Studienjahres geprüft werden. Im Studium der klinischen Grundlagenfächer und der paraklinischen Fächer im dritten und vierten Studienjahr werden u. a. Fächer wie Pathologie, Bakteriologie und Immunologie angeboten. Während den Semesterferien im vierten oder fünften Studienjahr ist ein Praktikum von 21 Arbeitstagen in einer tierärztlicher Privatpraxis oder –klinik zu absolvieren. Die Bescheinigung über das Praktikum ist Voraussetzung für die Zulassung zum letzten Semester vor dem 2. Teil der Schlussprüfung. Am Ende des vierten Studienjahres wird der 1. Teil der Schlussprüfung durchgeführt, der aus sieben theoretischen Einzelprüfungen besteht. Das letzte Studienjahr ist eine Vertiefung der Themenbereiche des dritten und vierten Studienjahres. Am Ende des fünften Studienjahres folgt dann der 2. Teil der Schlussprüfungen, die vier theoretische und elf praktische Einzelprüfungen beinhaltet (Universität Zürich 2001: 1 ff.).

Nach dem Studium hat der Studienabgänger verschiedene Möglichkeiten. Manche ziehen es vor, in einer privaten Tierarztpraxis zu arbeiten, um so bei einem erfahrenen Arbeitgeber das eigentliche Handwerk zu erlernen. Der Studienabgänger gilt in diesem Falle als normaler Angestellter einer Tierarztpraxis ohne ein bestimmtes Ausbildungsziel vor Augen zu haben. Ein beträchtlicher Anteil der Studienabgänger bleibt vorerst an einer tiermedizinischen Fakultät und erarbeitet sich dort seine Dissertation (vgl. Stuber 2005: online). An der Veterinärmedizinischen Fakultät der Universität Zürich stehen mehrere Studiengänge zur Erlangung des Dokortitels zur Auswahl (Universität Zürich 2005a: online). An den beiden Fakultäten besteht für Abgänger zudem die Möglichkeit zur Absolvierung eines Internships. Dieses Internship kann als eine Art Praktikum angesehen werden, wobei der Absolvent entweder Einblicke in verschiedene Bereiche der Veterinärmedizin erhält und dabei in mehreren Instituten arbeitet oder ein institutsspezifisches Programm durchläuft, wo fundierte Kenntnisse in einem Bereich erworben werden. Die Dauer dieses Internships beläuft sich so zwischen zwölf und fünfzehn Monaten.

Nach der Erlangung des Dokortitels oder Absolvierung eines Internship besteht für Veterinärmediziner die Möglichkeit zu einer Spezialisierung in einem bestimmten Gebiet. Diese Spezialisierung erfolgt mittels einer dreijährigen, strukturierten Ausbildung an

anerkannten Ausbildungsstätten. Diese Ausbildungsprogramme werden Residency genannt und haben zum Ziel, junge Assistenztierärzte auf die europäischen Fachprüfungen in ihrem selbst gewählten Spezialgebiet vorzubereiten (z. B. Board-Examen für Innere Medizin, Kleintier- oder Grosstierchirurgie). Zu einer derartigen Berufslaufbahn gehört normalerweise auch ein Aufenthalt an einer ausländischen Fakultät (vgl. Stuber 2005: online).

### 6.1.2 Tätigkeitsfelder

Die Tätigkeit eines Veterinärmediziners wird im Volksmund immer mit der Behandlung von Tieren in Verbindung gebracht. Dieses Vorurteil soll hier widerlegt werden, indem aufgezeigt werden soll, dass ein Veterinärmediziner (in diesem Fall ein Assistenztierarzt) in verschiedenen Berufsbereichen tätig sein kann (vgl. Stuber 2005: o. S.):

- Im klinischen Bereich, wo er Einzeltiere oder ganze Tierbestände (bspw. Herdenbetreuung) betreut und behandelt.
- In der Paraklinik, wo die Mikrobiologie, die Pathologie, die Genetik und viele andere Gebiete angesiedelt sind.
- In der Forschung, die häufig gebietsübergreifend gestaltet wird.
- In der Industrie (bspw. pharmazeutische Unternehmen oder Futtermittelfirmen).
- Oder im öffentlichen Dienst. Ein Beispiel hierfür ist das BAG oder das BVet.

Die Aufgaben der Veterinärmedizin lassen sich also in den Bereichen Forschung und Dienstleistung ausmachen. Assistenztierärzte sind verantwortlich für (vgl. Universität Zürich 2005b: online und Meisser 2003: 7):

- Die gesundheitliche und tierschützerische Betreuung der Haus-, Heim-, Labor- und Zootiere. Ihre Aufgabe ist es, Leiden und Krankheiten der Tiere zu verhüten, zu lindern und zu helfen.
- Die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der landwirtschaftlichen Nutztiere und Pferde durch Erforschung, Erkennung und Bekämpfung von Tierseuchen, Haltungs- und Fütterungsproblemen.
- Den gesundheitlichen Schutz des Menschen durch Erforschung und Bekämpfung der vom Tier auf den Menschen übertragbaren Krankheiten und die Überwachung der vom Tier stammenden Lebensmittel, um so auf eine Steigerung der Güte von Lebensmitteln tierischer Herkunft hinwirken zu können.
- Die Erforschung der Beeinflussung der Umwelt durch tierische Krankheitserreger und der zu ihrer Bekämpfung getroffenen Massnahmen.

### 6.1.3 Problemstellung

Die Sektion Assistenztierärztinnen und Assistenztierärzte (SAA) stellt eine Fachsektion innerhalb der Gesellschaft Schweizer Tierärztinnen und Tierärzte (GST) dar. Ihre Aufgabe ist es, die Interessen von Assistenztierärzten in der Praxis und an den Veterinärmedizinischen Fakultäten Zürich und Bern wahrzunehmen und zu bündeln. Sie versucht, die Probleme und Anliegen der Assistenztierärzte zu erfassen, erarbeitet vertragliche Regelungen für Anstellungsverhältnisse und fördert die Weiterbildung von Assistenten (vgl. SAA GST 2005: online). Sie hat eine gewisse gewerkschaftliche Funktion inne.

Ver mehrt bei der SAA eingegangene Klagen über missliche Anstellungsverhältnisse von Assistenztierärzten veranlasste sie, im Jahre 2002 eine schriftliche Befragung zu starten, um die aktuelle Arbeitssituation der Assistenten an den Universitäten und in der Praxis zu erfassen. 85 von 200 versandten Fragebogen konnten vollständig ausgewertet werden (vgl. SAA GST 2002: 1 ff.). Einerseits ging es der SAA darum, zu erfahren wie sich die Sektion zusammensetzt. Andererseits konnte so ausfindig gemacht werden, in welchen Belangen sich Assistenten wohl fühlen und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Es wurden Fragen zum aktuellen Arbeitsort, zur Vertrags- und Lohnsituation, zu den Wochenarbeitsstunden im Falle von 100%-Stellen sowie Fragen über die Regelung der Pikettdienste gestellt.

Vor allem die Auswertung der Frage zu den Wochenarbeitsstunden liess die SAA aufhorchen. Über 50% der Antwortenden arbeiten mehr als in ihrem Anstellungsverhältnis vorgegeben ist. 11 der 37 ausgewerteten Antworten geben an, dass sie regelmässig über 50 Stunden die Woche arbeiten. Als weiterer kritischer Bereich wurde die Regelung der Pikettdienste bei Assistenten in der Praxis betrachtet. Gut drei Viertel der Antwortenden geben an, pro Woche mehr als ein Nachtdienst zu leisten. Mehr als die Hälfte der Antwortenden leistet ein oder mehrere Wochenenddienste pro Monat. Dies würde nichts Aussergewöhnliches darstellen, da regelmässige Nacht- und Wochenenddienste im Beruf eines Assistenten zur Normalität gehört. Was jedoch aus Sicht der SAA als bedenklich angesehen wurde, ist die Tatsache, dass die Bezahlung dieser Pikettdienste bei mehr als der Hälfte der Antwortenden im Lohn inbegriffen ist (vgl. SAA GST 2002: 1 ff.). Dies widerspricht den von der GST ausgearbeiteten Richtlinien, die vorsehen, dass sowohl der Notfalldienst als auch der Wochenenddienst durch einen Zeitzuschlag mit speziellen Berechnungen abgerechnet werden sollten (vgl. GST 2002: 1 ff.).



Im Wintersemester 2002/03 wurde als Konsequenz der SAA-Umfrage an der Veterinärmedizinischen Fakultät der Universität Zürich unter den Assistenten eine weitere Umfrage gestartet über die Anstellungsbedingungen und die Lohnsituation von Assistenztierärzten an der Universität Zürich. 108 Fragebogen konnten ausgewertet werden. Bei der Auswertung wurden die Daten nach Arbeitsort in zwei Gruppen eingeteilt (Klinik und Institute). Auch hier wurden die Ergebnisse der SAA-Umfrage weitgehend bestätigt. Gesamthaft mehr als 70% der Befragten gaben an, mehr als die vorgesehenen 42 Stunden pro Woche zu arbeiten. 23% der Befragten aus den Instituten und 35% der Befragten aus der Klinik arbeiten über 50 Stunden pro Woche. Bezüglich der Entlohnung sind ein Drittel der Befragten unzufrieden. Die Löhne liegen im Durchschnitt knapp unter 3000 SFr. brutto pro Monat, wobei es eine grosse Spannweite nach unten gibt (vgl. Assistierendenschaft der Vet. Med. Fakultät Zürich 2003: 1 ff.).

Beide Studien ermöglichten der SAA eine Bestandesaufnahme über die Anstellungsbedingungen von Assistenztierärzten. Es muss jedoch gesagt werden, dass diese Studien keineswegs als repräsentativ betrachtet werden können. Beispielsweise in der Marktforschung kann eine effektive Stichprobe von mindestens 50 Personen als repräsentativ werden (vgl. Acker/Kumar/Day 2000: 226). Bei der von der SAA durchgeführten Studie lag der Wert bei einigen Fragen unter diesem Wert von 50 Personen, so geschehen auch bei der Auswertung der Frage zu den wöchentlichen Arbeitsstunden pro Woche. Die SAA sah in den Resultaten beider Studien Handlungsbedarf und beauftragte das IOP der Universität Bern, eine Lizentiatsarbeit über Assistenztierärzte auszuschreiben, um die bestehenden Probleme zu analysieren.

Das Ziel der Arbeit besteht nun darin, eine umfassende Erhebung unter den Assistenztierärzten zu machen, die als repräsentativ betrachtet werden kann. Das Thema Arbeitszufriedenheit wurde gewählt, weil neben den Arbeitszeiten und der Bezahlung auch andere Aspekte der Arbeit belichtet werden sollen, wie bspw. Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz oder der Arbeitsinhalt. Mittels einer Umweltanalyse sollen mögliche Gründe für die niedrige Bezahlung von Assistenten gefunden werden. Die Stichprobe setzt sich aus allen bei der GST registrierten Assistenztierärzten zusammen und umfasst 500 Personen. Um den Nutzen der Studie für die GST erhöhen zu können, wurden zusätzlich noch Fragen über die Verbandsarbeit in den Fragebogen eingebaut.

## 6.2 Verband GST

Die Stichprobe setzt sich wie bereits in Kapitel 6.1.3 erwähnt aus sämtlichen bei der GST registrierten Assistenztierärzten zusammen. Der eigentliche Auftraggeber dieser Arbeit stellt die SAA dar, doch diese ist der Dachorganisation GST unterstellt, und somit hat die GST grossen Einfluss auf die SAA. Im Nachfolgenden sollen die Organisation und die Funktion der GST kurz dargestellt werden.

### 6.2.1 Funktion und Organisation

Die GST wurde im Jahre 1813 in Hünenberg (Zug) gegründet. Ihre Funktion besteht darin, die Interessen der selbstständigen und angestellten Tierärzten in der Schweiz zu vertreten, seien es nun Kliniker oder Parakliniker. Zurzeit sind ungefähr 2500 Mitglieder registriert. Die meisten unter ihnen sind auch Mitglied in einer oder mehreren der 16 Regionalsektionen und der 15 Fachsektionen. Bei den Regionalsektionen schliessen sich GST-Mitglieder eines Kantons oder einer Region zusammen, um so die Interessen besser bündeln zu können. Das gleiche Vorgehensmuster geschieht in den Fachsektionen. In diesem Falle schliessen sich Mitglieder, die sich insbesondere für eine Fachrichtung interessieren, zusammen, um so eine Fachsektion gründen zu können. Es gibt eine Fachsektion für Pferde, eine Fachsektion für Wiederkäuer, eine Fachsektion für Industrie und Forschung usw. Auch die Sektion Assistenztierärztinnen und Assistenztierärzte stellt eine Fachsektion innerhalb der GST dar (vgl. GST 2005: online).

Nach den Statuten der GST nimmt dieser Verband, der die rechtliche Form eines Vereins besitzt, folgende Zwecke wahr (vgl. GST 1993: 1):

- Wahrung der Interessen der Mitglieder und des Berufsstandes.
- Förderung von berufsethischem und kollegialem Verhalten sowie die Solidarität unter den Mitgliedern.
- Einsetzung für die Sicherung der Qualität der veterinärmedizinischen Berufsausübung (Fort-, Aus- und Weiterbildung).
- Förderung der Gesundheit von Mensch und Tier durch entsprechende Massnahmen.
- Gewährleistung von einwandfreien Lebensmitteln tierischer Herkunft.
- Verpflichtung zum Schutz der Tiere.

Um diese Zwecke und Aufgaben auch wahrnehmen zu können wird u. a. eine Standesordnung erstellt, die die Mitglieder zu deren Einhaltung verpflichtet, eine Fachzeitschrift

herausgegeben und Netzwerke unterhalten, die zur Vertretung der Interessen des Berufsstandes gegenüber Bevölkerung, Behörden und Institutionen dienen. Zudem wird Marketing und Öffentlichkeitsarbeit für den ganzen Berufsstand betrieben und Dienstleistungen für die Mitglieder und ihre Sektionen bereitgestellt. Das Erstellen von Richtlinien zur Regelung der Anstellungsbedingungen von Assistenztierärzten in der Praxis stellt eine solche Dienstleistung dar.

Das oberste Organ der GST stellt die Delegiertenversammlung dar. Die Delegiertenversammlung konstituiert sich aus einem bis zwei Delegierten jeder Regional- und Fachsektion. Diesen Delegierten einer Regional- bzw. Fachsektion steht für jedes Aktiv- und Ehrenmitglied der entsprechenden Sektion in der Delegiertenversammlung eine Stimme zu. Zweimal jährlich findet eine ordentliche Delegiertenversammlung statt. Die Aufgabe der Delegiertenversammlung besteht darin, die Verbandspolitik der GST in ihren Grundlinien festzulegen und die Oberaufsicht über die Tätigkeit der übrigen Organe auszuführen (vgl. GST 1993: 2 ff.).

Der siebenköpfige Vorstand ist das ausführende Organ der Gesellschaft. Er führt die Beschlüsse der Delegiertenversammlung aus und bestimmt die Verbandspolitik. Bei der Ausführung seiner Aufgaben wird er durch die Geschäftsstelle unterstützt, dessen Hauptaufgabe es ist, die Aktivitäten der Gesellschaftsorgane zu koordinieren und die Beziehungen von GST-Vertretern zu anderen Organisationen aufrechtzuerhalten. Das Organ des Standesrats überwacht die Anwendung und Einhaltung der Standesordnung und amtiert als Schlichtungsorgan in Fällen von Verstößen oder Streitfällen mit schädlichen Auswirkungen auf den Berufsstand (vgl. GST 1993: 2 ff.).

Seit 1826 ist die GST Herausgeberin einer wissenschaftlichen Zeitschrift, des Schweizer Archivs für Tierheilkunde. Das darin integrierte Bulletin ist das Informationsorgan der GST. Es hält die Mitglieder auf dem Laufenden über die Geschäfte der Gesellschaft sowie über den Berufsstand. Die Mitglieder bezahlen einen Jahresbeitrag, der 1000 SFr. nicht überschreiten darf (vgl. GST 2005: online). Die Jahresrechnung der GST im Jahre 2003 zeigt, dass der Verband über 2 Mio. SFr. umgesetzt hat. Fast die Hälfte der Erträge setzt sich aus Mitgliederbeiträgen zusammen. Demgegenüber stehen Aufwendungen von beinahe in derselben Höhe. Hauptkostenträger stellte das Personal dar, das mehr als die Hälfte der Aufwände ausmacht. Am Ende des Jahres war die Erfolgsrechnung positiv mit einem Gewinn von 15'661 SFr. (vgl. GST 2004: 18).

## 7 Bezugsrahmen zur Arbeitszufriedenheit

Das Zustandekommen von Arbeits(un)zufriedenheit ist ein sehr komplexer Prozess, der viele verschiedene Variablen beinhaltet, die miteinander in Beziehung stehen. Mittels eines Bezugsrahmens sollen die Variablen, deren wechselseitige Beziehungen und deren Wirkung auf die Arbeits(un)zufriedenheit aufgezeigt werden. Das Forschungsziel dieser Arbeit liegt im Aufzeigen von Entdeckungszusammenhängen. In den vorigen Kapiteln wurde der Untersuchungsgegenstand abgegrenzt, die Problemstellung konkretisiert und die Begriffe zweckmässig erfasst (vgl. Zaugg 2002: 5). Der selbsterstellte Bezugsrahmen stellt einen Konzeptionsrahmen dar, dessen Aufgabe in erster Linie auf die Beschreibung und Erklärung realer Phänomene gerichtet ist. Die Funktion des Konzeptionsrahmens kann im Aufzeigen von unerforschten Bereichen und der Einordnung einzelner Forschungsergebnisse in einem grösseren Zusammenhang gesehen werden (vgl. Grochla 1978: 62 ff.).

Das folgende Schema soll gleichzeitig als ein Instrument zur Vereinfachung der Formulierung von Problemen und der Zerlegung in Teilprobleme sowie als ein Raster zur Entwicklung von Lösungsansätzen betrachtet werden (vgl. Zaugg 2002: 5). Der konzeptionelle Bezugsrahmen kann als Abschluss des theoretischen Teils betrachtet werden, der die Thematik der Arbeitszufriedenheit auf das Untersuchungsobjekt überträgt. Im Zentrum dieses Konzeptionsrahmens steht die Arbeitszufriedenheit. Die verschiedenen Determinanten, die auf das Zustandekommen von Arbeits(un)zufriedenheit einwirken, sollen zudem einen Überblick über die Branche der Veterinärmedizin vermitteln, in der die Assistenztierärzte eingebettet sind.

Da es sich bei der Problemstellung in dieser Arbeit nicht um ein betriebspezifisches Problem handelt, sondern um einen Gegenstand, der einen ganzen Berufsstand und somit mehrere Organisationen innerhalb der Veterinärmedizin betrifft, kann nicht auf eine Organisation (bspw. die Privatpraxis Leutenegger) speziell eingegangen werden. Da der grosse Teil der befragten Assistenztierärzte in einer privaten Praxis oder an den beiden veterinärmedizinischen Fakultäten in Bern oder Zürich tätig ist, wird bei den organisatorischen Rahmenbedingungen und den Aktionsparametern jeweils auf die konkrete Situation in einer tierärztlichen Praxis eingegangen und auf die konkrete Situation an einer der beiden Veterinärmedizinischen Fakultäten. Die Fakultäten Zürich und Bern können nicht als Unternehmen in engerem Sinne betrachtet werden. Aus diesem Grund wird jeweils von einer Organisation und nicht

wie üblich von einem Betrieb oder Unternehmen die Rede sein. Damit die Einflussgrössen (v. a. ausserorganisatorische und organisatorische Rahmenbedingungen) spezifisch auf die Branche der Veterinärmedizin projiziert werden können, wurde mit Dr. Martin Seewer, Wirtschaftsbeauftragter der GST, ein Interview zum Thema des Bezugsrahmens durchgeführt. Zur Darlegung der Anreizsysteme wurden einerseits die von der GST ausgearbeiteten Richtlinien zur Regelungen der Anstellungsbedingungen von Assistenzärzten analysiert und andererseits Musterverträge von Anstellungsbedingungen von Assistenten, die an der Veterinärmedizinischen Fakultät der Universität Bern angestellt sind.

AZ kann nach dem Ansatz von Bruggemann, der diesem Konzeptionsrahmen als Basis dient, als ein subjektives Bewertungsprodukt gedeutet werden (vgl. Bruggemann/Grosskurth/Ulich 1975: 19). Die Determinanten der Arbeitssituation und der Umwelt werden vom Individuum auf seine individuelle Art und Weise wahrgenommen und mit den eigenen Ansprüchen und situativ relevanten Bezugspersonen bzw. –situationen verglichen. Das AZ-Urteil resultiert aus einem subjektiven, sich gegenseitig beeinflussenden Vergleich von Soll- und Ist-Werten. Die Soll-Werte basieren auf dem subjektiven Anspruchsniveau einer Person, geprägt von den bisherigen Erfahrungen (auch von Bezugspersonen) und den Determinanten der Situation, der Person und der Umwelt. Das Anspruchsniveau kann folglich an die Stelle der Soll-Werte gesetzt werden. In diesem Bezugsrahmen können die organisatorischen Bedingungsgrössen und Aktionsparameter als Determinanten der Situation betrachtet werden und die ausserorganisatorischen Bedingungsgrössen als Determinanten der Umwelt (vgl. Bayard 1997: 106).

In der empirischen Untersuchung wird das Anspruchsniveau mit der Frage nach der Wichtigkeit eines Aspekts vermittelt. Diese Frage wird bei den verschiedenen Aspekten jeweils vorgelagert zu der eigentlichen Frage zur Zufriedenheit gestellt. Der Vergleichsprozess ergibt sich dann aus der Gegenüberstellung zwischen der Wichtigkeit und Zufriedenheit eines Aspektes. Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt den Bezugsrahmen als Übersicht.

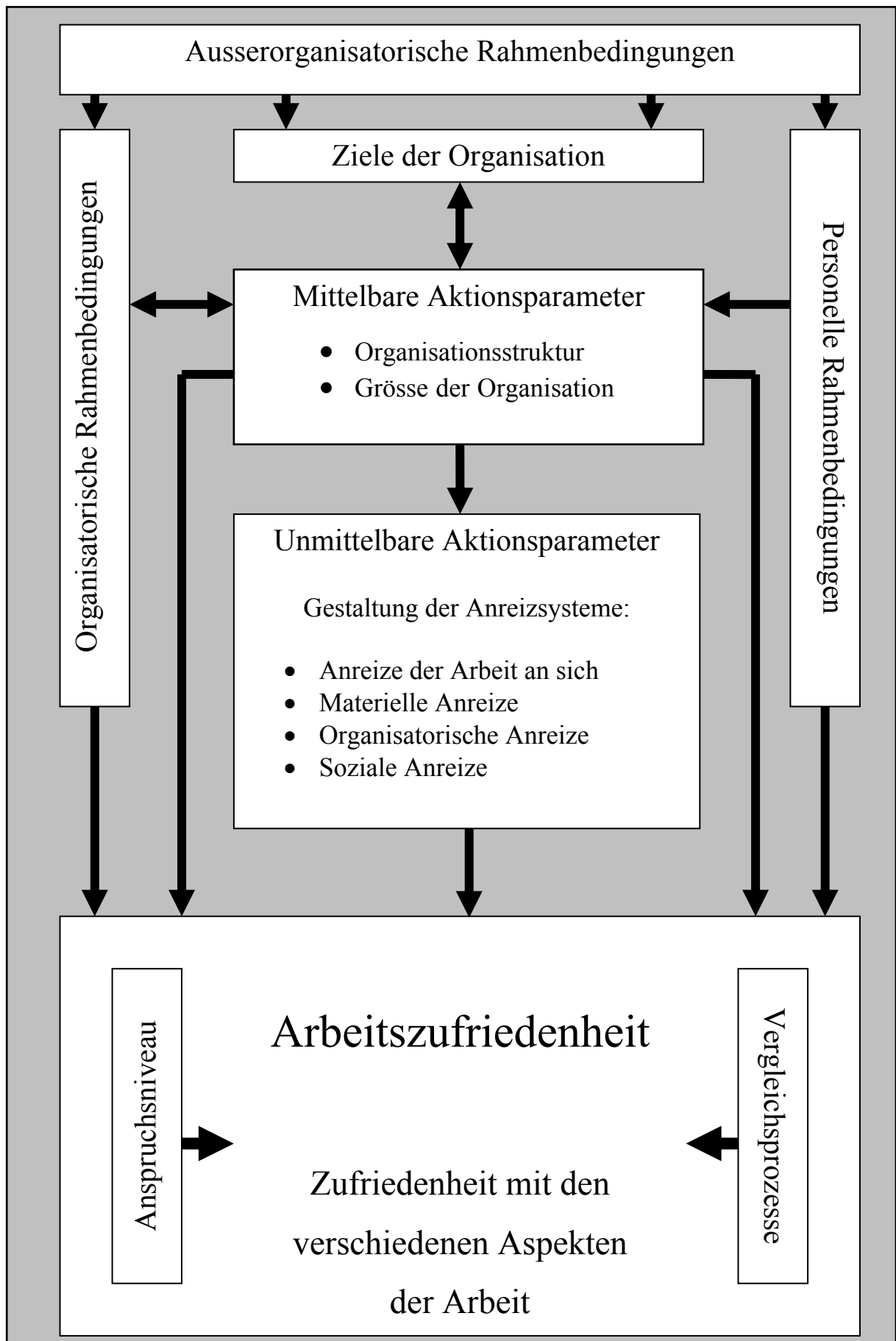


Abbildung 11: Bezugsrahmen zur Arbeitszufriedenheit (eigene Darstellung in Anlehnung an Schmid 2003: 54)

## 7.1 Ausserorganisatorische Rahmenbedingungen

Bei den ausserorganisatorischen Rahmenbedingungen werden zwischen generellen und aufgabenspezifischen Rahmenbedingungen unterschieden. Die generellen Einflussgrössen gelten in einem bestimmten geographischen Raum für eine grössere Anzahl von Organisationen mit unterschiedlichen Sachzielen. Sie lassen sich in ökonomische, sozio-kulturelle, technologische und rechtlich-politische Rahmenbedingungen untergliedern. Aufgabenspezifische Einflussgrössen umfassen all jene Determinanten, mit denen eine Organisation zur Erreichung ihrer Sachziele interagiert, interagieren kann oder aufgrund verbindlicher Vorschriften interagieren muss (vgl. Kubicek/Thom 1976: 3992). Da sowohl generelle als auch aufgabenspezifische Einflussgrössen auf die Branche der Veterinärmedizin einwirken und indirekt einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausüben, zieht der Verfasser eine Mischung aus beiden Arten der Rahmenbedingungen vor, da bspw. sowohl in ökonomischen und rechtlich-politischen Rahmenbedingungen aufgabenspezifische Elemente einfließen und generelle Rahmenbedingungen immer auch einen Einfluss auf die aufgabenspezifische Elemente haben.

### 7.1.1 Ökonomische Umwelt

Die Veterinärbranche ist seit Ewigkeiten stark von der Landwirtschaft abhängig. Im Zeitraum von 1993 bis 2001 hat sich die Zahl der Nutztiere einseitig zu Ungunsten des Veterinärwesens entwickelt. Der Bestand von Nutztieren (darunter fallen potentielle Patienten wie Schweine und Kühe) hat in diesem Zeitraum konstant abgenommen (vgl. Meisser 2003: 14). Dies ist darauf zurückzuführen, dass sowohl die Milch- und Fleischpreise infolge von zunehmenden Marktöffnungen gesunken sind als auch die Direktzahlungen seitens des Bundes an Landwirte zurückgegangen sind (vgl. BfS 2001: 2). Seewer (2005: o. S.) ist der Meinung, dass der Nutztierbestand im Vergleich zu den Nutztierhaltern erstaunlich konstant geblieben ist. Es ist der Trend zu grösseren Landwirtschaftsbetrieben sichtbar, die einen grösseren Nutztierbestand mit sich bringt (vgl. BfS 2001: 3).

Die wirtschaftliche Entwicklung der Landwirtschaft schränkt private Praxen, die im Nutztierbereich tätig sind, sowie auch die Universitätskliniken ein. Die Bauern sind wichtige Kunden. Deren schlechte wirtschaftliche Lage hat einen grossen Einfluss auf den Handlungsspielraum einer Tierarztpraxis und einer Uniklinik. Dadurch wird das Innovationspotential eingeschränkt. Nutztiere werden heute zunehmend als Wegwerfartikel betrachtet. Eine kranke Kuh wird verbrannt und nicht mehr notgeschlachtet. Anders verhält es

sich bei den Kleintieren, worunter Katzen, Hunde usw. fallen. Ihr Bestand ist nicht gestiegen, doch ein Haustier nimmt heute bei Menschen eine wichtige soziale Stellung ein. Das Haustier wird vermehrt mit einem Menschen gleichgestellt (vgl. Hurter 1999: 62). Ein Haustier wird als Luxusgut betrachtet. Als Folge davon sind Kleintierpraxen und die Abteilungen für Kleintiermedizin am Tierspital sehr stark konjunkturellen Schwankungen unterlegen. Bei schlechter konjunktureller Lage lässt sich jeweils ein Umsatzrückgang beobachten (vgl. Seewer 2005: o. S.).

Generell kam es aufgrund der schwierigen Bedingungen in der Landwirtschaft (sinkende Milch- und Fleischpreise, weniger landwirtschaftliche Betriebe usw.) und der Aufwertung von Kleintieren zu einer strukturellen Verschiebung innerhalb des Veterinärwesens von Nutztieren hin zu Kleintieren. Auch unter den Studierenden lässt sich dieser Trend feststellen. Im Studium der Veterinärmedizin müssen sich die Absolventen früh entschieden, ob man sich auf die Bereiche Kleintiere, Nutztiere oder Public Health fokussieren will. Ein Grossteil davon spezialisiert sich auf Kleintiere. Dies lässt sich mit dem hohen Frauenanteil, der das Studium der Veterinärmedizin mit sich bringt, erklären. Frauen sind traditionell eher auf Kleintiere als auf Nutztiere fixiert (vgl. Seewer 2005: o. S.).

Für die Studienabgänger wird es aufgrund der grossen Nachfrage nach Arbeitsstellen im Kleintierbereich zunehmend schwieriger, eine Stelle zu finden. Die Nachfrage übersteigt in diesem Fall das Angebot. Anders verhält es sich im Bereich Nutztiere. Wer heute in diesem Bereich arbeiten will, der findet auch eine Stelle. Gewisse Nutztierpraxen mussten geschlossen werden, da die ausgeschriebenen Stellen aufgrund mangelnder Nachfrage nicht besetzt werden konnten. Durch die zunehmende Nachfrage im Kleintierbereich sind viele neue Praxen – vor allem in Städten - eröffnet worden. Dies führte zu einem erhöhten Konkurrenzdruck innerhalb der Tierarztpraxen. Viele Praxen sind somit zu wenig ausgelastet, was sich dann wiederum in mangelndem Umsatz niederschlägt (vgl. Hurter 1999: 66 ff.).

Aus Sicht von Seewer (2005: o. S.) ist das wirtschaftliche Denken bei Tierärzten viel zu schwach ausgeprägt. Da es sich um eine soziale Dienstleistung handelt, bestehen Hemmungen, diese auch angemessen zu verrechnen. Es wird vieles pauschal verrechnet anstelle einer detaillierten Kostenrechnung, wo sämtliche Verbrauchsmaterialien und der wahre zeitliche Aufwand für die geleistete Arbeit aufgelistet und verrechnet werden. Vielfach ist den Kunden die Dienstleistung nicht ersichtlich. In der Humanmedizin werden dank



geschickter Öffentlichkeitsarbeit die Kosten der Behandlung als selbstverständlich hingenommen. Beispielsweise eine Bruchverletzung wird in der Veterinärmedizin mit den gleichen Platten behandelt wie sie bei der Humanmedizin verwendet werden. Die Behandlung kostet bei einem Veterinärmediziner gerade mal die Hälfte. Ein weiterer Vergleich mit der Humanmedizin lässt sich in der Chirurgie ausmachen. Die Chirurgie in der Veterinärmedizin kann praktisch als identisch mit der Chirurgie in der Humanmedizin angesehen werden. Die Verrechnung in der Veterinärmedizin entspricht ca. einem Zehntel des Betrages, der in der Humanmedizin für dieselbe Tätigkeit verrechnet würde (vgl. Seewer 2005: o. S.)

### **7.1.2 Rechtlich-politische Umwelt**

Die Ausgabenkürzungen des Kanton Berns gingen auch am Tierspital nicht spurlos vorbei. Die Unikliniken sind enorm unter Druck. Spürbar ist dies im Weiterbildungsbereich. Es werden zunehmend weniger Ausbildungsplätze an den Universitätskliniken angeboten, und wenn, dann zu einem geringen Lohn. Da die Nachfrage aber gross und das Angebot an Ausbildungsplätzen knapp ist, hat dies auch Auswirkungen auf die Höhe des Lohnes. Der Markt beginnt zu spielen. Durch die Personenfreizügigkeit werden im Ausland erworbene Diplome den Schweizer Diplomen gleichgesetzt. Seewer (2005: o. S.) ist der Meinung, dass dies zusätzlich zu einer Lohnsenkung beiträgt. Es lässt sich beobachten, dass an den Veterinärmedizinischen Fakultäten Bern und Zürich ein grosser Anteil deutscher Staatsbürger angestellt sind. Diese sind bereit, zu einem niedrigeren Lohn zu arbeiten. In grossen Privatkliniken lässt sich eine ähnliche Tendenz feststellen. In Deutschland gibt es zurzeit massenweise arbeitslose Tierärzte. Arbeiten in der Schweiz kann als Flucht aus dieser auswegslosen Situation betrachtet werden.

Seit dem 1. Januar 2005 sind Assistenzärzte dem eidgenössischen Arbeitsgesetz unterstellt. Dieses ist ein Arbeitnehmerschutzgesetz, das sich vor allem mit Arbeits- und Ruhezeiten sowie dem allgemeinen Gesundheitsschutz befasst (o. V 2005a: online). Die Assistenztierärzte an Universitäten sind diesem Gesetz nicht unterstellt. Assistenztierärzte sind auch nicht in einer Personalunion organisiert. Die GST nimmt für das Veterinärwesen eine gewerkschaftliche Funktion ein. Der Verband hat eine Standesordnung. Diese stellt ein intern rechtliches Papier dar. Auf der Stufe der Assistenztierärzte nimmt die Fachsektion SAA diese gewerkschaftliche Stellung ein.<sup>13</sup> Als Beispiel für die Wahrnehmung dieser Funktion können die Richtlinien für Anstellungsbedingungen von Assistenztierärzten in der Praxis gesehen

---

<sup>13</sup> Vgl. Kap. 6.2.1

werden. Da die Lohnabsprachen und Verträge nach dem OR geregelt sind, kann jedoch bei einem Verstoß gegen dessen Richtlinien auch zivilrechtlich vorgegangen werden. Die GST hat keine Durchsetzungsgewalt, doch da 92% aller Tierärzte bei der GST registriert sind, ist dennoch eine gewisse Macht vorhanden bei einem allfälligen Verstoß gegen diese Richtlinien. Da die Durchsetzungsgewalt fehlt, müsste der Verband als Konsequenz so gute Dienstleistungen anbieten, dass ein Ausschluss aus dem Verband auch wirklich schmerzhaft ist (vgl. Seewer 2005: o. S.).

Auf Bundesebene ist das Bundesamt für Veterinärwesen (BVet) zuständig für Gesetze und Erlasse bezüglich Tierhaltung, Tierschutz, Tiergesundheit und sicheren Lebensmitteln. Das BVet ist zuständig für die Vorbereitung von Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien. Für die GST, Universitätskliniken und Privatpraxen hat dies zur Folge, dass sie mit dem BVet interagieren und die Gesetze und Erlasse vollziehen müssen. Anliegen des BVets sind sowohl die Gesundheit von Tieren und Menschen. Das Bundesamt ist dem Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement unterstellt und direkt neben dem Bundesamt für Landwirtschaft angesiedelt (vgl. BVet 2005: online). Nach Herrn Seewer (2005: o. S.) beruht die organisatorische Eingliederung des BVet direkt neben dem Bundesamt für Landwirtschaft auf Traditionen, da der Beruf des Tierarzt sehr eng mit der Landwirtschaft verbunden war. Auch Erlasse des Bundesamts für Gesundheit sind für das Veterinärwesen von Bedeutung, da die Sicherheit von Lebensmitteln und Epidemien eng mit der Tierhaltung verbunden ist (vgl. BAG 2005: online).

Obwohl das Veterinärwesen einen öffentlichen Gesundheitsauftrag wahrnimmt, kann es nicht diesem Bereich zugeordnet werden. Im Gegensatz zu Ärzten und Zahnmediziner sind Tierärzte mehrwertsteuerpflichtig. Dem Veterinärwesen fehlt es an einer politischen Lobby. Tierärzte gelten als Einzelkämpfer und nicht als homo politicus. Dazu beigetragen hat sicherlich auch die Affinität des Veterinärwesens zur Landwirtschaft. Seit Jahrzehnten besitzt die Landwirtschaft eine hervorragende Lobby auf der politischen Bühne. In Zeiten, als der erste Sektor noch stärker ausgeprägt war, galt der Grundsatz: „Was dem Bauer hilft, hilft auch dem Tierarzt.“ (vgl. Seewer 2005: o. S.). Dass es zu Veränderungen innerhalb des Veterinärwesens gekommen ist, wurde bereits in Kapitel 7.1.1 angetönt und wird im folgenden Kapitel präzisiert.

### 7.1.3 Sozio-kulturelle Umwelt

Innerhalb des Veterinärwesens ist es zu einer strukturellen Verschiebung gekommen. Dies ist nicht nur auf den Rückgang der Landwirtschaft zurückzuführen, sondern auch auf die erhöhte Anzahl weiblicher Veterinärmedizinstudenten. Im Wintersemester 2003/2004 waren 74.2% der Studenten weiblich (vgl. Universität Bern 2004: o. S.). Veterinärmedizinerinnen entscheiden sich tendenziell eher für Kleintiere. Die Arbeit im Nutztierbereich kann als Handwerk betrachtet werden, das traditionell von Männern ausgeführt wird. Viele Frauen wollen später Teilzeit arbeiten, um so Familie und Beruf miteinander verbinden zu können. Im Kleintierbereich gibt es heute viele Teilzeitpraxen. Auch gibt es viele Impfpraxen, die sich auf das Impfen fokussieren und den Rest weitergeben (vgl. Seewer 2005: o. V.).

Das Veterinärwesen versucht, vom so genannten Herriot-Syndrom wegzukommen. James Herriot war der Hauptdarsteller in der Serie, dessen deutsche Übersetzung „Der Doktor und das liebe Vieh“ lautet. Diese Serie erfreute sich in den siebziger Jahren beim Fernsehpublikum grosser Beliebtheit und trug sehr viel zum Öffentlichkeitsbild dieses Berufs bei. Herriot erzählte von täglichen Geschichten eines Tierarztes, die er in seinem Beruf erlebte. Ein Veterinärmediziner soll in der Öffentlichkeit nicht mehr nur als Viehdoktor bezeichnet werden. Es ist heute nicht mehr so, dass ein Studium der Veterinärmedizin automatisch eine Tätigkeit als Tierarzt mit sich bringt. Ein Veterinärmediziner kann heute auch in einem Unternehmen oder in einem Bundesamt tätig sein (vgl. Hurter 1999: 63). Das Studium ist sehr vielseitig. Vermehrt entscheiden sich Studienabgänger – auch aufgrund mangelnder Alternativen – für den Weg in die Industrie. Diese Diversifikation des Veterinärwesens sollte nicht als Bedrohung, sondern als Chance angesehen werden (vgl. Seewer 2005: o. S.).

### 7.1.4 Technologische Umweltsphäre

Die EDV hat in der Administration sehr vieles erleichtert. Im Vergleich zu früher muss jedoch viel mehr dokumentiert werden. In der Nutztierpraxis wird die Herdenbetreuung mittels mobiler Datenträgern durchgeführt. Alle Daten der einzelnen Tiere sind auf einem zentralen Server gespeichert, auf die der Tierarzt jederzeit Zugriff hat. Auch Ultraschall ist sehr von der elektronischen Datenverarbeitung abhängig. Das digitale Röntgen ist zudem in Entwicklung. Die neuen Informationstechnologien erleichtern die Arbeit eines Veterinärmediziners sehr. Ohne Unterstützung durch EDV geht nichts mehr (vgl. Seewer 2005: o. S.).

## **7.2 Personelle Rahmenbedingungen**

Bei der Betrachtung einer AZ-Analyse müssen immer auch die Merkmale der Person miteinfließen. Auch wenn bei der Analyse von Personengruppen oft die Annahme vorliegt, dass alle Mitglieder dieser Population gleich sind, so ist dies eine zu starke Generalisierung. Sowohl demographische Merkmale wie Alter, Geschlecht und Sozialisation als auch die daraus entstandenen Werte und Bedürfnisse jedes einzelnen Individuums beeinflussen die AZ. Dies schränkt die Verallgemeinerungsmöglichkeit von Forschungsergebnissen stark ein (vgl. Weinert 1987: 295). Einerseits bestehen Wechselwirkungen zwischen diesen verschiedenen Personenmerkmalen und andererseits zwischen den Personenmerkmalen und Merkmalen der Situation (vgl. Bayard 1997: 74). Die Beziehung von Merkmalen der Person zur AZ soll anhand von ausgewählten Beispielen kurz dargelegt werden.

### **7.2.1 Geschlecht**

Der Zusammenhang zwischen der Variable Geschlecht und AZ zeigt unterschiedliche Resultate auf. Einige Studien kamen zum Schluss, dass Frauen zufriedener sind als Männer. Andere behaupten genau das Gegenteil und weitere Studien sehen keinen Unterschied zwischen den Geschlechtern. Die letzte Ansicht ist wohl am ehesten vertretbar (vgl. Bayard 1997: 75). Was sich jedoch aufgrund einer Studie von Mannheim (1993: 15 ff.) bezüglich der Unterschiede von Frau und Mann festhalten lässt, ist die Tatsache, dass für Männer die Erwerbsarbeit eine wichtigere Rolle im Leben spielt als für Frauen. Frauen hingegen betrachten angenehme Arbeitsbedingungen und zwischenmenschliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Mitarbeitern als wesentlich wichtiger als die Männer (vgl. Weinert 1987: 295). Welchen Einfluss die Variable Geschlecht auf die Arbeitszufriedenheit in der empirischen Untersuchung tatsächlich hat, wird sich zeigen. Etwa drei Viertel der befragten Assistenztierärzte sind Frauen.

### **7.2.2 Alter und Dauer der Organisationszugehörigkeit**

Generell lässt sich sagen, dass ältere Arbeitnehmer eher zufriedener sind als jüngere. Diese Tendenz leuchtet ein, wenn man bspw. davon ausgeht, dass die Personen mehr Privilegien besitzen oder aber keine Alternativen mehr sehen und dadurch das Anspruchsniveau herabgesetzt haben. Betrachtet man jedoch die Aspektzufriedenheiten sowie Einzelpersonen, ist diese Aussage nicht mehr nachweisbar (vgl. Bayard 1997: 77 ff.). Da sich die Population der befragten Assistenztierärzte vorwiegend aus einer jüngeren Belegschaft zusammensetzt, lässt sich nur schwer ein Vergleich zwischen den verschiedenen

Alterskategorien anstellen. Die Altersdifferenz wird selten mehr als 15 Jahre betragen. Trotzdem ist es interessant zu beobachten, ob Unterschiede bezüglich der Zufriedenheit feststellbar sind. Anders verhält es sich bei dem Merkmal Dauer der Organisationszugehörigkeit. Es können in der Stichprobe durchaus Assistenztierärzte vorhanden sein, die seit mehreren Jahren bei der gleichen Organisation angestellt sind, sei dies an einer universitären Klinik oder in einer Privatpraxis. Aus diesem Grund verdient dieses Merkmal genauere Betrachtung.

Erfahrungen und Erlebnisse in Arbeit und Beruf beeinflussen die spezifischen Persönlichkeitsmerkmale und Bedürfnispräferenzen eines Organisationsmitglieds und somit auch die AZ. Folgende drei Aspekte bestimmen die Beziehung zwischen AZ und unterschiedlich langer Organisationszugehörigkeit (vgl. Bayard 1997: 75 ff.):

- Betriebliche Sozialisation:

Kasper (1992: 2056) versteht den Prozess der betrieblichen Sozialisation als „[...] Prozess der Aneignung der in einem Betrieb verbindlichen Kenntnisse, Fähigkeiten, Werte, Normen, Einstellungen, Deutungs- und Verhaltensmuster [...]“. Personen mit wenig Erfahrung in der Organisation haben eher die Tendenz, hohe Erwartungen an die Organisation zu stellen, die vielfach dann nicht der Wirklichkeit entsprechen. Dies kann sich negativ auf die AZ auswirken. Wer länger in einer Organisation tätig ist, kennt die Mechanismen einer Organisation und wird weniger schnell enttäuscht.

- Gewöhnungseffekte:

An positive Gefühle gewöhnt man sich sehr schnell, während negative Gefühle bei unveränderten Bedingungen erhalten bleiben. Bezüglich des Anreizsystems einer Organisation lässt sich sagen, dass bei Eintritt in die Organisation gewisse Dinge noch als grosszügig empfunden werden, die, je länger man dieser Organisation angehört, als selbstverständlich betrachtet werden und das Bedürfnis nach mehr wecken (vgl. Neuberger 1985: 188).

- Aufmerksamkeit:

Je mehr die persönlichen Ziele und Vorstellungen mit denjenigen der Organisation übereinstimmen, desto weniger dringt das eigene Wertesystem (bspw. wie wichtig werden Beziehungen am Arbeitsplatz angesehen) in das Bewusstsein ein. Personen, deren Ziele und Werte mit der Organisation mehr oder weniger übereinstimmen, hinterfragen die

situativen Gegebenheiten am Arbeitsplatz nicht gleichermassen wie etwa Personen, deren Ziele und Werte nicht in Einklang sind mit denen der Organisation.

### 7.2.3 Werte und Bedürfnisse

Werte und Bedürfnisse sind individuell, aber durch bisherige Erfahrungen, Sozialisation, Ansprüche und Vergleichsprozesse gefärbt. Werte dienen als Orientierungsrahmen für die Zufriedenheit einer Person und sind Ausdruck für deren Anspruchsniveau und Selbstkonzept. Werte sind angeordnet in einer Wertehierarchie. Einige Werte einer Person sind in bestimmten Situationen weniger wichtiger als andere. Locke (1976: 1306) stellt diesen Effekt auf die AZ folgendermassen dar:

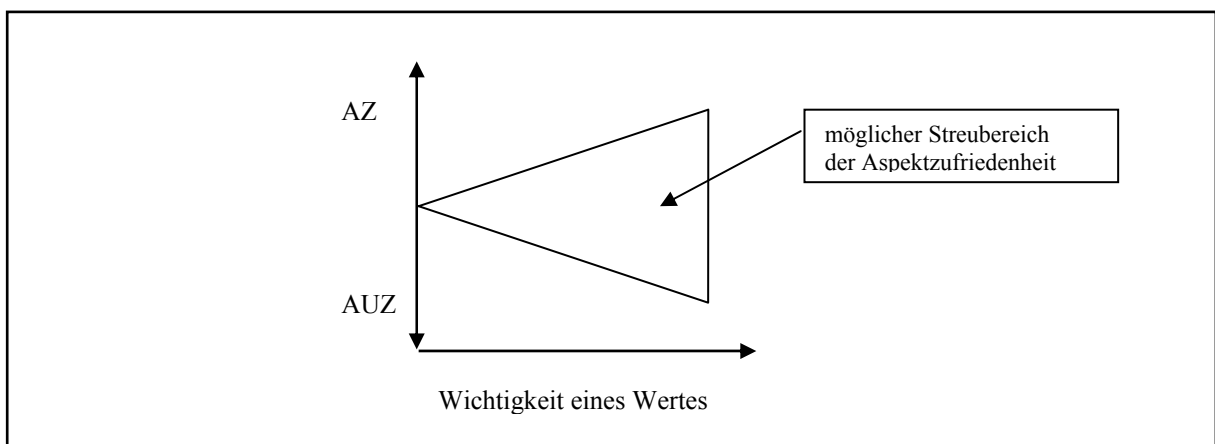


Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit (vgl. Locke 1976: 1306)

Aus dieser Darstellung wird ersichtlich, dass, je wichtiger ein Wert/Bedürfnis für eine Person ist, die AZ oder die AUZ desto stärker steigt. Bei einer Person, die bei der Arbeit den Aspekt Beziehungen zu Vorgesetzten und Mitarbeitern als wichtig empfindet, ist bei Nichterfüllung dieses Werts dementsprechend unzufrieden. Bei der Ausarbeitung des Fragebogens wurde diesem Umstand insofern Rechnung getragen, indem bei jedem Aspekt jeweils nach der Wichtigkeit und anschliessend nach der Zufriedenheit mit dem betreffenden Aspekt gefragt wurde.

### 7.2.4 Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale

Für die Personalpolitik sind allgemeine Persönlichkeitsmerkmale bedeutsam, da sich Persönlichkeitseigenschaften wie Zielstrebigkeit, geistige Beweglichkeit und Selbstvertrauen langfristig verändern können. Aus diesem Grund sollten sie mittels geeigneter Personalmassnahmen gefördert werden. Stressanfälligkeit, Leistungs- und Lernfähigkeit sowie die Intelligenzstruktur (Bearbeitungsgeschwindigkeit, Gedächtnis, Einfallsreichtum usw.) sind weitere Eigenschaften einer Person, die einen Einfluss auf die AZ haben. Da diese

Eigenschaften bei jedem Individuum verschieden ausgeprägt sind, muss dies bei der Betrachtung von Forschungsergebnissen berücksichtigt werden (vgl. Bayard 1997: 82).

### 7.3 Organisatorische Rahmenbedingungen

Da AZ ein situationsabhängiges Bewertungsprodukt zwischen persönlichen und situativen Variablen und dessen dynamischen Wechselwirkungen darstellt, müssen die spezifischen Merkmale der Arbeitssituation analysiert werden (vgl. Bayard 1997: 83). Die organisatorischen Rahmenbedingungen stellen diese spezifischen Merkmale der Arbeitssituation dar. Sie sind zu unterteilen in mittelbare und unmittelbare Aktionsparameter. In den folgenden zwei Unterkapiteln wird der Verfasser auf die spezifischen Merkmale einer Tierarztpraxis und einer Veterinärmedizinischen Fakultät eingehen. Da die Assistenztierärzte alle in unterschiedlichen Tierarztpraxen arbeiten und die Merkmale dieser Organisation sehr heterogen sind, wird dieses Problem umgangen, indem eine Tierarztpraxis vorgestellt wird, die als repräsentativ betrachtet werden kann. Im Weiteren wird die Veterinärmedizinische Fakultät Bern genauer betrachtet, um die organisatorischen Einflüsse von Assistenztierärzten, die an eine Universität angestellt sind, erörtern zu können.

#### 7.3.1 Mittelbare Aktionsparameter

Die mittelbaren Aktionsparameter sind eher langfristig angelegt und tragen indirekt zur Zielerreichung bei. Merkmale des Unternehmens respektive der Organisation sind relevant. Darunter zählen Faktoren wie die Grösse der Organisation, Organisationsstruktur, die Rechtsform, Image der Organisation oder die Technologieausstattung (vgl. Zaugg 2002: 7 ff.).

Die *Grösse* einer Tierarztpraxis variiert bezüglich der Anzahl Mitarbeiter zwischen einer Person und 35 Personen. In einer Erhebung, die durch die Schweizerische Vereinigung Kleintiere (SVK) initiiert wurde und dem Link Institut in Auftrag gegeben wurde, wurden bei 119 Inhabern von Kleintierpraxen und Gemischtierpraxen mit einem Kleintieranteil von mindestens 50% verschiedene Daten über die Organisation erhoben. Aus der Studie lässt sich entnehmen, dass die durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter in einer Praxis einen Wert von 5 oder 6 annimmt. Der durchschnittliche Gesamtumsatz betrug 581'027 SFr. (Median 556'595 SFr.), und der durchschnittliche Betriebsgewinn lag bei 192'147 SFr. (Median 149'916 SFr.). Dies entspricht einer Rendite, die knapp unter 30% liegt (Masterfoods AG/SVK 2002: o. S.).

Die Veterinärmedizinische Fakultät der Universität Bern hat 295 Angestellte. 164 davon sind Frauen. Im Jahre 2003 nahmen deren tiermedizinische Kliniken und Institute einen Ertrag von 4,18 Mio. SFr ein, den sie für die Behandlung von Nutztieren, für Dienstleistungen an praktizierende Tierärzte, Tierkliniken, zoologische Gärten und private Tierbesitzer, für die Abklärung von Todesursachen bei Tieren und für Untersuchungen zur Bekämpfung von Tierseuchen erwirtschafteten. Andere Einnahmequellen der Veterinärmedizinischen Fakultät sind wie bei den weiteren Fakultäten in Kollegiengelder (6,6% der gesamtuniversitären Erträge), Subventionen des Bundes (34,3%), Beiträge der Nicht-Hochschulkantone (34,4%) und in der Kategorie Diverses (5,7%) zu finden (vgl. Universität Bern 2004: o. S.). Der Zusammenhang zwischen der Organisationsgrösse und der Arbeitszufriedenheit brachte widersprüchliche Resultate hervor. Die Annahme, dass Mitarbeiter in kleineren Unternehmen zufriedener sind aufgrund der besseren Überschaubarkeit, grösseren Verantwortung innerhalb der Organisation und besseren Mitbestimmungsmöglichkeiten, konnte empirisch nicht bestätigt werden (vgl. Weinert 1987: 149 ff.).

Bezüglich der *Rechtsform*, *Belegschaftsstruktur* und *Organisationsstruktur* lässt sich Folgendes festhalten: Eine Tierarztpraxis kann die rechtliche Form einer GmbH, AG, Kollektivgesellschaft oder Einzelunternehmung annehmen. In der bereits erwähnten Studie des Link Instituts wiesen 66% der befragten Untersuchungssubjekte die Form einer Einzelunternehmung auf, 20% eine einfache Gesellschaft und 9% besaßen die Form einer Aktiengesellschaft (Masterfoods AG/SVK 2002: o. S.). Die Struktur der Belegschaft setzt sich aus Assistenztierärzten, aus Partnern im Falle einer Gemeinschaftspraxis sowie aus Nicht-Tierärzten zusammen. Unter die Kategorie Nicht-Tierärzte fallen Tierpflegerinnen, tiermedizinische Praxisassistentinnen (vom Bund anerkannte dreijährige Berufsausbildung) oder für die Administration zuständiges Personal. Diese Struktur ist jedoch von der Grösse der Praxis abhängig. Es ist selbsterklärend, dass eine Einmannpraxis eine andere Struktur aufweist (Masterfoods AG/SVK 2002: o. S.). Aufgrund der eher kleinen Organisationsgrösse besitzt eine Tierarztpraxis eine flache Organisationsstruktur mit einer Führungsebene. Herr Seewer (2005: o. S.) ist der Meinung, dass aufgrund dieser flachen Hierarchien ein familiäres Arbeitsklima entstehen kann. Weinert (1987: 151 ff.) zitiert Studien, die festgestellt haben, dass sich flache Hierarchien nur bei kleinen Unternehmen positiv auf die AZ auswirken.

Die Belegschaftsstruktur der Veterinärmedizinischen Fakultät ist sehr heterogen. Es reicht vom Bibliothekspersonal über Raumpflegepersonal, Abwarte bis hin zu ordentlichen



Professoren. Knapp über 100 Angestellte können als „Assistentztierärzte“ bezeichnet werden.<sup>14</sup> Es sind dies Assistenten, Oberassistenten und wissenschaftliche Mitarbeiter. Die Organisationsstruktur der Veterinärmedizinischen Fakultät Bern weist ein komplexes Gebilde auf. Wie alle übrigen Fakultäten ist die Veterinärmedizinische Fakultät der Universitätsleitung unterstellt, wobei Vertreter der jeweiligen Fakultäten im Senat Einfluss auf die Universitätsleitung nehmen können (Universität Bern 2005a: online). Innerhalb der Veterinärmedizinischen Fakultät gibt es Abteilungen und Institute. Es sind zehn Abteilungen vorhanden wie bspw. Abteilung für Pferde, Abteilung für Wiederkäuer und Abteilung für klinische Radiologie. Koordiniert und verwaltet werden diese Abteilungen durch die Departementsleitung. Im Weiteren bestehen sieben Institute, für die keine institutsübergreifende Koordinationsstelle besteht. Unter den Instituten befinden sich unter anderem das Institut für Genetik, Ernährung und Haltung von Haustieren, das Institut für Parasitologie, das Institut für Bakteriologie usw. Jedes dieser Institute oder Abteilungen wird geleitet durch einen Professor (vgl. Universität Bern 2005b: online).

Als *zusätzliches Merkmal* einer Tierarztpraxis bezeichnet Seewer (2005: o. S.) die schlecht planbaren Arbeiten. Da die Inanspruchnahme der Dienstleistung sehr abhängig ist von der Nachfrage der Kunden (hier sind die Tierhalter gemeint und nicht die Patienten selber) und diese sich nicht im Voraus bestimmen lässt, ist das Auftragsvolumen sehr schwer bestimmbar.

### **7.3.2 Unmittelbare Aktionsparameter**

Unter die unmittelbaren Aktionsparameter sind jene Faktoren einzuordnen, die direkt zur Zielerreichung beitragen (vgl. Zaugg 2002: 8). Das Anreizsystem einer Organisation kann zu den unmittelbaren Aktionsparametern hinzugerechnet werden. Um Arbeitszufriedenheit unter den Mitarbeitern zu erreichen, muss das Anreizsystem auf die Bedürfnisse des Personals eingehen und entsprechend ausgestaltet werden. Anhand der ausgearbeiteten Richtlinien der GST für die Regelung der Anstellungsbedingungen von Assistentztierärzten wird das Anreizsystem der in Tierarztpraxen tätigen Assistentztierärzte analysiert. Um die Anstellungsbedingungen von Assistentztierärzten zu beleuchten, die an der Universität tätig sind, werden Musterverträge von Doktorstudiengängen erörtert.

---

<sup>14</sup> Vgl. Kap. 6.2

- **Assistentztierärzte in privaten Tierarztpraxen**

Bei diesen Richtlinien handelt es sich um Empfehlungen. Für die Arbeitgeber besteht keine Pflicht, diese Regelungen auch zu befolgen, da die GST keine Durchsetzungsgewalt und Sanktionsmassnahmen im Falle der Nichteinhaltung besitzt. Bezüglich der Entlohnung gelten folgende Bestimmungen: Für das erste Berufsjahr wird die untere Grenze des Monatslohn bei 4901 SFr. angesetzt, wobei man während der dreimonatigen Probezeit ungefähr 600 SFr. weniger verdient. Im zweiten Berufsjahr sind minimal 5826 SFr, im dritten Berufsjahr 6126 SFr. und im vierten Jahr 6427 SFr. vorgesehen. Es wird hierbei ersichtlich, dass der Lohn mit der Anzahl Berufsjahre steigt. Diese Löhne beziehen sich auf eine wöchentliche Arbeitszeit von 45 Stunden. In dieser Arbeitszeit sind sowohl die normale Arbeitszeit (wird geleistet Mo – Fr 7 Uhr – 20 Uhr, Sa 7 Uhr – 12 Uhr) als auch der Bereitschaftsdienst (Notfalldienst) inbegriffen. Der Bereitschaftsdienst (Notfalldienst) ist die Zeit, während welcher der Angestellte – ausserhalb der normalen Arbeitszeit – auf Abruf zur Verfügung des Arbeitgebers steht. Wird der Bereitschaftsdienst ausserhalb des Betriebs geleistet, wird mit dem Faktor 0.2 in Arbeitszeit umgerechnet. Ein halber Tag Bereitschaftsdienst ergibt demnach eine Arbeitszeit von 2.4 Stunden. Wird der Angestellte während eines Bereitschaftsdienstes tatsächlich zur Arbeit herangezogen, so zählt die dafür aufgewendete Zeit, inklusive Arbeitsweg und zuzüglich dem Faktor 0.2 für den Bereitschaftsdienst, voll als Arbeitszeit (Faktor 1.2) (vgl. GST 2003: 1 ff.).

Überstundenarbeit kann als Freizeit von gleicher Dauer kompensiert werden. Sofern dies nicht möglich ist, wird die Überstundenarbeit auf der Berechnungsgrundlage des Bruttolohnes samt einem Zuschlag von 25% vergütet. Wird die gesetzliche Höchstarbeitszeit (50 Stunden) überschritten, so muss sie durch Freizeit von gleicher Dauer ausgeglichen werden. Dem Angestellten sollten pro Woche zwei freie Halbtage gewährt werden. Laut den Richtlinien der GST hat ein Assistentztierarzt Anrecht auf fünf bezahlte Tage Fortbildungsveranstaltungen pro Jahr. Dabei werden die Kurskosten je nach Vereinbarung voll oder ein gewisser Prozentsatz vom Arbeitgeber übernommen (vgl. GST 2003: 3 ff.).

- **Assistentztierärzte an der Universität**

Die Assistentztierärzte der Veterinärmedizinischen Fakultät Bern sind Angestellte des Kantons und unterliegen somit dem Personalordnungsgesetz. Ihr Gehalt erhalten sie entweder direkt vom Kanton oder es stammt aus Drittmitteln wie dem Nationalfonds. Der zu untersuchende Musterarbeitsvertrag bezieht sich auf Doktoranden. Da der Begriff Assistentztierarzt sehr

diversifiziert ist, gelten diese dokumentierten Regelungen für Assistenztierärzte, die einen Doktorstudiengang absolvieren, wobei auch andere Assistenztierärzte dem Personalverordnungs-gesetz unterstellt sind. Die Musterverträge sind sehr vage formuliert und verweisen immer wieder auf das Personalverordnungs-gesetz, das detailliert alle Einzelheiten von Kantonsangestellten regelt. Einige Auszüge davon: Die wöchentliche Arbeitszeit ist auf 42 Stunden angesetzt. Die Arbeitszeit pro Tag beträgt höchstens 12 Stunden. Es ist anzustreben, dass die tägliche Arbeitszeit nur ausnahmsweise und kurzfristig 10 Stunden und die wöchentliche Arbeitszeit 50 Stunden übersteigt (vgl. Kanton Bern 2005: 25). Bezüglich Personalentwicklungsmassnahmen werden sowohl externe als auch interne Weiterbildungsanstrengungen durch den Kanton unterstützt (vgl. Kanton Bern 2005: 33 ff.).

Es gibt einen Bereitschaftsdienst und einen Präsenzdienst. Beim Präsenzdienst muss sich der Assistent bei einem nahe vom Arbeitsplatz liegenden Ort aufhalten. Bereitschaftsdienst ist jedoch vorzuziehen (vgl. Kanton Bern 2005: 23). Bereitschafts- und Präsenzdienst werden separat geregelt und entschädigt. Überzeit-, Nacht- und Wochenendarbeit ist durch Gewährung von Freizeit im Verhältnis 1:1 innerhalb eines Kalenderjahrs abzugleichen. Bezüglich der Entlohnung lässt sich folgendes festhalten: Doktoranden, die via Nationalfonds entlohnt werden, erhalten bei einem 50%-Pensum im ersten Jahr 2538.65 SFr, im zweiten Jahr 2769.25 und im dritten und vierten Jahr je 3000 SFr monatlich (Chanthomen 2005: o. S.). Das Gehalt eines Doktoranden, der via Kanton bezahlt wird, entspricht der Gehaltsklasse 19 gemäss den Richtlinien des Kantons Bern. Bei einem Arbeitspensum von 50% liegt das monatliche Gehalt eines Doktoranden im ersten Jahr bei knapp 2800 SFr. Mit zunehmender Berufserfahrung steigt dies in den nachfolgenden Jahren (vgl. Kanton Bern 2005: 3). Sowohl Nationalfond-Doktoranden als auch via Kanton finanzierte Doktoranden erhalten einen 13. Monatslohn.

#### **7.4 Organisationsziele**

Das Sachziel jedes Unternehmens nach Grochla (1982: 2) „[...] besteht in der Erzeugung von Gütern und/oder Dienstleistungen für den Markt; die Unternehmung verfolgt dabei vorwiegend ökonomische Formalziele, die die Präferenzstruktur bilden, anhand derer sie ihre Aktivitäten bewertet und auswählt.“ Damit eine Organisation ihren Zweck erreichen kann, bildet sie einen Ressourcenpool, in dem mehrere Personen bestimmte Ressourcen wie Arbeit, Wissen oder Geld zusammenlegen und gemeinsam darüber verfügen (vgl. Bayard 1997: 83). Für private Tierarztpraxen treffen oben aufgeführte Bedingungen vollends zu. Bei der

Veterinärmedizinischen Fakultät sieht es hingegen anders aus: Obwohl die verschiedenen Institute und Abteilungen Dienstleistungen (bspw. Behandlung von kranken Tieren) für den Markt erbringen und damit Umsatz generieren, besteht das Hauptziel jeder universitären Fakultät darin, Forschung und Lehre zu betreiben, um so einen Beitrag zum Allgemeinwohl der Gesellschaft leisten zu können (vgl. Universität Bern 2005a: online).

## TEIL II: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

### 8 Gestaltung der empirischen Untersuchung

Im empirischen Teil dieser Arbeit werden vorerst die Ziele der Untersuchung, die Analyse der Problemstellung sowie die Vorgehensweise bei der schriftlichen Befragung näher erläutert. Bevor am Ende dieses Kapitels auf die Ergebnisse der empirischen Untersuchung näher eingegangen wird, werden mit einer kurzen Einführung die Grundzüge der deskriptiven Statistik erörtert.

#### 8.1 Ziele der empirischen Untersuchung

Im Kapitel 6.1.3 wurde die Problemstellung schon ausführlich beschrieben, deshalb verzichtet der Verfasser auf eine nochmalige nähere Ausführung. Die empirische Untersuchung verfolgt mehrere Ziele:

- Erkenntnisse aus vorangegangenen Studien (vgl. Assistierendenschaft der Vet. Med. Zürich 2003: 1 ff. und SAA GST 2002: 1 ff.) sollen bestätigt werden durch eine Studie, die als repräsentativ betrachtet werden kann.
- Durch die umfangreiche Erhebung sollen neue Erkenntnisse gewonnen werden.
- Da sich die Studie aus sämtlichen bei der GST registrierten Assistenztierärzten zusammensetzt, können zudem Fragen über die verbandspolitische Arbeit der GST gestellt werden.
- Anhand einer offenen Frage über die Zukunft des Berufs Tierarzt sollen Ängste, Gefahren und Chancen aus der Sicht von Assistenztierärzten aufgezeigt werden.
- Für die GST soll diese Erhebung eine Situationsanalyse darstellen und Ansatzpunkte für die verbandspolitische Arbeit liefern. Bereiche, die kritische Ergebnisse liefern, sollten genauer analysiert werden und korrigierende Massnahmen ausgearbeitet werden, um den Problemen sinnvoll entgegenzuwirken.
- Zu guter Letzt werden im Fragebogen Angaben über die Person erhoben. Dadurch kann zusätzlich ein Überblick gemacht werden, wie sich die Belegschaft aktuell zusammensetzt.

Nach Diekmann (2004: 30 ff.) handelt es sich bei dieser Untersuchung um eine Mischung aus explorativer und deskriptiver Untersuchung sowie der Prüfung von Hypothesen und Theorien.

Die durchgeführten qualitativen Interviews lassen sich in die explorative Phase einordnen. Sie dienen der Gewinnung von Hypothesen. Mit Hilfe der Interviews wurde dann ein Fragebogen erstellt. Durch Häufigkeiten, Durchschnittswerte und andere Merkmale der Verteilung einer bestimmten Population wird der Untersuchungsgegenstand deskriptiv beschrieben. Da aufgestellte Hypothesen und Theorien (Bezugsrahmen aus Kapitel 7) überprüft werden, beinhaltet diese Untersuchung zusätzlich die empirische Überprüfung von Theorien und Hypothesen.

## **8.2 Situationsanalyse der Problemstellung**

Vor jeder empirischen Erhebung sollte der Sachverhalt des zu prüfenden Gegenstandes näher analysiert werden. Gute Vorkenntnisse über die zu untersuchende Population erleichtern die Konzeption eines Fragebogens. Anstelle von allgemeinen Fragen, die für beliebige Untersuchungseinheiten gelten, lassen sich spezifische Fragen formulieren, die sich nur auf die zu untersuchende Population beziehen (vgl. Diekmann 2004: 162 ff.). Als Hilfe für die Konzeption des Fragebogens dienen Sekundärstudien und qualitative Interviews.

### **8.2.1 Analyse von Sekundärstudien**

Bereits mehrfach in dieser Arbeit erwähnt wurden die Studien der SAA GST (2002: 1 ff.) und der Assistierendenschaft der Veterinärmedizinischen Fakultät der Universität Zürich (2003: 1 ff.). Letztere untersuchte die Anstellungsbedingungen von Doktorierenden, Assistierenden und Interns an der Universität Zürich. Es wurden Fragen zu den Bereichen Bezahlung, Arbeitszeit, Zufriedenheit mit Betreuung und Arbeitsklima sowie Infrastruktur am Arbeitsplatz gestellt. Kritische Ergebnisse wurden vor allem in den Bereichen Bezahlung und Arbeitszeiten erhoben. Die von der SAA GST durchgeführte Studie erhob neben den Bereichen Bezahlung und Arbeitszeiten Daten über geleistete Pikettdienste und stellte Fragen zur Beurteilung der Ausbildung. Diese zwei Studien dienten einerseits als Hilfe für die Formulierung von Fragen und gaben andererseits Ansatzpunkte für den Interviewleitfaden für die qualitativen Interviews.

Eine weitere Studie diene als hilfreiche Unterstützung bei der Situationsanalyse und anschliessenden Konzeption des Fragebogens: Im Jahre 1989 wurde eine Umfrage der SAA GST bei Assistenztierärzten in der Praxis und an Universitäten durchgeführt. Dabei wurden Informationen bezüglich Stellensuche, Anstellungsbedingungen, Arbeitseinführung, Arbeitsklima, Tätigkeitsbereich, Weiterbildung und Zukunftschancen erhoben. 191 Fragebogen wurden dabei ausgewertet. Bei der Beurteilung der verschiedenen Bereiche

wurden nicht die Kategorien „zufrieden“, „unzufrieden“ usw. verwendet, sondern „gut“, „schlecht“ usw. Die Aufsehen erregendsten Resultate sind hier bei den Anstellungsbedingungen erzielt worden. Einige Auszüge: Die Arbeitszeit beträgt in Grosstierpraxen durchschnittlich 50 Stunden. Die Hälfte der Doktoranden empfindet ihren Lohn als schlecht. 77% der Assistenten aus der Praxis leisten zwei bis fünf Mal wöchentlich Notfalldienste (vgl. SAA GST 1990:1 ff.).

Einige Fragen wurden fast identisch übernommen – so geschehen bei der Frage über das Bestehen eines schriftlichen Vertrags – oder sie wurden in ähnlicher Form, mit der Thematik der Arbeitszufriedenheit verpackt, wiedergegeben. Diese Studie wird bei der Auswertung zum Vergleich herangezogen. Es wird interessant zu beobachten sein, was sich in diesen 15 Jahren verändert hat. Da auch bei dieser Studie alle bei der GST registrierten Mitglieder als Population dienten, kann die empirische Untersuchung bei gewissen Fragen durchaus als eine Art Panelstudie betrachtet werden anhand wiederholter Messung von Variablenwerten bei der gleichen Untersuchungseinheit (vgl. Diekmann 2004: 267).

### **8.2.2 Analyse anhand von qualitativen Interviews**

Die fünf durchgeführten qualitativen Interviews geben einen Überblick über die Dimension des zu untersuchenden Gegenstands. Sie können auch als so genannte Pilot-Studie betrachtet werden, deren Ergebnisse mitunter der nachfolgenden repräsentativen Umfrage zugrunde gelegt werden (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001: 95). Bei der verwendeten Methode der qualitativen Befragung handelt es sich um ein fokussiertes Interview (vgl. Diekmann 2004: 446). Es wurde zur Vorbereitung der Interviews ein Leitfaden erstellt, der verschiedene Themen wie Arbeitszeiten, Bezahlung, Weiterbildung, Inhalt der Arbeit etc. zum Inhalt hatte. Dieser dient dem Zweck, dass möglichst alle relevanten Themen und Aspekte angesprochen werden. Ziel der Interviews war zum einen die Prüfung von aufgestellten Hypothesen, und andererseits wurden durch die Antworten neue Erkenntnisse gewonnen, die in neue Hypothesen mündeten. Die Fragen waren offen formuliert und die Reihenfolge der Fragen wurden nicht im Vorhinein festgelegt (vgl. Diekmann 2004: 446 ff.).

Die Interviews wurden allesamt vor der Fragebogenkonzeption durchgeführt. Bei den interviewten Personen handelt es sich um zwei Assistenztierärzte, die in der Praxis tätig waren und jetzt in einer anderen Branche arbeiten, sowie zwei Doktoranden angestellt an der Universität und einem Assistenten, der sich in einem Residency-Programm befindet. Die Themen im Leitfaden waren Arbeitsinhalt, Arbeitszeiten, Bezahlung, Verband GST und

Weiterbildung. Zur Vereinfachung der Dokumentation der qualitativen Interviews wurden die Gespräche per MiniDisc aufgenommen und anschliessend mittels Abhörung ausgewertet. Eine Bekannte des Verfassers gab eine Liste von Namen von Assistenztierärzten an. Aus diesen Namen wurden bewusst auch Assistenten gewählt, die einmal als Assistenten gearbeitet haben und mittlerweile in der Pharmaindustrie tätig sind. Denn Fluktuation kann eine Folge von Arbeitsunzufriedenheit sein (vgl. Bayard 1997: 166).<sup>15</sup> Dieser Frage soll in den qualitativen Interviews auch nachgegangen werden. Das Verfahren der bewussten Auswahl rechtfertigt sich insofern, da es sich bei dieser qualitativen Befragung um eine Pilot-Studie handelt. Die Repräsentanz wird erst mit der nachfolgenden schriftlichen Befragung überprüft. Die Ergebnisse der qualitativen Befragung sind also keinesfalls repräsentativ (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001: 54 ff.).

### **8.3 Ergebnisse der qualitativen Befragung**

Bei den Interviewten handelt es sich allesamt um Assistenztierärzte, deren Studienabschluss nicht länger als drei Jahre zurückliegt. Die zwei Assistenztierärzte aus der Praxis waren während zwei Jahren in einer Nutztier- respektive Kleintierpraxis tätig. Nach zwei Jahren haben sie ihren Arbeitsort verlassen und in der Pharmabranche eine Anstellung gesucht. Bei den restlichen drei Befragten handelt es sich um zwei Doktorierende des Instituts für Bakteriologie respektive der Kleintierklinik und einer Person, die gerade ein Residency-Programm durchläuft.

Bezüglich des Inhalts der Arbeit lässt sich bei sämtlichen Interviewten eine grosse Begeisterung mit den alltäglichen Tätigkeiten verspüren. Als Interviewer bekam man sofort den Eindruck, dass die Befragten es nie bereuten, dass sie Veterinärmedizin studiert haben. Zwei der Interviewten teilten mit, dass die ausgeübte Tätigkeit nahezu den Idealvorstellungen dieses Berufs entspricht. Die Assistenztierärzte aus der Praxis beklagten sich über eine zu kurze Arbeitseinführung. Da beide nach dem Studium direkt in eine tierärztliche Praxis wechselten, wäre eine längere, ausführlichere Arbeitseinführung schon angemessen gewesen, da man als Studienabgänger noch wenig praktische Erfahrung aufweist. An der Universität wurde in zwei Fällen die Betreuung des direkten Vorgesetzten bemängelt. Vieles sei schlecht strukturiert und koordiniert.

---

<sup>15</sup> Mehr dazu in Kap. 3.4.3



Die hohen Präsenz- und Arbeitszeiten wurden sowohl von den Interviewten aus der Praxis als auch den befragten Universitätsangestellten angeprangert. Aufgrund Personalmangels leistete ein befragter Praxisangestellter während einem Jahr lang jeden zweiten Abend Bereitschaftsdienst und jedes zweite Wochenende Dienst. Zwölf Arbeitstage am Stück waren keine Seltenheit. Nicht viel besser sah es beim anderen Praxisangestellten aus. Jeder dritte Tag musste Bereitschaftsdienst und jedes dritte Wochenende Dienst geleistet werden. Freizeit und soziale Kontakte waren unter diesen Bedingungen nur beschränkt möglich. Eine Doktorierende gab an, dass sie zwar zu 50% angestellt ist, aber weitere 50% in einer anderen Abteilung arbeitet, ohne dafür entschädigt zu werden. Bei ihr gehört eine 50-Stundenwoche zur Normalität. Der sich in einem Residency-Programm befindende Interviewte gibt auch an, dass er regelmässig 50 Stunden in der Woche arbeitet. Darin nicht eingeschlossen sind die Vorbereitung auf die Fallbesprechung, Pflichtlektüre und das Schreiben von Papers, die allesamt Bestandteile des Ausbildungsprogramms sind und nach der Arbeit noch erledigt werden müssen. Kritik übt er weiter an der Regelung der Wochenenddienste aus. 48 Stunden des Wochenendes müssen abgedeckt sein. Der Dienst wird durch zwei Personen aufgeteilt. Im ungünstigsten Fall kann es vorkommen, dass man 38 Stunden am Stück arbeiten muss. Die Bezahlung des Wochenenddienst, der bei allen befragten Universitätsangestellten separat vergütet wird, ist im Vergleich mit dem Arbeitsaufwand relativ niedrig. Ein Betrag von 70 SFr. für 24 Stunden wurde erwähnt. Während die drei Universitätsangestellten angaben, dass in ihren schriftlichen Anstellungsverhältnissen die Arbeitszeiten nicht ersichtlich geregelt sind, erzählten die zwei ehemaligen Praxisangestellten, dass sie ihr Arbeitsverhältnis per Handschlag eingegangen sind.

Während der dreimonatigen Einführungszeit wurden monatlich 3500 SFr. netto ausbezahlt. Für den Rest des ersten Anstellungsjahres 4000 SFr netto. Während des zweiten Jahres erhielt der befragte Praxisangestellte 4800 SFr. Beide Befragten aus der Praxis finden diese Lohnhöhe in Ordnung, doch wenn man es relativ zu den geleisteten Arbeitsstunden – im Lohn inbegriffen sind Bereitschaftsdienste, effektive Notfalldienste, wo auch wirklich ein Einsatz geleistet werden muss, sowie Wochenenddienste – betrachtet, fällt der Lohn eher niedrig aus. „Mittels einer eigens erstellten Rechnung bin ich zum Ergebnis gekommen, dass der Stundenlohn eines Aushilfsjobs, den ich während meiner Gymnasiumszeit ausübte, höher war, als der Stundenlohn, den ich mit abgeschlossenem Studium in meinem erlernten Beruf bekam“; gesteht einer der beiden. Die befragten Universitätsangestellten gaben allesamt an, dass sie mit dem Lohn zufrieden sind. „Es sei ja bekannt, dass die Löhne von Assistenten

niedrig sind. Also schraubt man seine Ansprüche auch etwas herunter“, gab ein Befragter zu Protokoll. Bei den Doktorandenstellen handelt es sich um eine 50%-Anstellung. Dies entspricht in etwa 2500 SFr. netto monatlich. Das Residency-Programm werde mit monatlich 3000 SFr. netto vergütet. Dies sei jedoch in Ordnung, da es sich um eine Ausbildungsstelle handelt. Sämtlich drei Befragten sind jedoch froh, bei Bedarf nach wie vor auf die finanzielle Unterstützung ihrer Eltern zählen zu können. Vor allem die schlechten Anstellungsverhältnisse bewogen die zwei Praxisangestellten, nach Alternativen umzuschauen. Relativ rasch haben sie etwas gefunden. Ihre neuen Arbeitsstellen in der Pharmaindustrie gefallen ihnen gut. Die Anstellungsverhältnisse seien nicht zu vergleichen mit den Erlebten. Bezüglich der Beurteilung des Verbands konnte nur wenig Aussagekräftiges gewonnen werden, da nur drei der Befragten auch Mitglieder der GST waren. Erwähnt wurde jedoch, dass die GST ihre Position stärken sollte, um so Sanktionsmöglichkeiten bei Verstoss gegen die von der GST ausgearbeiteten Richtlinien zu besitzen.

## **8.4 Schriftliche Befragung**

Zur Erfassung der Zufriedenheit wurde ein schriftlicher Fragebogen erstellt, der die Zufriedenheit bei verschiedenen Aspekten der Arbeit messen soll. Die Grundgesamtheit für welche die Resultate der Untersuchung aussagekräftig sein sollen, sind alle in der Schweiz tätigen Assistenztierärzte, die unter diese Rubrik fallen.<sup>16</sup> Die Untersuchungssubjekte sind sämtliche bei der GST registrierten Assistenztierärzte. Es sind dies genau 500 Personen. Diese stellen also eine Gruppe innerhalb der Grundgesamtheit dar. Da sie sich jedoch überhaupt nicht von anderen Assistenztierärzten ausserhalb dieser Population unterscheiden, können die Resultate auf die Grundgesamtheit bezogen werden. Aus Sicht der GST kann diese Befragung als Vollerhebung betrachtet werden. Im Folgenden soll der Aufbau des Fragebogens beschrieben werden.

### **8.4.1 Fragebogaufbau und Fragebogenkonstruktion**

Bei der Erarbeitung eines Fragebogens werden Programmfragen und Testfragen bzw. Untersuchungsfragen unterschieden. Diese Programmfragen beinhalten alle in der Zielsetzung grob umrissenen Informationsbedürfnisse. Die Testfragen bzw. Untersuchungsfragen übersetzen die Programmfrage in eine Sprache und Formulierung, die die Befragten verstehen und sie veranlassen, möglichst offen und ehrlich die benötigten Informationen zu liefern (vgl. Kühn/Fankhauser 1996: 170). Mit der Befragung soll die Arbeitszufriedenheit von

---

<sup>16</sup> Vgl. Kap. 6.1

verschiedenen Aspekten der Arbeit gemessen werden. Mit Hilfe der Analyse von Sekundärstudien und Durchführung von qualitativen Interviews konnten Informationen, die spezifisch die kritischen Bereiche der Arbeitssituation von Assistenztierärzten aufzeigten, gewonnen werden. Folgende Aspekte wurden ausgewählt, um die Arbeitszufriedenheit messen zu können (vgl. Büssing 2004: 463):

- Arbeitstätigkeit/Arbeitsinhalt/Arbeitsbedingungen
- Beziehungen zu Kollegen/Vorgesetzten
- Bezahlung
- Arbeitszeiten
- Weiterbildung/Entwicklungsmöglichkeiten/Arbeitsplatz

Im Weiteren wurden noch Fragen über den Verband gestellt sowie Angaben zur Person erhoben. Zu jedem dieser Aspekte wurden verschiedene Programmfragen formuliert. Mittels einer Selektion wurden ungeeignete oder nicht relevante Programmfragen aussortiert. Die verbleibenden Fragen wurden dann zu Testfragen umformuliert. Fragen zur Zufriedenheit wurden immer im Anschluss an die Frage nach der Wichtigkeit des betreffenden Aspekts formuliert. Der Fragebogen wurde dann nach den methodischen Handlungsregeln zur Gestaltung von Fragebogen und zur Formulierung von Fragen aufgestellt (vgl. Freudiger/Stihl 1996: 1 ff.). Die erste Frage („Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit im Allgemeinen?“) dient einerseits zur Erfassung der Gesamtzufriedenheit und eignet sich andererseits gut als Einleitungsfrage. Alle anderen Fragen erfassen die Aspektzufriedenheiten. Einige Fragen dienen zur Überprüfung der in qualitativen Interviews gemachten Erkenntnisse, die genauere Betrachtung erforderten (bspw. die Frage: „Wie viele Notfalldienste leisten Sie pro Woche?“ oder „Besteht zur Regelung Ihres Arbeitsverhältnisses ein schriftlicher Vertrag?“).

Vorteilhaft für jeden Fragebogen erscheint, wenn nebst geschlossenen Fragen auch offene Fragen dabei sind. Zwei offene Fragen geben den Befragten die Gelegenheit, ihre persönlichen Standpunkte darzulegen („Wie sehen Sie die Zukunft des Berufs Tierarzt? Wie schätzen Sie seine Berufsperspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten, Beschäftigungschancen und Attraktivität für den beruflichen Nachwuchs ein?“ und „Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten beim Verband?“). Da ein kleiner Anteil (12,4%) der Untersuchungssubjekte französischer Muttersprache war, wurde der fertige Fragebogen mitsamt Begleitbrief durch die Hilfe der GST in die französische Sprache übersetzt. Dieses Vorgehen wurde von der GST vorgeschlagen, da erfahrungsgemäss mit einer grösseren Kooperation seitens der Romands

gerechnet werden kann, wenn es in ihrer Sprache übersetzt ist. Der Fragebogen beinhaltete 30 Fragen auf neun Seiten, für deren Beantwortung ungefähr 20 Minuten aufgewendet werden mussten.

### 8.4.3 Versand

Der Versand wurde durch das Institut für Organisation und Personal (IOP) durchgeführt. Da im Hinblick auf die Rücklaufquote ein Begleitschreiben eine bedeutende Rolle spielt, wurde eines verfasst, das folgende Informationen beinhaltete (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001: 115):

- Name der untersuchenden Institution
- Zweck und Zielsetzung der Befragung
- Überzeugende Argumente für die Wichtigkeit der Befragung und der Notwendigkeit der Beantwortung
- Ermunterung zur schnellen Rücksendung
- Rücksendeschlusstermin
- Überzeugende Zusicherung von Vertraulichkeit bzw. Anonymität
- Dank für die Mitarbeit im Voraus am Schluss des Fragebogen.

Die Briefe wurden am 26. Juli 2005 versandt. Gute drei Wochen wurde den Befragten Zeit gegeben, um den Fragebogen sorgfältig auszufüllen. Um die Seriosität dieser Umfrage zu unterstreichen, wurde der Begleitbrief vom Institutsleiter, dem betreuenden Assistenten und dem Verfasser unterschrieben. Da die durchschnittlichen Rücklaufquoten einer schriftlichen Befragung um die 20% liegen, wurden Massnahmen ergriffen, um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen (vgl. Diekmann 2004: 441):

- Durch die Übersetzung des Fragebogens in die französische Sprache hat der französischsprachende Anteil die Möglichkeit, vor allem die offenen Frage in seiner Muttersprache zu beantworten.
- Jede Person wurde persönlich angeschrieben. Anstelle der Einleitung „Sehr geehrte Damen und Herren“ wurde bspw. „Sehr geehrte Frau Dr. Horisberger“ verwendet.
- Die Befragung wurde an eine Verlosung gekoppelt. Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, zwei Büchergutscheine des Hans Huber Verlags im Wert von 70 SFr. und 30 SFr. sowie einen Reisegutschein der STA Travel im Wert von 50 SFr. zu gewinnen.

## 8.5 Statistische Grundlagen

Bei den in der statistischen Auswertung verwendeten Methoden handelt es sich hauptsächlich um Verfahren der deskriptiven Statistik. Bei bivariaten Verfahren kommen noch Verfahren der induktiven Statistik zur Anwendung, die Aussagen machen, ob die aufgezeigten Zusammenhänge nur zufälliger Natur sind oder ob sich Schlüsse über die Grundgesamtheit machen lassen (vgl. Berekoven 2001: 191). Bei der deskriptiven Statistik handelt es sich um beschreibende Statistik. Die Untersuchungseinheiten werden auf einzelne Variablen oder der Beziehung zwischen Variablen untersucht. Die Aufbereitung und Auswertung der untersuchten Datenmenge steht dabei im Mittelpunkt (vgl. Benninghaus 1992: 15). Bei der deskriptiven Statistik wird weiter zwischen univariaten und bivariaten Verfahren unterschieden.

### 8.5.1 Univariate Verfahren

Bei dieser Arbeit wird für jede Frage eine Häufigkeitsverteilung vorgenommen. Dies geschieht am Einfachsten mit der Form eines Balkendiagramms, wo sowohl die absoluten als auch die relativen Häufigkeiten abgebildet werden. Damit die Antworten statistisch ausgewertet werden konnten, mussten sämtliche Antwortkategorien kodiert werden. Als Beispiel wird kurz das Vorgehen dargestellt, das bei sämtlichen Fragen nach der Wichtigkeit resp. Zufriedenheit eines Aspekts angewendet wurde:

wichtig	4	bin zufrieden	4
eher wichtig	3	bin eher zufrieden	3
eher unwichtig	2	bin eher unzufrieden	2
unwichtig	1	bin unzufrieden	1
weiss nicht	0	weiss nicht	0

Tabelle 3: Werte der Antwortkategorien (eigene Darstellung)

Bei den Antwortkategorien anderer Fragen wurde mit einer ähnlichen Vorgehensweise vorgegangen. Um die Daten mit geeigneten statistischen Verfahren auswerten zu können, sind Kenntnisse der verschiedenen Skalenniveaus zwingend notwendig. Im Folgenden sollen die Relevanten kurz vorgestellt werden.

#### Nominales Skalenniveau

Dieses Skalenniveau ist vorhanden, wenn sich die Objekte im Hinblick auf eine bestimmte Variable in Klassen oder Kategorien einteilen lassen. Das nominale Skalenniveau

repräsentiert das niedrigste Skalenniveau. Die Resultate lassen sich vollständig einer Kategorie zuordnen und schliessen sich gegenseitig aus (vgl. Benninghaus 1992: 22). In dieser Erhebung lassen sich alle gemachten Angaben über die Person und noch einige weitere Fragen und dazugehörigen Antworten (bspw. Frage nach der Existenz eines schriftlichen Vertrags) diesem Skalenniveau zuordnen.

### **Ordinales Skalenniveau**

Beim ordinalen Skalenniveau ist es möglich, Objekte im Hinblick auf den Grad, in dem sie eine bestimmte Eigenschaft besitzen, zu ordnen, obwohl man nicht genau weiss, in welchem Masse sie diese Eigenschaft besitzen. Es lassen sich Aussagen darüber machen, ob eine Kategorie besser oder schlechter ist als eine andere, doch der Abstand zwischen diesen Kategorien lässt sich nicht ermitteln (vgl. Benninghaus 1992: 23 ff.). Alle Fragen zur Wichtigkeit resp. Zufriedenheit besitzen dieses Skalenniveau.

### **Metrisches Skalenniveau**

Die metrischen Skalenniveaus, die weiter in Intervall- und Ratioskalen unterteilt werden, sind in dieser Erhebung nicht von Bedeutung, da nur die Antworten der Frage „Wie hoch ist Ihr Anstellungsgrad?“ dieses Niveau erreicht. Bei den metrischen Skalenniveaus sind die Abstände zwischen den verschiedenen Antwortkategorien messbar (vgl. Benninghaus 1992: 24 ff.).

Als Lageparameter wird bei ordinalen Daten der Median verwendet. Der Median ist der Wert, bei dem 50% der Daten grösser und 50% kleiner sind. Das arithmetische Mittel zur Darstellung von Mittelwerten ist deshalb ungeeignet, weil metrisches Skalenniveau vorausgesetzt wird. Bei den zugrunde liegenden Daten ist dies fast nie der Fall. Als Streuwerte eignen sich das untere und obere Quartil. Diese trennen die oberen und unteren 25% der Antworten von den mittleren 50% der Antworten (vgl. Benninghaus 1992: 39 ff.). Streuparameter bringen zum Ausdruck, wie dicht die einzelnen Werte einer Beobachtungsreihe um eine Häufigkeitsverteilung um einen Mittelwert liegen. Die Varianz und Standardabweichung sind bei den vorliegenden Daten ungeeignet, da sie beide metrisches Skalenniveau bedingen (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001: 195).

### 8.5.2 Bivariate Verfahren

Durch bivariate Verfahren werden zwei oder mehrere verschiedene Variablen auf Zusammenhänge untersucht. Das einfachste Verfahren zur Veranschaulichung und Herausarbeitung von Zusammenhängen zwischen zwei oder auch mehreren Variablen ist die Kreuztabellierung. Hierbei werden alle möglichen Kombinationen von Merkmalsausprägungen bezüglich zwei oder mehrerer Variablen anhand einer Matrix, der so genannten Kreuztabelle, dargestellt (vgl. Berekoven 2001: 197). Charakterisiert werden können diese Beziehungen bivariater Verteilungen durch eine einzige Masszahl, einem Koeffizienten. Bei dieser Erhebung werden für Variablen, die mindestens ein nominales Skalenniveau besitzen, die auf Chi-Quadrat basierende Masszahl Cramer-V verwendet. Sie gibt *die Stärke* der Beziehung zwischen den beiden Variablen an. Die Werte liegen zwischen 0 und 1 (vgl. Benninghaus 1992: 109 ff.). Es gilt folgende Faustregel:

- $0 < V < 0.2$  : schwacher Zusammenhang
- $0.2 < V < 0.5$  : mittlerer Zusammenhang
- $0.5 < V < 1$  : starker Zusammenhang.

Wenn bei beiden Variablen mindestens ordinales Skalenniveau vorliegt, kommt der Spearman'sche Korrelationskoeffizient zur Anwendung. Die Werte liegen zwischen -1 und 1. Hier wird *die Richtung* der Beziehung zwischen zwei Variablen angezeigt. Die obige Faustregel lässt sich auch auf diesen Koeffizienten anwenden mit dem Unterschied, dass auch negative Vorzeichen vorkommen können. So bedeutet bspw. ein Korrelationskoeffizient  $r = -0.5$  einen negativen mittleren Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. Ob sich die Resultate der Chi-Quadrat basierten Verfahren und Korrelationen auch auf die Grundgesamtheit übertragen lassen oder ob sie rein zufälliger Natur sind, wird abschliessend durch ein Signifikanzniveau von 5% getestet (vgl. Benninghaus 1992: 176 ff. und Diekmann 2004: 585 ff.).<sup>17</sup>

Die oben beschriebenen Chi-Quadrat basierten Verfahren kommen nur zur Anwendung, sofern nicht in mehr als 20% der Felder der Kreuztabelle erwartete Häufigkeiten  $< 5$  auftreten.

---

<sup>17</sup> „Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% lässt sich sagen, dass zwischen den beiden Variablen ein ausgeprägter Zusammenhang besteht.“ Die errechnete Signifikanz soll folglich unter 0.05 liegen, damit sich der Zusammenhang auch auf die Grundgesamtheit übertragen lässt (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001: 234 ff.).

Einige Kreuztabellen erfüllen diese Bedingung nicht. Auf die Anwendung des Cramer-V und damit verbundenen Signifikanztests wird dann verzichtet. Es werden nur die auftretenden Häufigkeiten beschrieben, ohne dabei Schlüsse über die Grundgesamtheit zu machen (vgl. Bühl/Zöfel 2002: 241 ff.)

### 8.5.3 Zu prüfende Hypothesen

Durch die Situationsanalyse der Problemstellung anhand von Sekundärstudien und Durchführung von qualitativen Interviews wurden Erkenntnisse gewonnen, die Fragen aufgeworfen haben und mittels Hypothesenbildung eine nähere Prüfung verlangen.<sup>18</sup> Anhand der gewonnenen Erkenntnisse wurden folgende Hypothesen gebildet:

<b>H:</b> Assistenztierärzte sind sowohl an den Universitäten als auch in der Praxis mit dem Inhalt ihrer Arbeit zufrieden.
<b>H:</b> Die Arbeitseinführung ist nicht immer zufrieden stellend.
<b>H:</b> Assistenten arbeiten viel und sind mit diesem Aspekt nicht zufrieden.
<b>H:</b> Die Gewährung von bezahlten Weiterbildungsmöglichkeiten, vorab in der Praxis, lässt zu Wünschen übrig.
<b>H:</b> Nicht bei allen Assistenztierärzten ist das Arbeitsverhältnis schriftlich geregelt.
<b>H:</b> Die Umsetzung der GST-Richtlinien in die Praxis werden aus Sicht der Assistenten als eher schlecht betrachtet.
<b>H:</b> Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Höhe der durchschnittlich geschätzten Arbeitszeit und der Zufriedenheit mit dem Lohn.
<b>H:</b> Ob der Arbeitsort die Universität ist oder die Praxis: Die durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit ist identisch. Es sind keine Unterschiede erkennbar.
<b>H:</b> Ist die durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit hoch, desto eher lässt sich Unzufriedenheit erkennen.

Tabelle 4: Zu prüfende Hypothesen anhand der Erkenntnisse aus der Situationsanalyse (eigene Darstellung)

Bei bivariaten Verfahren gilt die Nullhypothese: „Zwischen diesen Variablen besteht keine Zusammenhang“ oder die Alternativhypothese: „Zwischen diesen Variablen besteht ein Zusammenhang.“ Nicht alle Hypothesen, sondern nur die aus Sicht des Verfassers besonders Interessanten, fanden in dieser Tabelle Eingang. In den folgenden Kapiteln werden diese Hypothesen durch die Präsentation der statistischen Ergebnisse der Umfrage überprüft. Da aus Platzgründen in dieser Arbeit nur Grafiken und Tabellen gezeigt werden, die gewisse

<sup>18</sup> Vgl. hierzu Kap. 8.2.1 und 8.2.2



Selektionskriterien erfüllen, wird auf nicht alle Hypothesen eingegangen. Im Anhang zu dieser Arbeit befinden sich aber alle Ergebnisse zu sämtlichen Fragen des Fragebogens. Deshalb wird der interessierte Leser auf den Anhang dieser Arbeit verwiesen.

## 8.6 Ergebnisse der schriftlichen Befragungen

Der standardisierte Fragebogen wurde mit der Statistiksoftware SPSS ausgewertet. Zwecks besserer Darstellungsmöglichkeiten wurden einige Grafiken mit Hilfe des Tabellenkalkulationsprogramms Excel erstellt. Da jede Tabelle und Grafik viel Platz in Anspruch nimmt und der Seitenumfang dieser Arbeit nicht unbegrenzt ist, wurden vom Verfasser eigens erstellte Selektionskriterien aufgestellt, die dazu dienen, welche Grafiken genauer betrachtet und kommentiert werden sollen, und welche sich unkommentiert im Anhang dieser Arbeit wieder finden. Folgend Kriterien gelten:

- Die zu prüfende Frage muss *von Interesse sein* und soll *einen Beitrag zu den Untersuchungszielen* leisten können.
- Sowohl bei der Wichtigkeit als auch bei der Zufriedenheit gibt es einen positiven und negativen Bereich. Die Antwortkategorien „*zufrieden*“, „*eher zufrieden*“ resp. „*wichtig*“, „*eher wichtig*“ lassen sich dem *positiven Bereich* zuordnen. „*Eher unzufrieden*“ und „*unzufrieden*“ resp. „*eher unwichtig*“ und „*unwichtig*“ sind demnach *negative Bereiche*.
- Weist der kumulierte Prozentsatz beim positiven Bereich der Wichtigkeit eine *Abweichung von über 25%* gegenüber dem positiven Bereich der Zufriedenheit auf, so wird näher darauf eingegangen.
- Ein weiteres Selektionsmerkmal bieten *unterschiedliche Werte des Median* zu Zufriedenheit und Wichtigkeit.
- Bei allen Fragen nach der Zufriedenheit ist ein kumulierter Prozentsatz von *über 30%* im negativen Bereich kommentierungswürdig.
- Bei den Kreuztabellen werden aus Sicht des Verfassers interessante *Zusammenhänge* näher beleuchtet.
- Die Resultate der offenen Fragen sollen beide aufgeführt werden.

### 8.6.1 Rücklaufstatistik

500 Fragebogen wurden versandt. Retouriert wurden 212 Fragebogen. Relativ betrachtet entspricht dies einer Rücklaufquote von 42.4%. Einige dieser Fragebogen konnten jedoch aus folgenden Gründen nicht in die Bewertung aufgenommen werden:

- Aufgrund der selbständigen Eröffnung einer Privatpraxis oder aufgrund der Erlangung einer ordentlichen Professur gehören diese Personen nicht mehr in die Rubrik „Assistenz-tierärzte“. Alle Betroffenen schickten den Fragebogen unausgefüllt zurück.
- All jene, die gerade ein Anstellungsverhältnis im Ausland besitzen, wurden ebenfalls nicht in die Auswertung aufgenommen.
- Befragte, die zu einem früheren Anstellungsverhältnis Stellung nahmen (bspw. aufgrund Mutterschaftsurlaub usw.), wurden nicht berücksichtigt.
- Weitere Gründe: Widersprüchliche Angaben, drei Seiten übersprungen usw.

Schlussendlich wurden 193 Fragebogen ausgewertet. Auch wenn einmal eine Frage ausgelassen wurde, fand ein solcher Fragebogen in die Bewertung Einlass. Relativ betrachtet entspricht dies einer Ausschöpfungsquote von 38.6%. Nach Diekmann (2004: 439 ff.) kann dies als gut betrachtet werden. Die durchgeführten Massnahmen zur Steigerung der Rücklaufquote<sup>19</sup> liessen einen leicht höherer Wert erwarten, doch aufgrund der eher ungünstigen Zeit des Versands<sup>20</sup> kann dieser Wert dennoch als zufrieden stellend betrachtet werden.

---

<sup>19</sup> Vgl. Kap. 8.4.3

<sup>20</sup> Die Assistenten hatten von Ende Juli bis zum 19. August Zeit, den Fragebogen auszufüllen und zu retournieren. Dieser Zeitraum lag voll in der Ferienzeit. Noch Wochen nach Ablauf dieser Frist sind im IOP Fragebogen eingetroffen.

## 8.6.2 Angaben zur Person

### 8.6.2.1 Geschlecht

Untenstehende Grafik gibt Aufschluss über die Geschlechterverteilung bei den Assistenztierärzten:

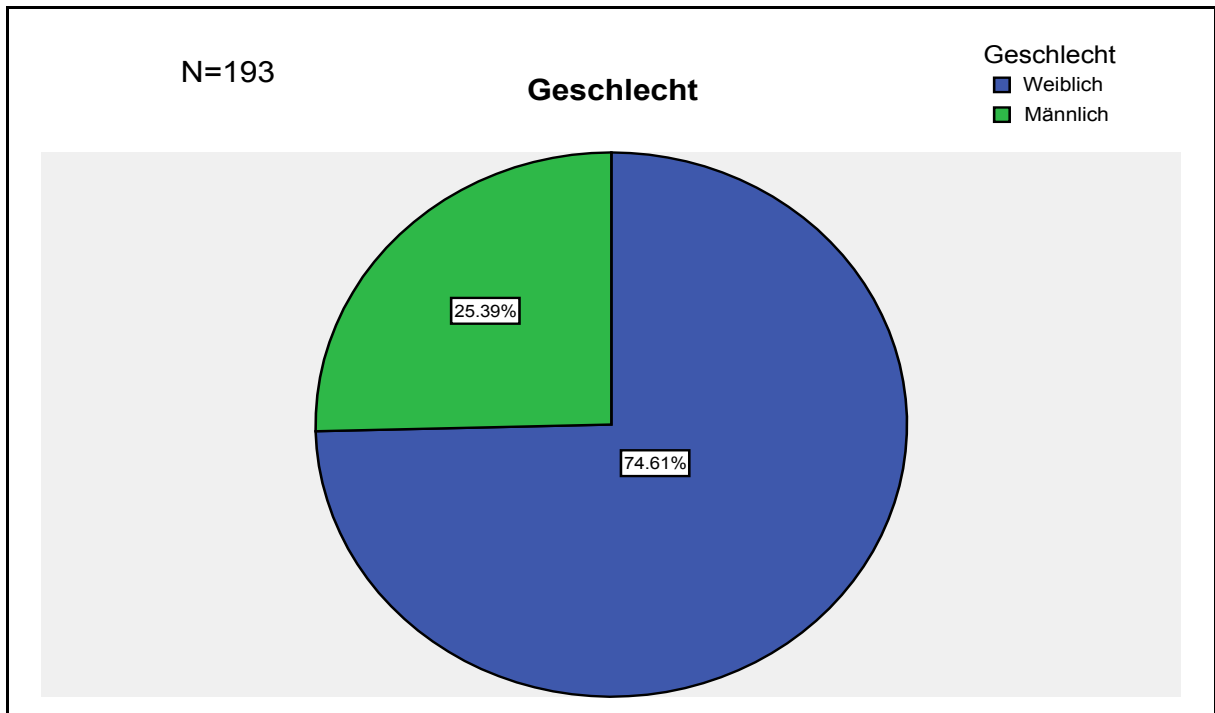


Abbildung 13: Verteilung der Geschlechter in der Stichprobe (eigene Darstellung)

Beinahe 3/4 der Befragten sind weiblich. Diese Zahl bestätigt die Vermutung, dass der Beruf des Assistenztierarztes hauptsächlich von Frauen belegt wird. Der hohe Frauenanteil bei Assistenztierärzten (74.61%) ist bis auf die erste Dezimalstelle nach dem Komma gleich wie der weibliche Anteil Studierende der Veterinärmedizin (74.2%) an der Universität Bern (vgl. Universität Bern 2004: 1 ff.). Eine bereits vor 16 Jahren durchgeführte Umfrage zeigt ein ganz anderes Verhältnis: Von 103 retournierten Fragebogen von Assistenten aus privaten Praxen sind 41% Frauen und 59% Männer (vgl. SAA GST 1990:1 ff.). Da ein hoher Frauenanteil in einem Beruf oftmals mit einem hohen Anteil an Teilzeitarbeitverrichtenden verbunden ist, erscheint es sinnvoll, diese Beziehung näher zu betrachten (vgl. Hentze 1995b: 234). Da die Antwortmöglichkeit bei der Angabe des Anstellungsgrades in Prozent offen war, waren entsprechend viele verschiedene Angaben vorhanden. Der Einfachheit halber wurden sie in Bereiche eingeteilt. Umgesetzt wurde dies mittels der Setzung von 20% Intervallen.

Die folgende Kreuztabelle gibt Aufschluss darüber, ob Frauen eine Teilzeitbeschäftigung gegenüber einer Vollzeitbeschäftigung bevorzugen:

		Anstellungsgrad in Prozent (%) (In Bereiche eingeteilt)					Gesamt
		1 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	
Geschlecht	Weiblich	3 2.1%	5 3.5%	33 23.1%	44 30.8%	58 40.6%	143 100.0%
	Männlich	1 2.0%	1 2.0%	4 8.2%	10 20.4%	33 67.3%	49 100.0%
Gesamt		4 2.1%	6 3.1%	37 19.3%	54 28.1%	91 47.4%	192 100.0%

Tabelle 5: Kreuztabelle: Geschlecht - Anstellungsgrad in Prozent (eigene Darstellung)

Aus dieser Tabelle lässt sich erkennen, dass im Intervall 81-100% relativ betrachtet deutlich mehr Männer vorhanden sind (67.3%) als Frauen (40.6%). Der hellblau hervorgehobene Bereich lässt darauf schliessen, dass Frauen einen mittleren Anstellungsgrad bevorzugen, um Familie und Beruf miteinander vereinbaren zu können. Der Zusammenhang zwischen diesen zwei Variablen lässt sich nicht nachweisen, da 40% der Zellen Erwartungswerte vorweisen, die kleiner als 5 sind.

### 8.6.2.2 Arbeitsgebiet

Folgende Grafik veranschaulicht die Verteilung nach Arbeitsgebieten:

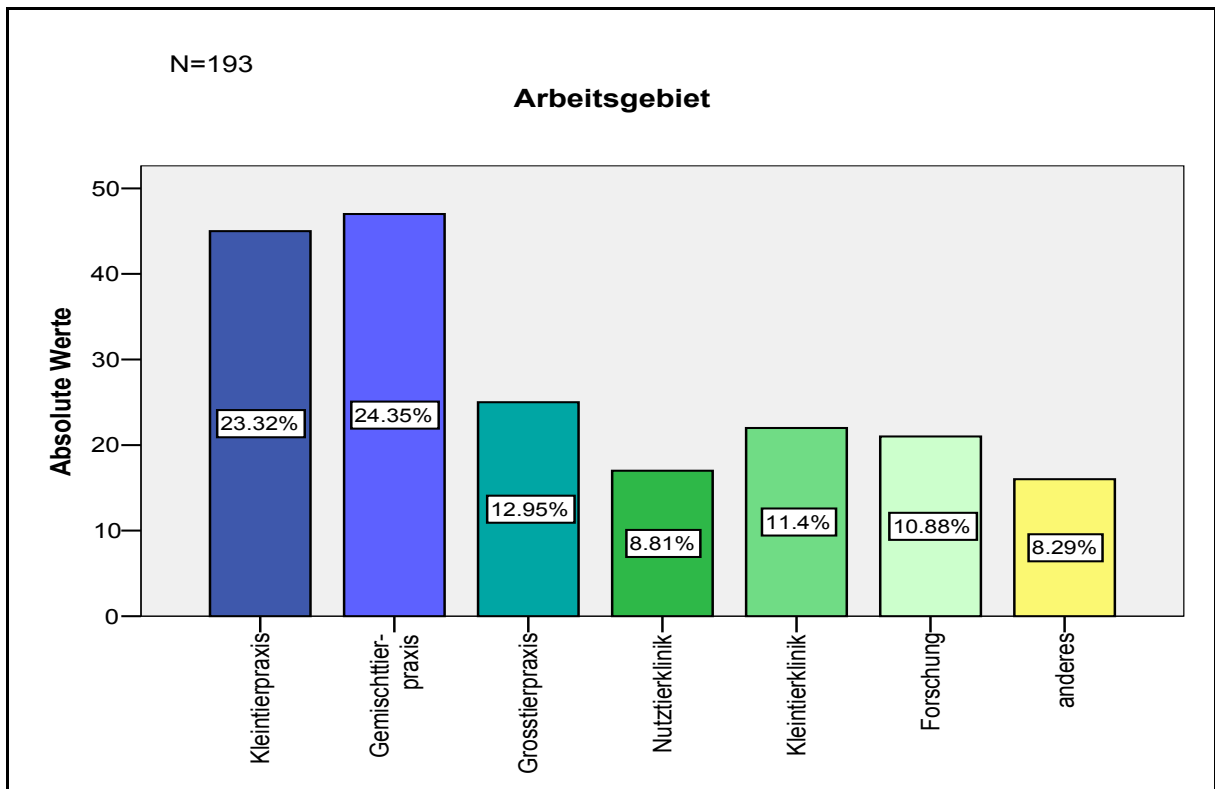


Abbildung 14: Darstellung der Verteilung nach Arbeitsgebieten (eigene Darstellung)

Beim Arbeitsgebiet sind sieben Antwortkategorien vorgegeben: Kleintierpraxis, Gemischt-tierpraxis, Grosstierpraxis, Nutztierklinik, Kleintierklinik, Forschung und anderes. 8.29% sind in der Rubrik anderes zu finden. Mit Hilfe einer offenen Frage konnten sie ihr Arbeitsgebiet exakt angeben. Fast die Hälfte dieser 16 Personen sind in einer Pferdeklinik, zwei Weitere in der Labordiagnostik tätig. Die restlichen acht Personen haben unterschiedliche Arbeitsgebiete (bspw. Zootiere, Grosstierklinik usw.). Mit 45 resp. 47 Personen lassen sich knapp die Hälfte der 193 Befragten den Arbeitsgebieten Kleintierpraxis und Gemischt-tierpraxis zuordnen.

Der Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und dem Arbeitsgebiet weist folgende Übersicht auf:

Geschlecht * Arbeitsgebiet Kreuztabelle									
		Arbeitsgebiet						Gesamt	
		Kleintierpraxis	Gemisch-tierpraxis	Grosstierpraxis	Nutztierklinik	Kleintierklinik	For-schung		anderes
Geschlecht	Weiblich	41	34	19	11	16	13	10	144
		28.5%	23.6%	13.2%	7.6%	11.1%	9.0%	6.9%	100.0%
	Männlich	4	13	6	6	6	8	6	49
		8.2%	26.5%	12.2%	12.2%	12.2%	16.3%	12.2%	100.0%
Gesamt		45	47	25	17	22	21	16	193
		23.3%	24.4%	13.0%	8.8%	11.4%	10.9%	8.3%	100.0%

Tabelle 6: Kreuztabelle: Geschlecht - Arbeitsgebiet (eigene Darstellung)

Aus dieser Kreuztabelle wird ersichtlich, dass ein grosser Anteil der Assistenztierärztinnen täglich mit Kleintieren zu tun hat. Die Vermutung kommt auf, dass zwischen diesen beiden Variablen ein Zusammenhang bestehen kann. Obwohl nur 14.3% der Zellen Erwartungswerte  $< 5$  aufweisen, ist der Zusammenhang dieser beiden Variablen aufgrund der zu geringen Signifikanz nur rein zufälliger Natur (Signifikanz =  $0.103 > 0.05$ ).

### 8.6.2.3 Anzahl absolvierte Berufsjahre

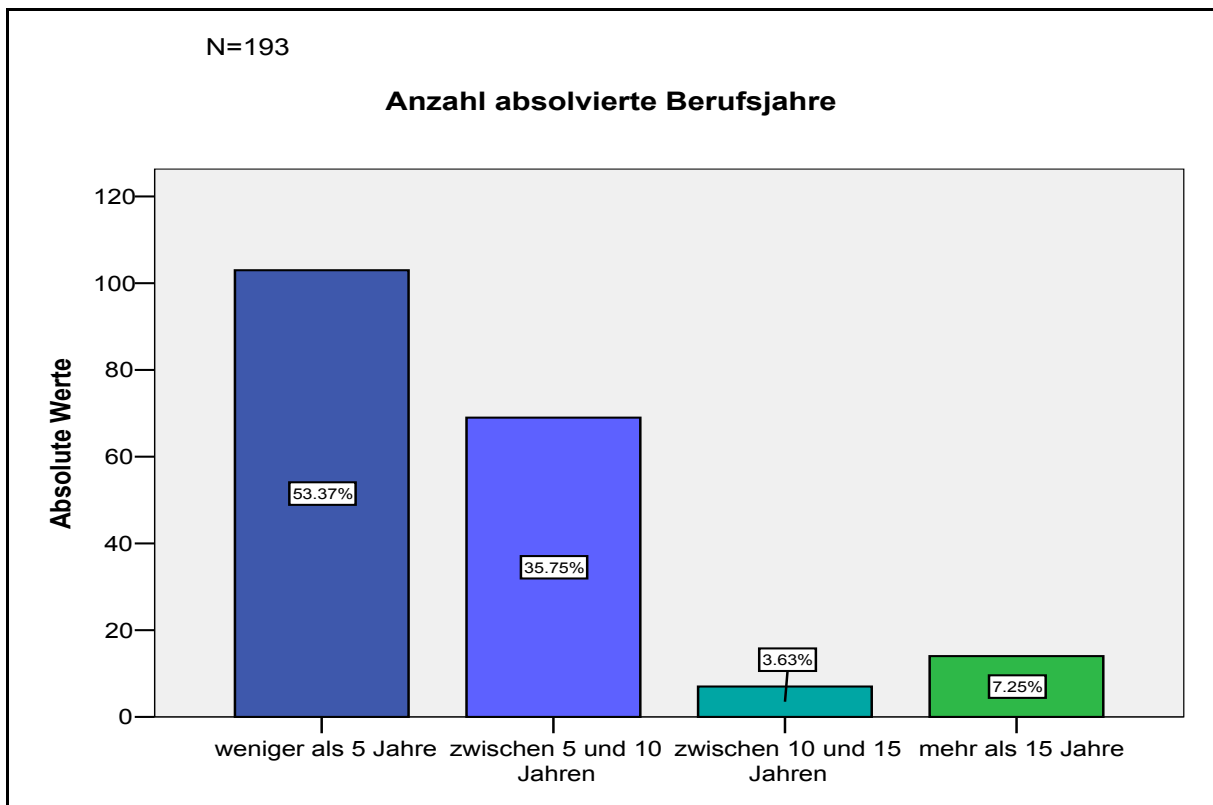


Abbildung 15: Anzahl absolvierte Berufsjahre (eigene Darstellung)

Wie erwartet weisen die Mehrheit der befragten Assistenztierärzte noch wenige Jahre Berufserfahrung vor. 89.12% haben weniger als 10 Jahre Erfahrung in ihrem Beruf.

### 8.6.3 Arbeitsinhalt/Arbeitstätigkeit/Arbeitsbedingungen

Im ersten Teil des Fragebogens hatten die Assistenztierärzte die Gelegenheit, sich zu ihren Arbeitsinhalten und Arbeitstätigkeiten zu äussern.

#### 8.6.3.1 Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen

Mit der ersten Frage des Fragebogens wurde die Gesamtzufriedenheit gemessen. „Wie gefällt Ihnen die Arbeit im Allgemeinen?“ Anhand der Ergebnisse der durchgeführten Experteninterviews liess sich ein positives Resultat erwarten, dass durch die Resultate der schriftlichen Befragung weitgehend bestätigt wurde.

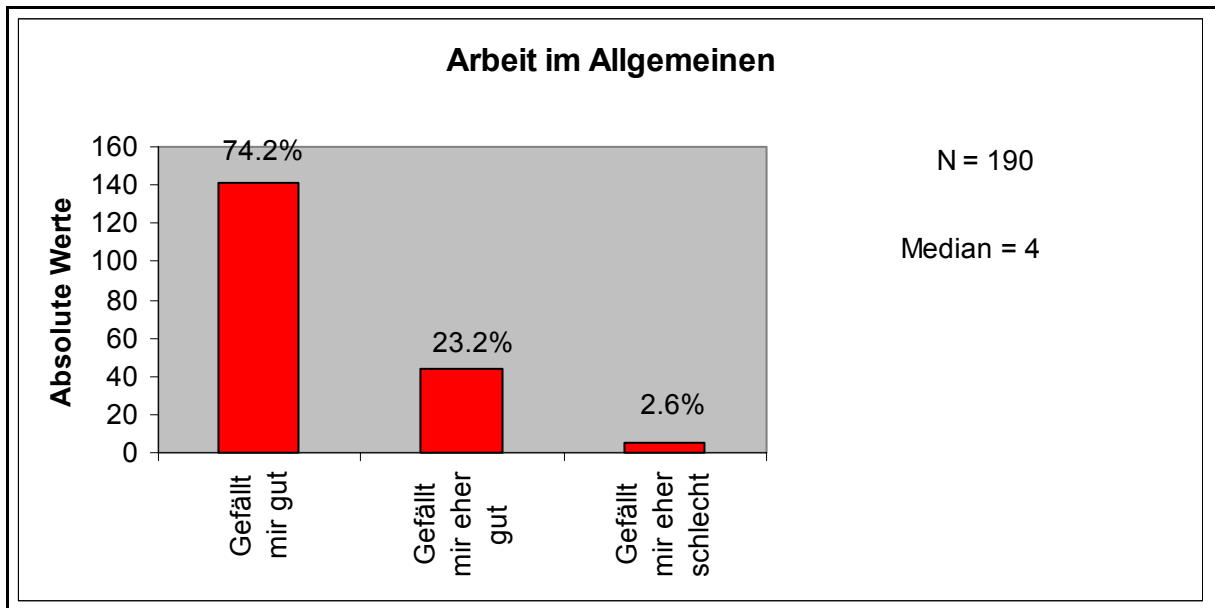


Abbildung 16: Darstellung der Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen (eigene Darstellung)

Die Antwortkategorie „Gefällt mir schlecht“ hatte keine einzige Nennung. 141 (74.2%) Befragten gefällt die Arbeit im Allgemeinen sehr gut.

### 8.6.3.2 Zufriedenheit mit der Arbeitseinführung

Die Gegenüberstellung von Wichtigkeit und Zufriedenheit bei diesem Thema erbrachte folgende Werte: Kumulierte 98% der Befragten (N = 193) empfinden eine ausgiebige, fachliche Arbeitseinführung als „wichtig“ und „eher wichtig“.

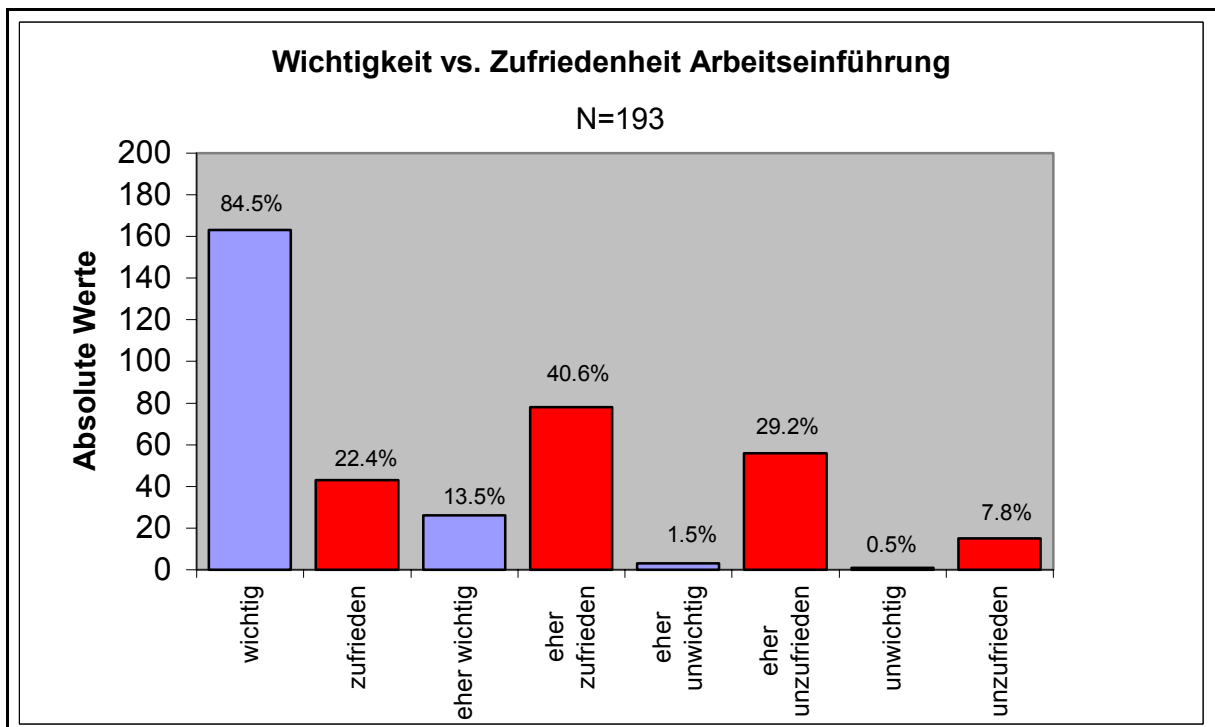


Abbildung 17: Wichtigkeit - Zufriedenheit mit der Arbeitseinführung (eigene Darstellung)

Nur 63% der befragten Assistenten sind „zufrieden“ und „eher zufrieden“. 37% finden sich im negativen Bereich „eher unzufrieden“ und „unzufrieden“ wieder. Diese Resultate verlangten eine genauere Betrachtung, indem die Variable Zufriedenheit mit der Arbeitseinführung mit anderen Variablen betrachtet wurde. Stellt man sie mit der Variable Anzahl absolvierte Berufsjahre gegenüber, erhält man folgendes Bild:

		Zufriedenheit Arbeitseinführung				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Anzahl absolvierte Berufsjahre	weniger als 5 Jahre	9 8.7%	28 27.2%	40 38.8%	26 25.2%	103 100.0%
	zwischen 5 und 10 Jahren	4 5.9%	20 29.4%	29 42.6%	15 22.1%	68 100.0%
	zwischen 10 und 15 Jahren	1 14.3%	3 42.9%	3 42.9%	0 .0%	7 100.0%
	mehr als 15 Jahre	1 7.1%	5 35.7%	6 42.9%	2 14.3%	14 100.0%
Gesamt		15 7.8%	56 29.2%	78 40.6%	43 22.4%	192 100.0%

Tabelle 7: Kreuztabelle: Anzahl absolvierte Berufsjahre - Zufriedenheit Arbeitseinführung (eigene Darstellung)

Die Kategorien „weniger als 5 Berufsjahre“ und „zwischen 5 und 10 Jahren Berufserfahrung“ verlangen hier das Hauptaugenmerk, da sie 89.1% der Befragten ausmachen. 64% der weniger als fünf Jahre tätigen Assistententierärzte finden sich im positiven Zufriedenheitsbereich wieder („bin eher zufrieden“, „bin zufrieden“). Ähnlich verhält es sich in der Kategorie „zwischen 5 und 10 Jahren Berufserfahrung“ mit kumulierten 64.7%. Ob eine Beziehung zwischen diesen beiden Variablen vorhanden ist, lässt sich aufgrund der niedrigen Anzahl Nennungen in den Zellen der restlichen zwei Kategorien nicht überprüfen.

Vergleicht man die Variable Arbeitseinführung mit der Variable Arbeitsort (diese Variable wurde durch das Einteilen der Werte der Variable Arbeitsgebiet in zwei verschiedene Kategorien vorgenommen) erhält man folgende Übersicht:

		Zufriedenheit Arbeitseinführung				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Arbeitsort Uni oder Praxis	Universität	9 12.0%	26 34.7%	28 37.3%	12 16.0%	75 100.0%
	Tierarztpraxis	6 5.1%	30 25.6%	50 42.7%	31 26.5%	117 100.0%
Gesamt		15 7.8%	56 29.2%	78 40.6%	43 22.4%	192 100.0%

Tabelle 8: Kreuztabelle: Arbeitsort - Zufriedenheit Arbeitseinführung (eigene Darstellung)



Bei den Universitätsangestellten lässt sich ein höherer Wert (46.7%) im negativen Bereich („eher unzufrieden“ und „unzufrieden“) erkennen, als bei Assistenten aus der Praxis (30.7%). Gründe für diesen Unterschied könnten darin liegen, dass in einer grossen Organisation wie der Universität weniger klare Regelungen und Zuständigkeiten bezüglich der Arbeitseinführung bestehen, als in einer kleinen, überschaubaren Tierarztpraxis. Die GST hat zur Arbeitseinführung speziell für berufsunerfahrene Assistenten (bis zu drei Jahre nach Staatsexamen) Empfehlungen abgegeben, wie diese zu verlaufen hat (vgl. GST 2003: 3).

### 8.6.3.3 Zufriedenheit mit Inhalt der Arbeit

Die Frage nach der Wichtigkeit bzw. Zufriedenheit über den Inhalt der Arbeit brachte keine grosse Überraschung hervor. Die Vermutung, dass der Arbeitsinhalt und die damit verbundenen Tätigkeiten für die Assistentztierärzte sehr positiv bewertet werden, konnte bestätigt werden.

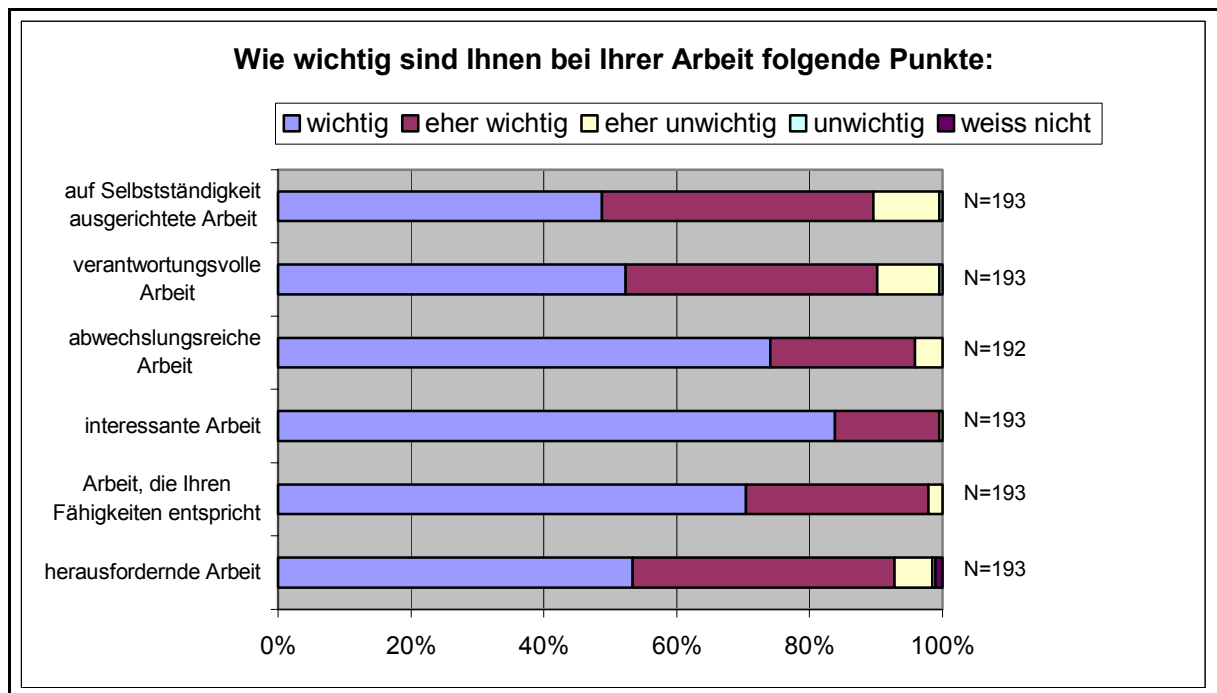


Abbildung 18: Wichtigkeit des Arbeitsinhalts (eigene Darstellung)

Ausser beim Punkt „auf Selbstständigkeit ausgerichtete Arbeit“ (Median = 3) erreicht der Median überall einen Wert von 4, was bedeutet, dass alle in der Frage aufgeführten Punkte bei über 50% der Befragten als „wichtig“ eingestuft werden. Die Frage nach der Zufriedenheit mit dem Inhalt der Arbeit wurde mit der Frage „Bezogen auf die obere Frage. Wie zufrieden sind Sie mit dem Inhalt ihrer Arbeit?“ erfasst, die jede der aufgeführten Punkte der Wichtigkeit erfasst. Das Resultat fällt ähnlich positiv aus (Median = 4; 90.6% sind „zufrieden“ und „eher zufrieden“) wie die Grafik auf nachfolgender Seite beweist.

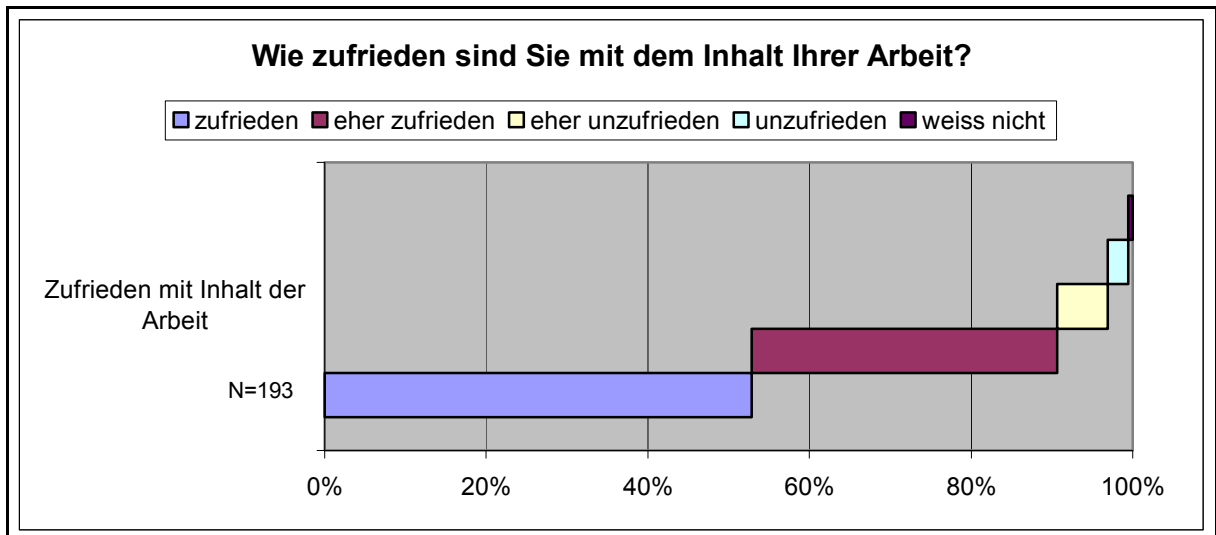


Abbildung 19: Zufriedenheit mit Inhalt der Arbeit (eigene Darstellung)

### 8.6.4 Kollegen/Vorgesetzten

In diesem Teil der Befragung hatten die Assistenten Gelegenheit, das Verhältnis zu ihren Kollegen und Vorgesetzten darzulegen. Die Ergebnisse über das Verhältnis zu ihrem direkten Vorgesetzten werden näher betrachtet.

#### 8.6.4.1 Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten

Mit der Frage „Wie wichtig ist Ihnen das Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten?“ wurde nach der Wichtigkeit dieses Aspekts erfragt. Um die Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten ermitteln zu können, mussten die Befragten zu verschiedenen Punkten, die das Assistenten-Vorgesetzten-Verhältnis charakterisieren, Stellung nehmen. Folgende Ergebnisse kommen dabei zum Vorschein:

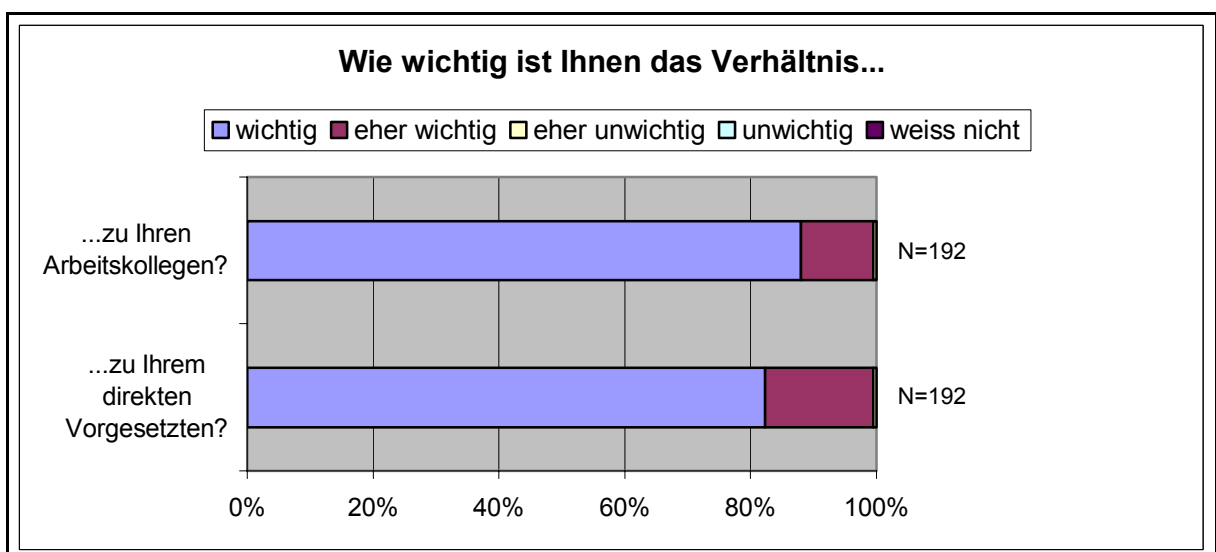


Abbildung 20: Wichtigkeit Kollegen/Vorgesetzte (eigene Darstellung)

82.3% empfinden das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten als „wichtig“. 17.2% betrachten es als „eher wichtig“. Bei der Frage nach der Zufriedenheit kam vor allem bei den Punkten „Fähigkeit des Vorgesetzten, auf Kritik einzugehen“ und „Information“ Unzufriedenheit zum Vorschein, wie folgende Abbildung zeigt:

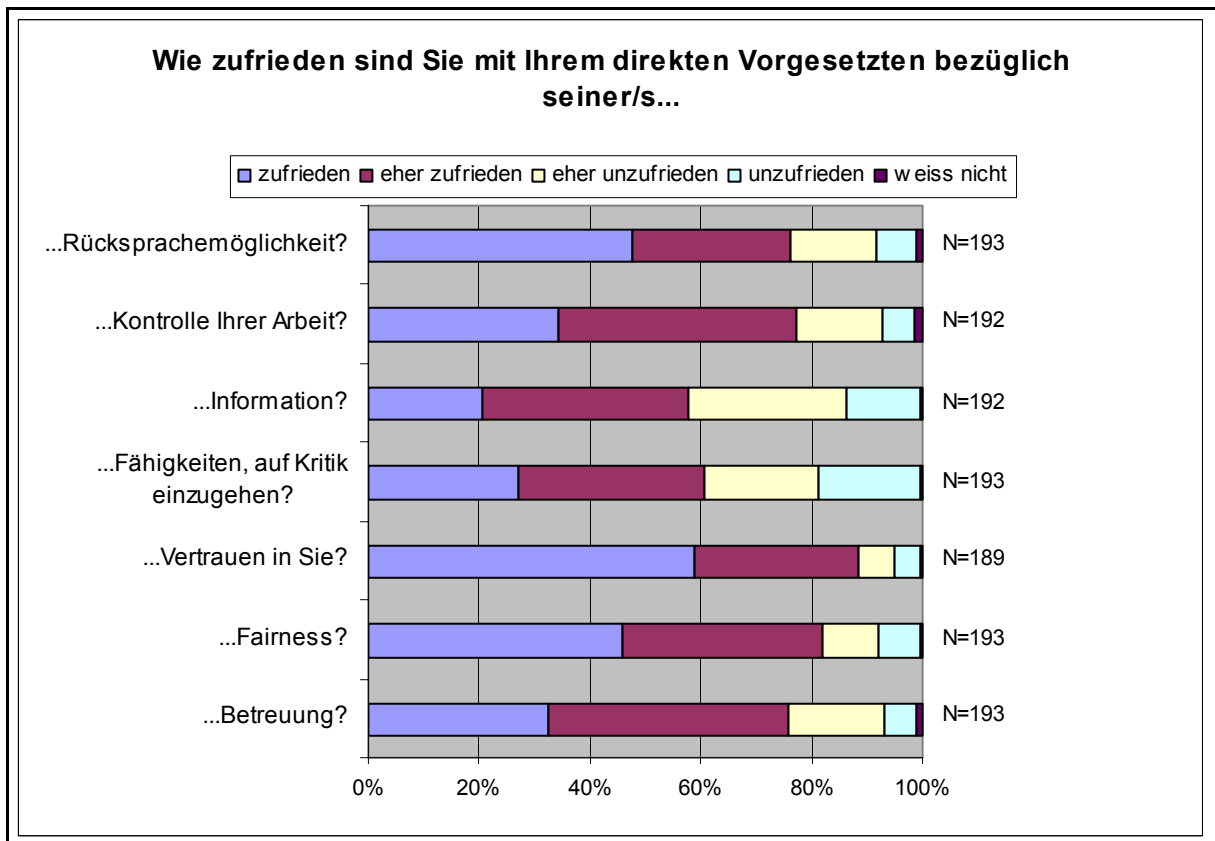


Abbildung 21: Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten (eigene Darstellung)

Der Median erreicht bei beiden Punkten den Wert 3. 38.8% der befragten Assistenten finden sich bei der Frage der Fähigkeit des Vorgesetzten, auf Kritik seitens der Mitarbeiter einzugehen, im negativen Bereich wieder („unzufrieden“, „eher unzufrieden“). 41.8% sind bei der Frage nach der Zufriedenheit bezüglich Information dort anzutreffen. Die Gründe für diese hohe Abweichung von der Wichtigkeit können unterschiedlicher Natur sein, wie bspw. schlechte Charaktereigenschaften des Chefs, Überempfindlichkeit des Befragten, Fehlen einer Informationskultur usw. und sind von Organisation zu Organisation verschieden. Um eine Verbesserung der Zufriedenheit diesbezüglich zu erlangen, ist bei jedem Assistenten Eigeninitiative gefragt.

### 8.6.5 Bezahlung

Nebst dem Aspekt Arbeitszeiten brachte dieser Aspekt die wohl aussagekräftigsten Ergebnisse in dieser Befragung hervor. Die Resultate sollen nun mittels univariater und bivariater Statistiken näher erläutert und grafisch dargelegt werden.

### 8.6.5.1 Monatlicher Verdienst bezogen auf eine 100%-Anstellung

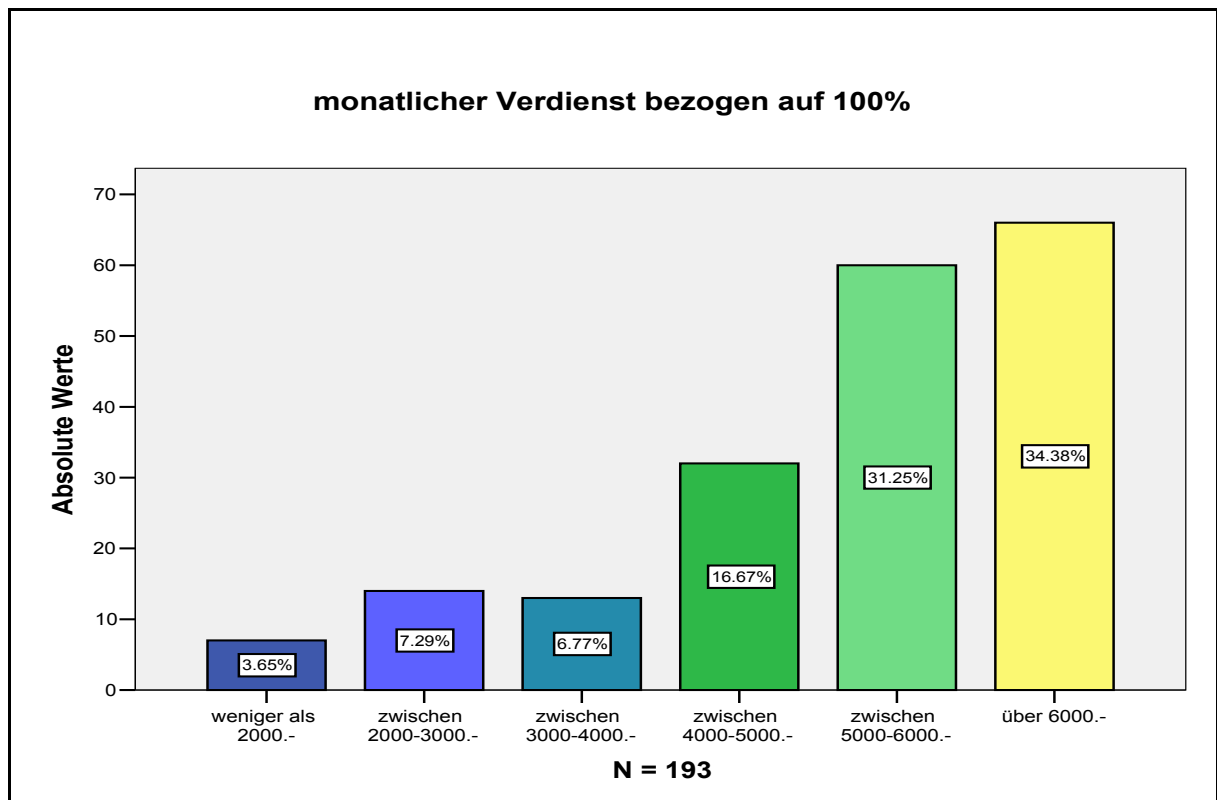


Abbildung 22: Monatlicher Verdienst bezogen auf 100% (eigene Darstellung)

Der Median liegt bei 5 (zwischen 5000 - 6000.-), das untere Quartil bei 4 (zwischen 4000 - 5000.-) und das obere Quartil bei 6 (über 6000.-). Vergleicht man den monatlichen Verdienst mit der Variable Arbeitsort, erhält man folgende Tabelle:

Arbeitsort Uni oder Praxis * monatlicher Verdienst bezogen auf 100%							
Cramer-V = 0.426 Signifikanz = 0.000	monatlicher Verdienst bez. 100%						Gesamt
	weniger als 2000.-	zwischen 2000-3000.-	zwischen 3000-4000.-	zwischen 4000-5000.-	zwischen 5000-6000.-	über 6000.-	
Arbeitsort Uni oder Praxis	6 8.1%	10 13.5%	11 14.9%	9 12.2%	12 16.2%	26 35.1%	74 100.0%
Tierarztpraxis	1 .8%	4 3.4%	2 1.7%	23 19.5%	48 40.7%	40 33.9%	118 100.0%
Gesamt	7 3.6%	14 7.3%	13 6.8%	32 16.7%	60 31.3%	66 34.4%	192 100.0%

Tabelle 9: Kreuztabelle: Arbeitsort - Monatlicher Verdienst (eigene Darstellung)

Zwischen den Variablen Arbeitsort und monatlicher Verdienst besteht ein signifikanter, ausgeprägter Zusammenhang (Cramer-V = 0.426). Beinahe 3/4 der Assistenten aus der Praxis lassen sich in die beiden markierten Kategorien einordnen. Gründe, warum die Universität niedrigere Löhne bezahlt, sind darin zu suchen, dass sich viele der Befragten in einem Ausbildungsprogramm befinden.



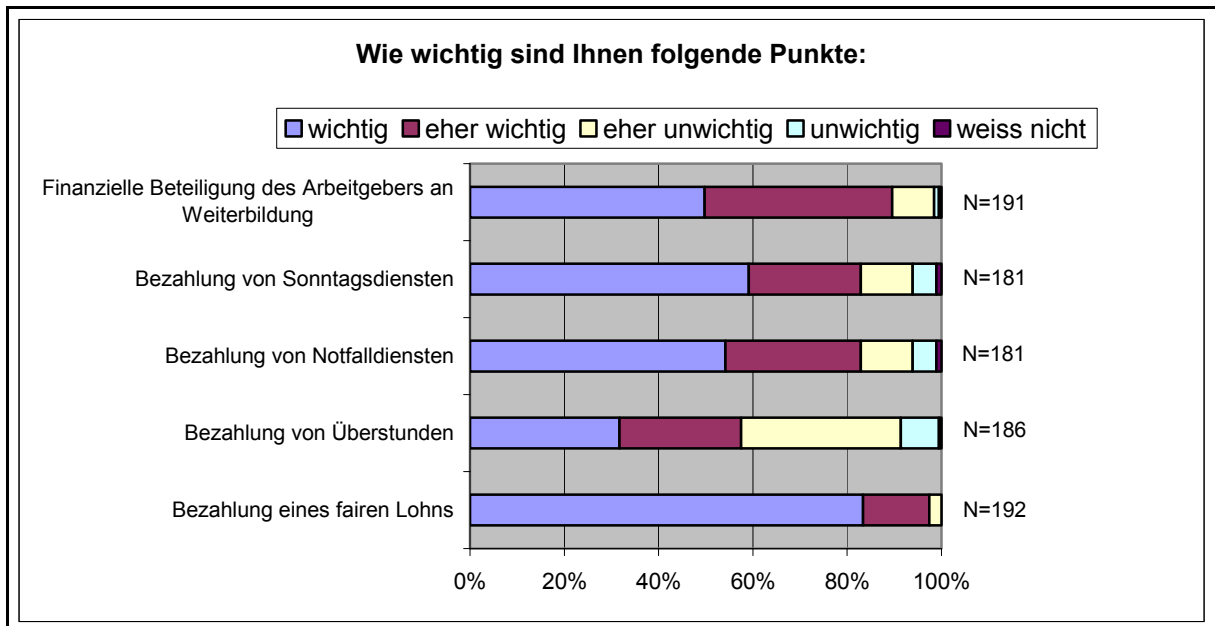


Abbildung 23: Wichtigkeit von verschiedenen Punkten bez. Bezahlung (eigene Darstellung)

Die Bezahlung eines fairen Lohns erachten 97.2% als „wichtig“ und „eher wichtig“. 89.5% lassen sich bei der Frage nach der Wichtigkeit der finanziellen Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung diesen zwei Antwortkategorien zuordnen.

Die anschliessende Frage über die Zufriedenheit mit denselben Punkten bringt folgende Ergebnisse hervor:

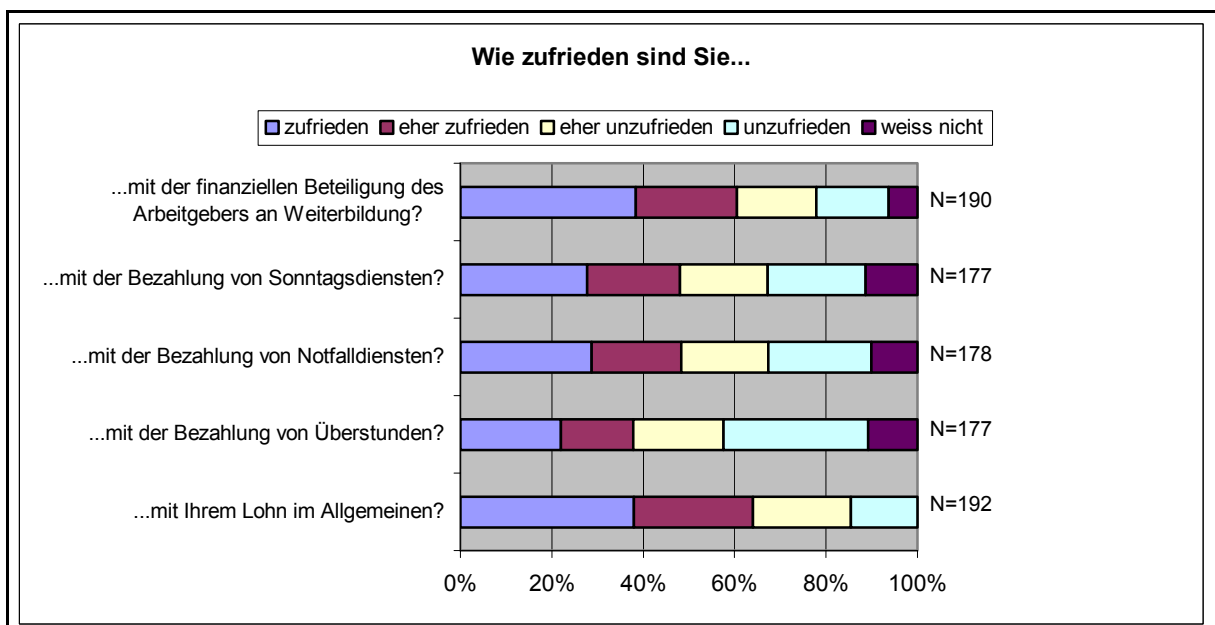


Abbildung 24: Zufriedenheit mit den oben aufgeführten Punkten (eigene Darstellung)

Ausser beim Punkt finanzielle Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung weicht der Median der Zufriedenheit vom Wert des Medians der Wichtigkeit ab (beim Median Notfalldienste und Sonntagsdienste wird eine Differenz von je 2 erreicht). Bei sämtlichen

Punkten überschreitet der negative Bereich die 30%-Grenze. Kumulierte 64% geben an, dass sie „zufrieden“ oder „eher zufrieden“ sind mit ihrem Lohn. 36% finden sich in den negativen Bereichen „eher unzufrieden“ „unzufrieden“ wieder. Unzufriedenheit herrscht auch bezüglich der finanziellen Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung. 33.4% der Befragten geben an, dass sie diesbezüglich „eher unzufrieden“ und „unzufrieden“ sind. Setzt man diese Zahl in Relation mit Wichtigkeit dieses Bereichs, wo sich in den positiven Bereichen „wichtig“/„eher wichtig“ 89.5% der Befragten wieder finden, so ist dies ein hoher Wert. Die hohen Unzufriedenheitswerte der beiden letztgenannten Punkte werden genauer analysiert.

Stellt man die Variable „Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen“ mit der Variable „durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit pro Woche“ in Relation, so wird folgende Kreuztabelle generiert:

<b>d. geschätzte Arbeitszeit pro Woche * Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen Kreuztabelle</b>						
Korrelation nach Spearman (r) = -0.283 Signifikanz = 0.000		Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
durchschnittliche geschätzte Arbeitszeit pro Woche	weniger als 30 h	1 5.3%	2 10.5%	7 36.8%	9 47.4%	19 100.0%
	zwischen 30 und 35 h	1 7.1%	2 14.3%	3 21.4%	8 57.1%	14 100.0%
	zwischen 35 und 40 h	0 .0%	7 33.3%	5 23.8%	9 42.9%	21 100.0%
	zwischen 40 und 45 h	3 12.0%	3 12.0%	10 40.0%	9 36.0%	25 100.0%
	zwischen 45 und 50 h	7 15.9%	7 15.9%	8 18.2%	22 50.0%	44 100.0%
	über 50 h	16 23.9%	20 29.9%	17 25.4%	14 20.9%	67 100.0%
Gesamt		28 14.7%	41 21.6%	50 26.3%	71 37.4%	190 100.0%

Tabelle 11: Kreuztabelle: geschätzte Arbeitszeit – Zufriedenheit Lohn im Allgemeinen (eigene Darstellung)

Ist die Arbeitszeit hoch, desto eher ist man unzufrieden mit dem Lohn. Es besteht ein schwacher negativer Zusammenhang, der durch  $r = -0.283$  bestätigt wird. Auffällig ist vor allem der hohe Anteil im negativen Bereich bei Assistenten, die über 50 Stunden pro Woche arbeiten. Mehr als 50% dieser Kategorie sind mit ihrem Lohn im Allgemeinen „eher unzufrieden“ und „unzufrieden“. Sobald die 50-Stunden-Grenze unterschritten wird, sind deutlich geringere Unzufriedenheitswerte anzutreffen.

Bei der Differenzierung nach dem Arbeitsort kommt Folgendes ans Licht:

<b>Arbeitsort Uni oder Praxis * Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen Kreuztabelle</b>							
Cramer-V = 0.237 Signifikanz = 0.013			Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen				Gesamt
			bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Arbeitsort Uni oder Praxis	Universität	Anzahl	17	19	18	20	74
		% von Arbeitsort Uni oder Praxis	23.0%	25.7%	24.3%	27.0%	100.0%
	Tierarztpraxis	Anzahl	11	22	32	53	118
		% von Arbeitsort Uni oder Praxis	9.3%	18.6%	27.1%	44.9%	100.0%
Gesamt		Anzahl	28	41	50	73	192
		% von Arbeitsort Uni oder Praxis	14.6%	21.4%	26.0%	38.0%	100.0%

Tabelle 12: Kreuztabelle: Arbeitsort - Zufriedenheit mit Lohn (eigene Darstellung)

Assistenten aus der Praxis sind mit ihrem Lohn zufriedener als ihre Pendanten an den Universitäten. Gründe für die hohe Unzufriedenheit (kumulierte 48.7% sind „unzufrieden“ und „eher zufrieden“) sind die teils hohen Arbeitspensen der Assistenten zu einem im Verhältnis dazu eher niedrigen Lohn. Eine Weiterbildung zum Spezialtierarzt (Residency) an der Universität Bern wird ungefähr mit fünfzig Prozent des ihm tatsächlich zustehenden Lohnes vergütet. Eine Arbeitszeit von über 50 Stunden ist aber nicht selten. Ähnlich verhält es sich bei einem Internship, wo der Grundsatz eines 25%-Lohns die Regel ist.<sup>21</sup> Nicht erstaunlich, dass bei einer Zufriedenheitsumfrage solche negativen Werte erzielt werden. Bei den Gestaltungsempfehlungen soll eingehender auf dieses Problem eingegangen werden.

Mittels einer Kreuztabelle wurde die Zufriedenheit mit der finanziellen Beteiligung des Arbeitgebers mit der durchschnittlich bezahlten, absolvierten Weiterbildung jährlich verglichen. Unter der Variable „finanziellen Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung“ wird verstanden, inwiefern der Arbeitgeber seinem Assistenten bezahlte Weiterbildungstage gewährleistet, und ob er eventuell ein Teil der Kurskosten übernimmt. Mit der Variable „durchschnittlich bezahlte Weiterbildung“ sollte einzig und allein die Anzahl Tage gemessen werden, die dem Assistenten als bezahlte Weiterbildungstage zur Verfügung standen (exklusive Kurskosten).

<sup>21</sup> Assistenten an der Universität Bern sind entsprechend dem Personalgesetz des Kantons Bern in Lohnklassen eingeteilt. Aus der Einteilung dieser Lohnklassen, ergibt sich diese Berechnung. Die durchgeführten Gespräche mit Assistenten bestätigten diese Werte.



<b>Durchschn. bezahlte Weiterbildung * Zufriedenheit Beteiligung d.Arbeitgebers an Weiterbildung</b>						
Korrelation nach Spearman (r) = 0.508 Signifikanz = 0.000		Zufriedenheit Beteiligung d. Arbeitgebers an Weiterbildung				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
durchschn.bezahlte Weiterbildung	0 Tage	20 55.6%	10 27.8%	4 11.1%	2 5.6%	36 100.0%
	1-2 Tage	7 13.7%	10 19.6%	18 35.3%	16 31.4%	51 100.0%
	3-4 Tage	1 2.3%	5 11.6%	9 20.9%	28 65.1%	43 100.0%
	mehr als 4 Tage	1 2.4%	8 19.5%	9 22.0%	23 56.1%	41 100.0%
Gesamt		29 17.0%	33 19.3%	40 23.4%	69 40.4%	171 100.0%

Tabelle 13: Kreuztabelle: Zufriedenheit Weiterbildung - Anzahl bezahlte Weiterbildung (eigene Darstellung)

Eines erstaunt nicht: Je mehr bezahlte Weiterbildung jährlich absolviert worden ist, desto zufriedener ist man mit der finanziellen Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung. Dies wird durch eine mittlere, positive Korrelation ( $r = 0.508$ ) bestätigt. Bezüglich der Anzahl absolvierter Weiterbildung jährlich lässt sich festhalten, dass eine grosse Anzahl (50.9%) von Assistenztierärzten keine resp. nur ein bis zwei Tage Weiterbildung absolviert. Hinzu kommt, dass 9 Personen diese Frage gar nicht beantworteten.

### 8.6.6 Arbeitszeiten

Dieser Teil des Fragebogens befasste sich mit Fragen wie der Regelung der Notfall- und Sonntagsdienste sowie den durchschnittlich geschätzten Arbeitsstunden pro Woche.

#### 8.6.6.1 Zufriedenheit mit Regelung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten

Die durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit wurde der Variable „Zufriedenheit mit der Regelung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten“ gegenübergestellt. Mit der Einhaltung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten sind vor allem Assistenzärzte mit einem durchschnittlichen Arbeitspensum von über 50 Stunden unzufrieden (25.9% „unzufrieden“, 37% „eher unzufrieden“). Vergleicht man diese Zahl mit allen darunter liegenden Kategorien („zwischen 45 und 50 h“, „zwischen 40 und 45 h“ usw.), so lässt sich ein beachtlicher Unterschied feststellen. Grafisch lässt sich dies folgendermassen illustrieren:

Durchschn. geschätzte Arbeitszeit pro Woche * Zufriedenheit Regelung Arbeitszeiten						
Korrelation nach Spearman (r) = -0.456 Signifikanz = 0.000		Zufriedenheit Regelung Arbeitszeiten				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
durchschnittliche geschätzte Arbeitszeit pro Woche	weniger als 30 h	1 5.3%	0 .0%	4 21.1%	14 73.7%	19 100.0%
	zwischen 30 und 35 h	0 .0%	1 8.3%	7 58.3%	4 33.3%	12 100.0%
	zwischen 35 und 40 h	2 9.5%	1 4.8%	6 28.6%	12 57.1%	21 100.0%
	zwischen 40 und 45 h	4 17.4%	4 17.4%	10 43.5%	5 21.7%	23 100.0%
	zwischen 45 und 50 h	3 7.1%	6 14.3%	23 54.8%	10 23.8%	42 100.0%
	über 50 h	14 25.9%	20 37.0%	13 24.1%	7 13.0%	54 100.0%
Gesamt		24 14.0%	32 18.7%	63 36.8%	52 30.4%	171 100.0%

Tabelle 14: Kreuztabelle: geschätzte Arbeitszeit - Zufriedenheit mit Einhaltung Arbeitszeiten (eigene Darstellung)

Die errechnete Korrelation ( $r = -0.456$ ) sollte mit Vorsicht betrachtet werden, da die Zufriedenheit mit der vertraglich festgelegten Arbeitszeit abhängig ist vom Anstellungsgrad in Prozent.<sup>22</sup>

### 8.6.6.2 Durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit

Da es Sinn macht, diese Variable in Zusammenhang mit einer anderen Variable zu erörtern, wird ihr die Variable Arbeitsort gegenübergestellt:

Arbeitsort Uni oder Praxis * durchschnittliche geschätzte Arbeitszeit pro Woche							
Cramer-V = 0.376 Signifikanz = 0.000	durchschnittliche geschätzte Arbeitszeit pro Woche						Gesamt
	weniger als 30 h	zwischen 30 und 35 h	zwischen 35 und 40 h	zwischen 40 und 45 h	zwischen 45 und 50 h	über 50 h	
Universität	2 2.7%	3 4.1%	4 5.5%	5 6.8%	20 27.4%	39 53.4%	73 100.0%
Tierarztpraxis	17 14.5%	11 9.4%	17 14.5%	20 17.1%	24 20.5%	28 23.9%	117 100.0%
Gesamt	19 10.0%	14 7.4%	21 11.1%	25 13.2%	44 23.2%	67 35.3%	190 100.0%

Tabelle 15: Kreuztabelle: Arbeitsort - durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit (eigene Darstellung)

Aus dieser Tabelle heraus lässt sich festhalten, dass an den Veterinärmedizinischen Fakultäten Zürich und Bern die Assistenten wöchentlich länger arbeiten müssen als Assistenten aus der

<sup>22</sup> Wer eine 80%-Anstellung besitzt und über 50 Stunden arbeitet ist tendenziell unzufriedener, als wenn er 35 Stunden arbeiten würde.

Praxis. Über 50% der Assistenztierärzte, die an einer Universität angestellt sind, geben an, mehr als 50 Stunden in der Woche zu arbeiten. Fast 25% der Assistenztierärzte aus der Praxis arbeiten mehr als 50 Stunden in der Woche. 58.5% aller Befragten geben an, dass sie mehr als 45 Stunden arbeiten. Dieser Wert ist insofern bedenklich, da sich nur 40.6% der Befragten in einem 100%-Anstellungsgrad befinden. Weitere 27% befinden sich in einem Anstellungsverhältnis zwischen 80 und 95%. Nach GST-Richtlinien entspräche eine 80%-Anstellung 36 Stunden in der Woche. Nach universitären Richtlinien entspräche eine 80%-Stelle in etwa 34 Arbeitsstunden die Woche. Das errechnete Cramer-V = 0.376 deutet auf einen ausgeprägten Zusammenhang zwischen diesen Variablen hin, der auch für die Grundgesamtheit gilt.

### 8.6.6.3 Anzahl Notfall- und Sonntagsdienste im Monat

Sowohl bei den Notfall- als auch bei den Sonntagsdiensten mussten sich die Assistenten bezüglich der Anzahl geleisteter Dienste äussern. Die Resultate zeigten wenig Problematisches auf. Mehr als ein Drittel der Assistenten leistet einen Notfalldienst pro Woche.

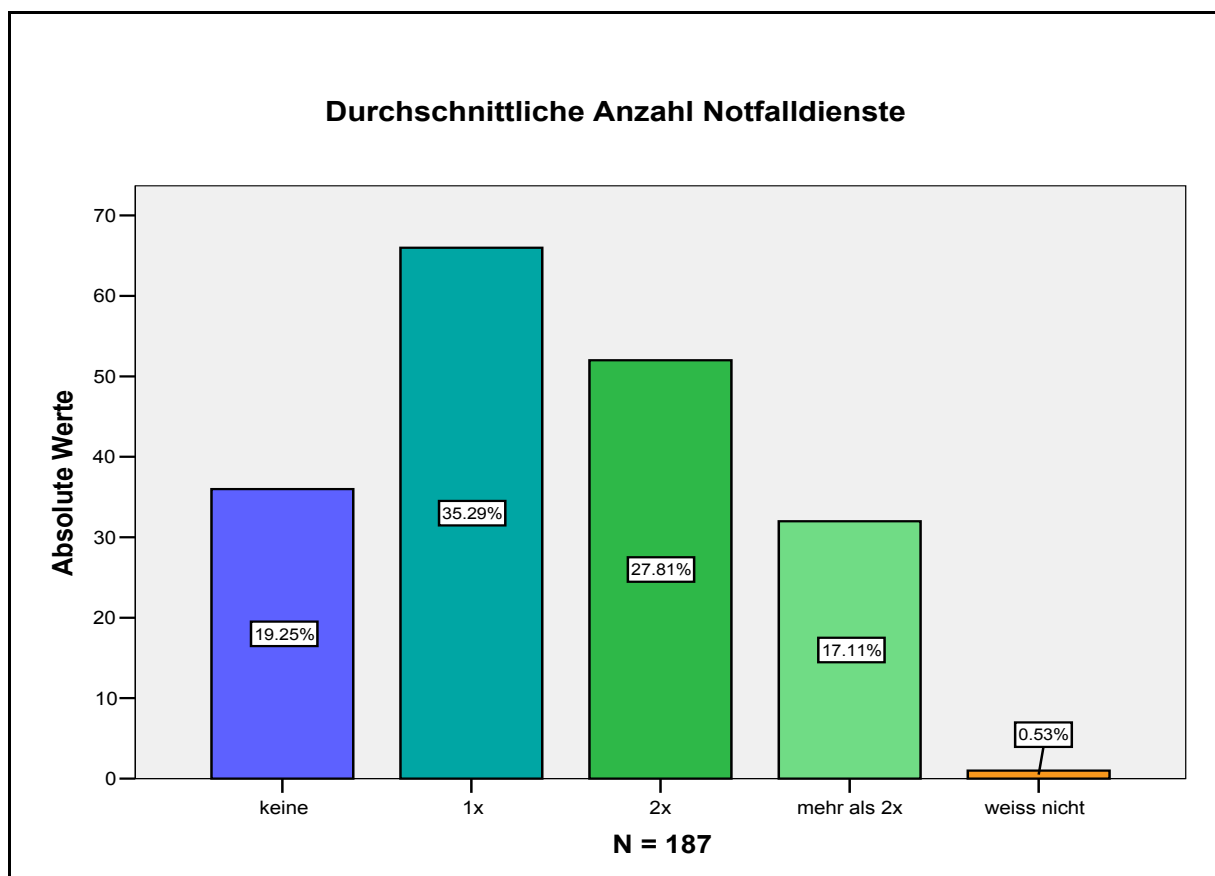


Abbildung 25: Anzahl Notfalldienste pro Woche (eigene Darstellung)

Dass 17.1% mehr als zweimal in der Woche Notfalldienst leisten, ist ein nicht unerheblicher Wert. Notfalldienst kann verstanden werden als Arbeit auf Abruf. Während einer Nacht muss man bereit sein und bei einem tatsächlichen Notfall innerhalb einer vorgegebenen Zeit in der

Praxis oder am Unfallort anwesend sein. Als Synonym für das Wort Notfalldienst kann auch Bereitschaftsdienst verwendet werden. Das Problem solcher Dienste besteht darin, dass durch eine hohe Anzahl solcher Dienste die Freizeitgestaltung und Flexibilität des Betreffenden stark eingeschränkt sind, da man ständig telefonisch erreichbar sein sollte und sich möglichst schnell an Ort und Stelle zu begeben hat.

Ähnlich verhält es sich bei der monatlichen Anzahl Sonntagsdienste wie folgende Grafik zeigt:

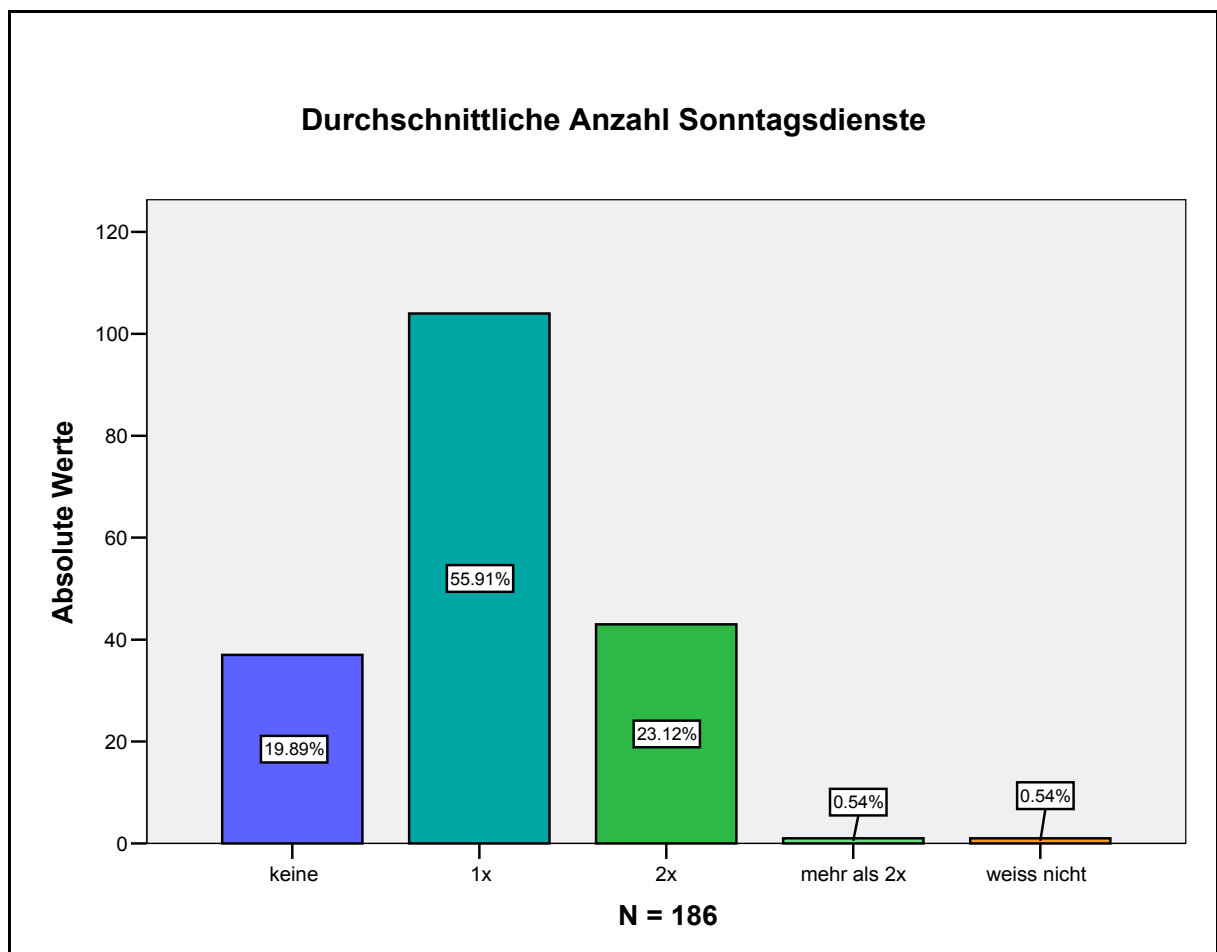


Abbildung 26: Durchschnittliche Anzahl Sonntagsdienste monatlich (eigene Darstellung)

55.9% leisten einen Sonntagsdienst im Monat. 23.1% geben an, dass sie jeden 2. Sonntag zur Verfügung stehen müssen. Vergleicht man diese beiden Grafiken mit der vor über 15 Jahren durchgeführten Studie, so lassen sich deutliche Verbesserungen gegenüber der damaligen Situation zugunsten der Assistenten feststellen. 77% der Assistenten gaben an, dass sie zwei- bis fünfmal wöchentlich Notfalldienste absolvieren, und über die Hälfte der Befragten dieser Studie bestritten zwei Sonntagsdienste monatlich (vgl. SAA GST 1990: 5).

### 8.6.6.3 Bestehen eines schriftlichen Vertrags

Um einen Überblick zu gewinnen, wie es um die rechtliche Absicherung der Anstellungsverhältnisse steht, wurde die Frage erhoben, ob zur Regelung des Arbeitsverhältnisses ein schriftlicher Vertrag besteht. Nach den Resultaten der qualitativen Interviews, wo zwei Interviewte angaben, ein Arbeitsverhältnis per Handschlag eingegangen zu sein, drängte sich eine nähere Überprüfung auf.

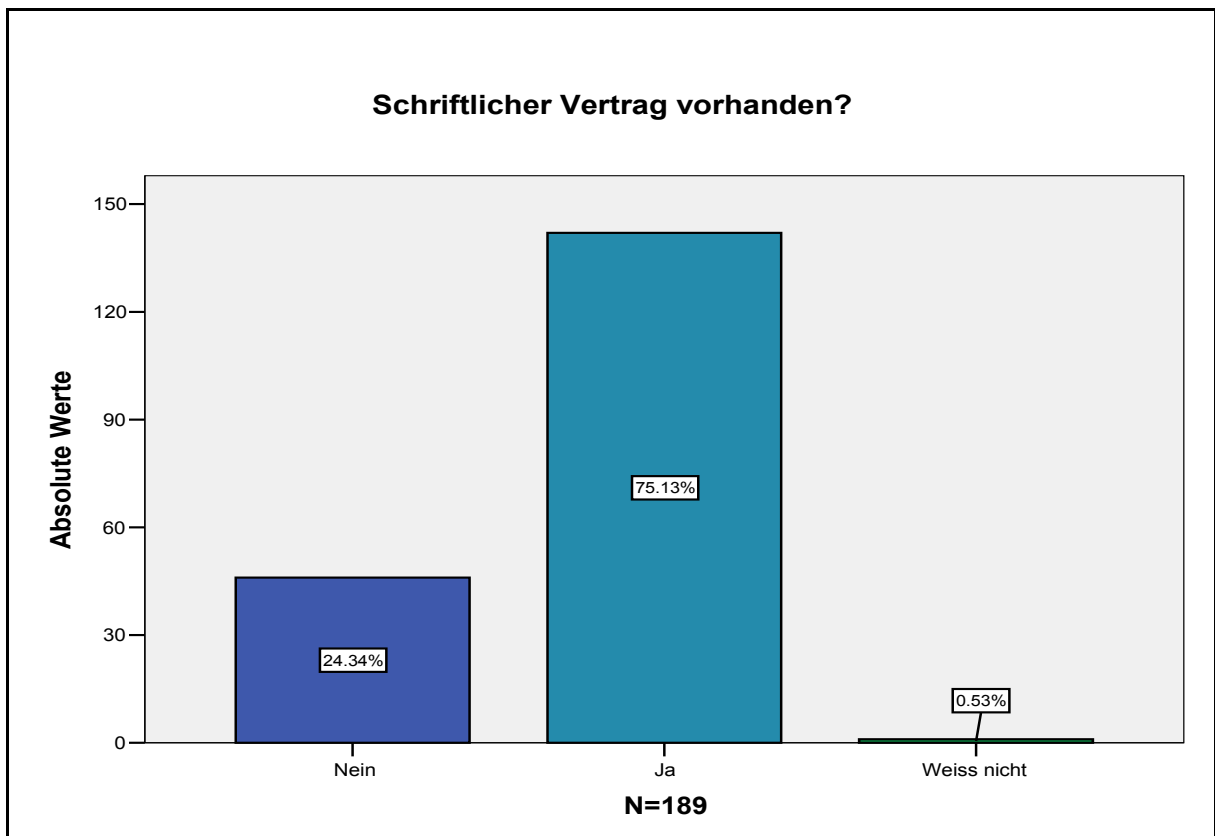


Abbildung 27: Besteht zur Regelung des Arbeitsverhältnisses ein schriftlicher Vertrag? (eigene Darstellung)

Beinahe ein Viertel hat keinen schriftlichen Vertrag, ein Antwortender wusste es nicht und vier Befragte enthielten sich, aus welchen Gründen auch immer, einer Antwort. Die Gefahr der Absenz eines schriftlichen Vertrags besteht darin, dass man sich in einer rechtsfreien Zone befindet. Sicher wurden mündliche Vereinbarungen zur Regelung des Anstellungsverhältnisses getroffen, doch bei einem allfälligen Verstoss gegen diese Abmachungen fehlen handfeste Beweise. Gegenüber der 1989 durchgeführten Assistentenbefragung ist eine Verbesserung zu verzeichnen. 3/5 der Assistententierärzte aus der Praxis waren damals ohne schriftlichen Vertrag (vgl. SAA GST 1990: 1 ff.). Trotzdem ist der erhobene Prozentsatz ohne schriftlichen Vertrag (24.3%) nach wie vor zu hoch.

### 8.6.7 Weiterbildung/Entwicklungsmöglichkeiten/Arbeitsplatz

In diesem Teil hatten die Assistenten Gelegenheit zu den im Titel beschriebenen Bereichen Stellung zu nehmen.

#### 8.6.7.1 Zufriedenheit mit Gewährung von bezahlter Weiterbildung

Bei der isolierten Betrachtung der Variable „Zufriedenheit mit der Gewährung von bezahlter Weiterbildung durch den Arbeitgeber“ sind 31 (17.2%) der Befragten „unzufrieden“ und 29 (16.1%) „eher unzufrieden“. Der Median liegt bei 3 („eher zufrieden“).<sup>23</sup> Bei der Gegenüberstellung der Variable der Anzahl absolvierten Berufsjahren erhält man folgende Kreuztabelle:

		Zufriedenheit bezahlte Weiterbildung				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Anzahl absolvierte Berufsjahre	weniger als 5 Jahre	14 14.9%	12 12.8%	27 28.7%	41 43.6%	94 100.0%
	zwischen 5 und 10 Jahren	13 19.4%	13 19.4%	13 19.4%	28 41.8%	67 100.0%
	zwischen 10 und 15 Jahren	2 28.6%	1 14.3%	2 28.6%	2 28.6%	7 100.0%
	mehr als 15 Jahre	2 16.7%	3 25.0%	4 33.3%	3 25.0%	12 100.0%
Gesamt		31 17.2%	29 16.1%	46 25.6%	74 41.1%	180 100.0%

Tabelle 16: Kreuztabelle: Absolvierte Berufsjahre - Zufriedenheit bezahlte Weiterbildung (eigene Darstellung)

Aufgrund der geringen Nennungen bei den zwei untersten Zeilen lassen sich keine Aussagen über eine Beziehung zwischen diesen zwei Variablen machen. Die Kategorie der 5-10 Jahre befragten Berufstätigen nehmen im negativen Bereich (38.8%) leicht höhere Werte an als bei Assistenzärzten, die weniger als 5 Jahre berufstätig sind (27.7%).

#### 8.6.7.2 Endgültiges Berufsziel

In der Frage „Was ist Ihr endgültiges Berufsziel?“ hatten die Assistenztierärzte Gelegenheit, sich über ihre berufliche Zukunft zu äussern. Fast zwei Drittel der Befragten haben das Ziel, später einmal selber eine Praxis zu eröffnen, sei dies eine Einzelpraxis oder Gemeinschaftspraxis. Bescheidene 2.7% sehen ihre Zukunft in der Pharmaindustrie (bspw. bei veterinärmedizinisch assoziierten Firmen). 14.8% setzten sich eine universitäre Karriere zum

<sup>23</sup> Grafik ist im Anhang dieser Arbeit zu finden.

Ziel. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die relative Verteilung der Berufsziele der Assistenztierärzte.

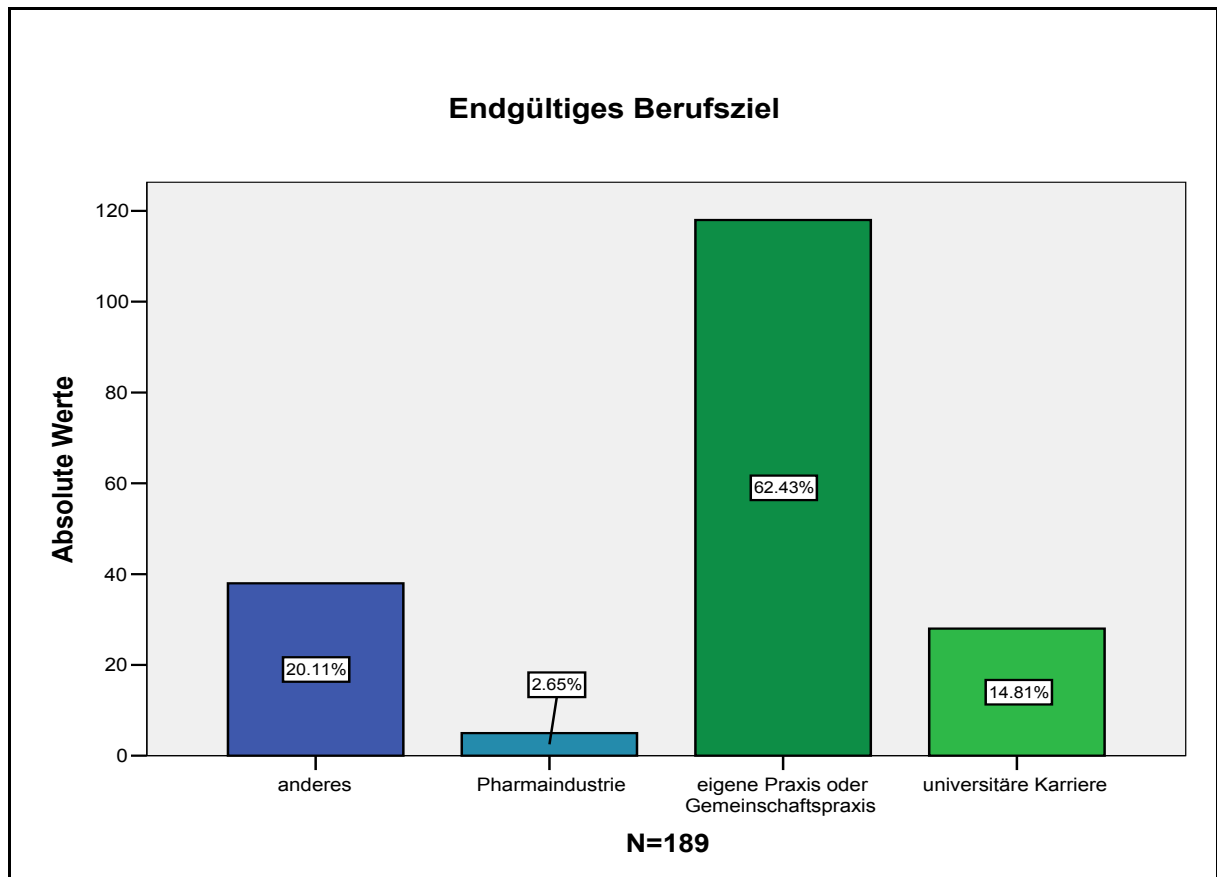


Abbildung 28: Endgültiges Berufsziel (eigene Darstellung)

Unter der Rubrik „anderes“ wurde Folgendes mehrfach erwähnt: noch keine klaren Ziele (9 Nennungen), in einem guten Angestelltenverhältnis weiterarbeiten (9), Diagnostik und Labor (4), Lebensmittelproduktion/-sicherheit (1), Verwaltung (1), Veterinärmedizinischer Dienst (1), Zoo- und Wildtiere (1).

### 8.6.8 Verband

Dieser Abschnitt des Fragebogens befasste sich mit der Arbeit der GST. Nebst drei geschlossenen Fragen wurde auch eine offene Frage gestellt.

#### 8.6.8.1 Zufriedenheit mit dem Verband

Um die Zufriedenheit mit der Arbeit des Verbandes messen zu können, mussten die Assistenztierärzte zuerst verschiedene Punkte nach deren Wichtigkeit bewerten, um anschliessend ein Urteil über die Zufriedenheit mit diesen Punkten abgeben zu können. Die Wichtigkeit der Verbandsarbeit wird folgendermassen bewertet:

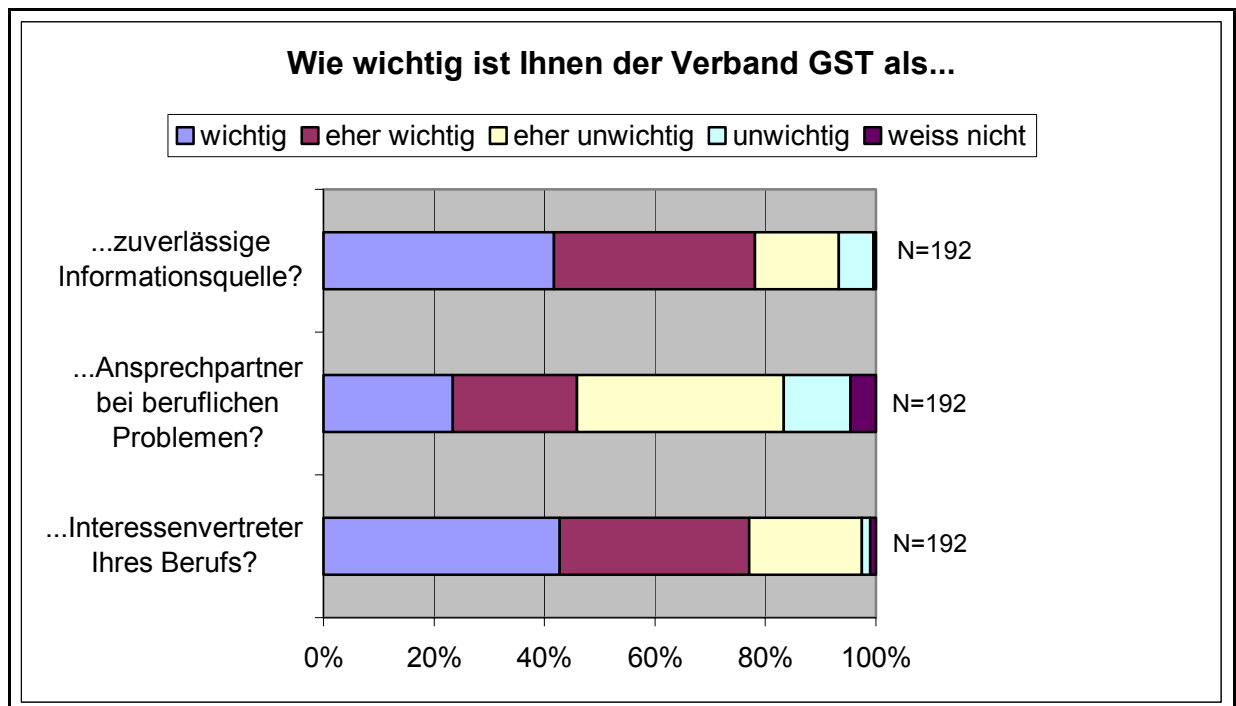


Abbildung 29: Wichtigkeit des Verbands GST (eigene Darstellung)

Die Wichtigkeit des Verbandes als Ansprechpartner bei beruflichen Problemen wird bei den Assistenztierärzten als nicht sehr wichtige Funktion betrachtet. Dies zeigt sich am Median, der den Wert 2 („eher unwichtig“) annimmt und von den anderen beiden in dieser Hinsicht abweicht (je Median = 3). 77.1% bewerten die GST als Interessenvertreter als „wichtig“ und „eher wichtig“. 78.2% finden sich bei der Frage über die GST als zuverlässige Informationsquelle in diesen zwei Antwortkategorien wieder.

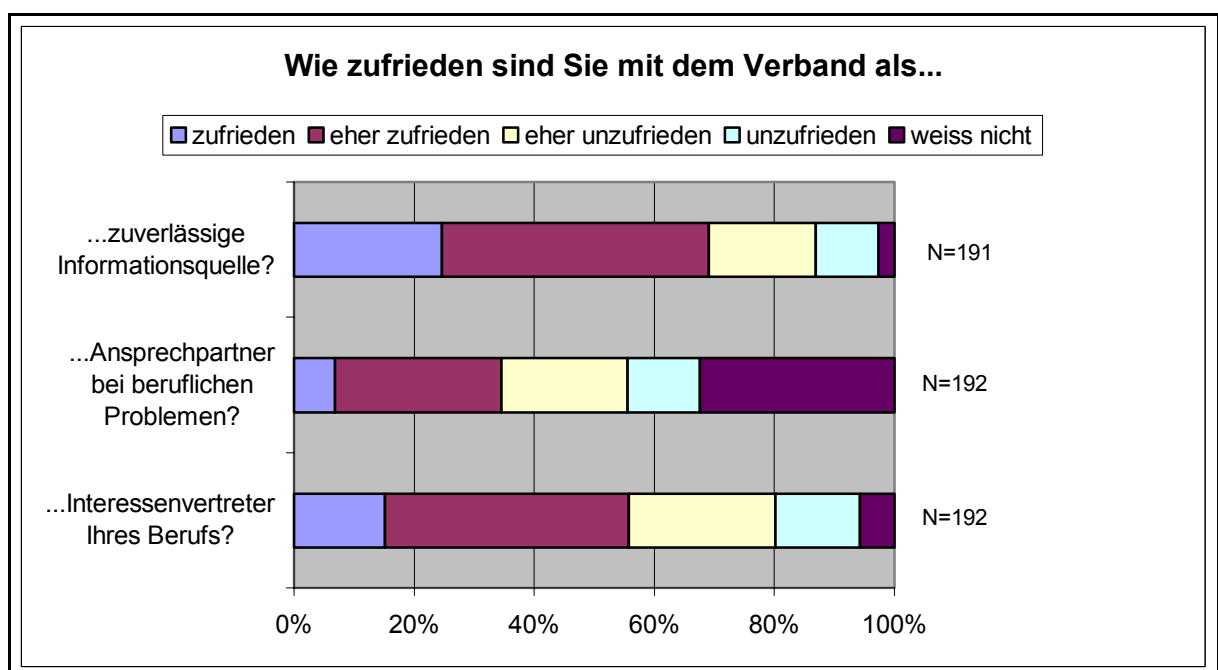


Abbildung 30: Zufriedenheit mit dem Verband (eigene Darstellung)



Nähere Betrachtung verdient hier die Frage nach der Interessenvertretung durch die GST. 77.1% stufen es als „wichtig“ und „eher wichtig“ ein, dass die GST die Interessen ihres Berufs vertrete. 55.7% der befragten Mitglieder sind bezüglich der Interessenvertretung „zufrieden“ und „eher zufrieden“. Eine relative hohe Zahl von 38.6% zeigt sich mit der Arbeit des Verbandes in diesem Bereich „eher unzufrieden“ und „unzufrieden“.

### 8.6.8.2 Umsetzung der GST Richtlinien in die Praxis

Anhand folgender Frage sollte die Meinung der Assistenzärzte zu diesem Thema eruiert werden: „Sind Sie der Ansicht, die von der GST ausgearbeiteten Richtlinien bezüglich der Regelung der Anstellungsbedingungen von Assistenten werden in der Berufswelt auch tatsächlich umgesetzt?“

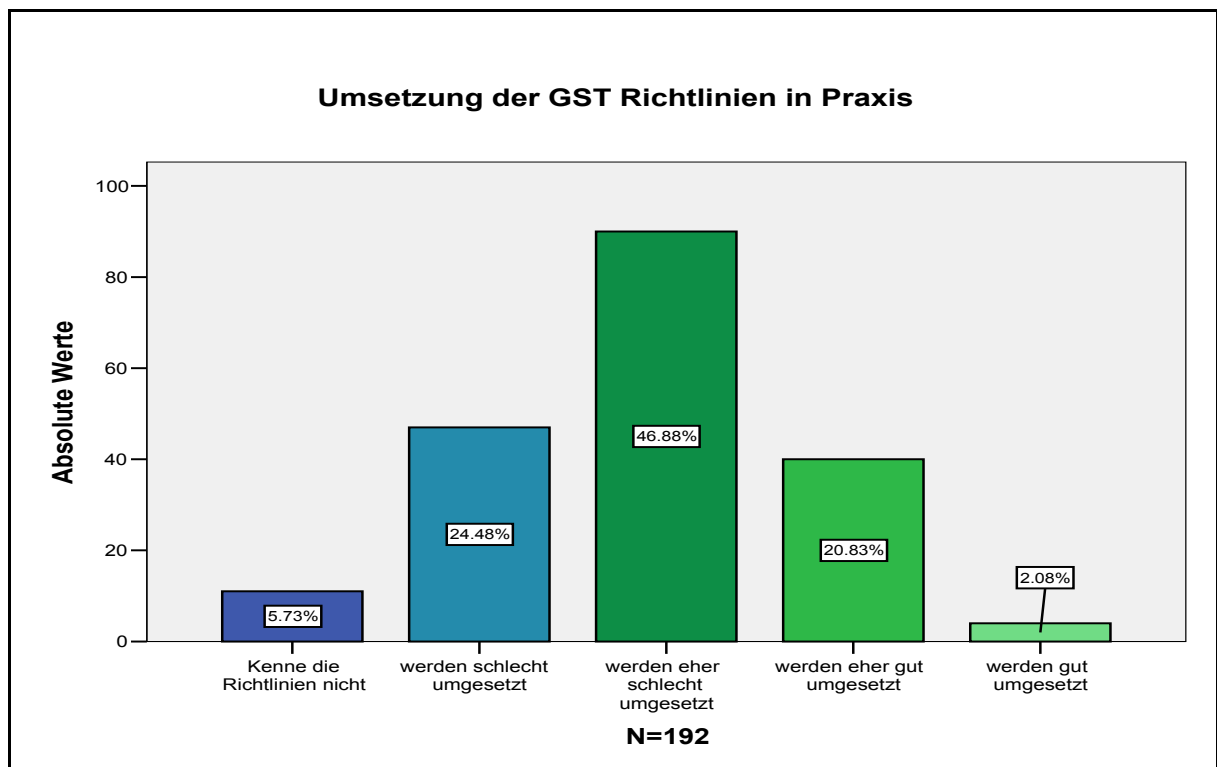


Abbildung 31: Umsetzung der GST Richtlinien in die Praxis (eigene Darstellung)

46.9% sind der Ansicht, dass die Richtlinien in der Praxis „eher schlecht umgesetzt“ werden. Weitere 24.5% können der Antwortkategorie „werden schlecht umgesetzt“ zugeordnet werden. Gerade 2.1% sind der Meinung, dass die Richtlinien gut in die Praxis umgesetzt werden. Ein wesentlicher Grund für diese Werte könnten die fehlenden Sanktionsmöglichkeiten bei Abweichen von diesen Richtlinien sein. Es handelt sich bei diesen Richtlinien um reine Empfehlungen bezüglich bezahlter Weiterbildung, Monatslohn, Regelung zur Verrechnung des Bereitschaftsdiensts usw. Sie sind nicht verbindlich für die Arbeitgeber und dienen ihnen als reine Orientierungshilfe.

### 8.6.9. Auswertung der offenen Fragen

Im Fragebogen hatten die Assistenztierärzte durch zwei offene Fragen Gelegenheit, sich frei zu äussern. Eingeordnet im Fragebogenteil Weiterbildung/Entwicklungsmöglichkeiten/Arbeitsplatz wurde folgende Frage gestellt: „Wie sehen Sie die Zukunft des Berufs Tierarzt? Wie schätzen Sie seine Berufsperspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten, Beschäftigungschancen und Attraktivität für den beruflichen Nachwuchs ein?“ Die Antworten dieser Frage können für die GST als eine Art Frühwarnsystem und Wegweiser betrachtet werden, denn bei den Antwortenden handelt es sich um Berufstätige, die ihr Metier genau kennen und Voraussagen machen können. Für diese Arbeit können die Antworten herangezogen werden, um den in Kapitel 7 erstellten Bezugsrahmen zu überprüfen, wo anhand einer Analyse und eines Experteninterviews das Umfeld des Berufs Tierarzt erörtert wurden.

Die zweite offene Frage betraf die Arbeit des Verbandes. „Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten beim Verband?“ Der Nutzen dieser Antworten für die GST besteht darin, sie als konstruktive Kritik an der Verbandsarbeit aufzufassen und daraus einige Verbesserungsvorschläge ableiten zu können. Bei beiden Fragen wurden die wiedergegebenen Argumente jeweils klassifiziert und nach der Häufigkeit ihrer Nennungen aufgelistet. Die Zahlen in Klammern geben diese Häufigkeit in absoluten Zahlen an. Bei der Frage über die Entwicklungsmöglichkeiten des Berufs Tierarzt äusserten sich über die Hälfte der Befragten. Etwas niedriger fiel das Resultat bei den Verbesserungsmöglichkeiten des Verbandes aus. Etwa ein Drittel nahm dazu Stellung.

#### 8.6.9.1 Zukunft des Berufs Tierarzt

1. Um als Assistenztierarzt oder Tierarzt wettbewerbsfähig zu bleiben, ist heute vermehrt eine Spezialisierung in einem Fachgebiet erforderlich. Der Allgemeinpraktiker wird zunehmend verschwinden. (41)
2. Um sowohl die psychische als auch physische Belastung und damit verbundene Gesundheitsrisiken einzudämmen, sollten die Arbeitszeiten reduziert werden. (31)
3. Ein Veterinärmediziner sollte für seine geleistete Arbeit finanziell besser entschädigt werden, damit der Beruf auch weiterhin seine Attraktivität erhalten kann. (29)
4. Mit dem zunehmenden Rückgang des landwirtschaftlichen Sektors werden Nutztierpraxen immer rarer. (16)

5. Der Branche wird eine allgemein düstere Zukunft beschert. Hohe Arbeitszeiten, mangelhafte Bezahlung, zu viele Studienabgänger, zu wenig Ausbildungsplätze zur Spezialisierung usw. (16)
6. Die Zukunft liegt bei Kleintier- und Gemischtierpraxen, die die Form einer Gemeinschaftspraxis besitzen. (15)
7. Der grosse Frauenanteil in diesem Beruf erfordert neue Arbeitszeitmodelle. Noch ist es nicht gelungen, Familie und Beruf optimal miteinander vereinbaren zu können. (13)
8. Es werden zu viele Tierärzte ausgebildet. Der Markt lässt sich nicht zu sehr strapazieren. Arbeitslose Tierärzte können die Folge davon sein. (11)
9. Als Veterinärmediziner besitzt man sehr viele Berufsmöglichkeiten. Diese sollten als Chance wahrgenommen werden. (9)
10. Will man diesen Beruf ausüben, so ist eine grosse Prise Idealismus nötig, um bei Berufsausübung Genugtuung verspüren zu können. Deshalb lassen sich die Zukunftsaussichten als gut bezeichnen. (9)
11. Die Branche Veterinärmedizin befindet sich in einem Wandel, der noch nicht vollzogen ist (bspw. mehr Frauen als Männer, immer mehr Kleintiermediziner, Rückgang der Landwirtschaft usw.). (7)
12. Für die Zukunft sind mehr Teilzeitstellen erforderlich. (6)
13. Ist man ausreichend flexibel, so wird man nie Probleme bekommen, eine Stelle zu finden. (5)
14. Die zunehmende Bürokratie (administrative Arbeiten, Rechnungen schreiben, Rapportwesen usw.) wird als störend empfunden. Ein Rückgang ist aber nicht in Sicht. (5)
15. Der Beruf sollte besser vertreten werden. Eine stärkere Lobby würde den Tierarzt in der Öffentlichkeit besser darstellen. (3)
16. Durch die Personenfreizügigkeit werden ausländische Tierärzte in der Schweiz noch zahlreicher. Dies stellt die Branche vor grosse Herausforderungen. (2)
17. Die Universität bietet zu wenig Stellen an. (1)
18. Die GST-Richtlinien sollten strenger durchgesetzt werden. (1)

### 8.6.9.2 Verbesserungsvorschläge für den Verband

1. Die GST sollte sich besser für die Arbeitnehmer einsetzen. Es sollten Kontrollen durchgeführt werden, die überprüfen, ob die Richtlinien der GST auch durchgeführt werden. Sanktionsmöglichkeiten bei einem allfälligen Verstoss sollten vorhanden sein. (32)
2. Die GST sollte ihre Öffentlichkeitsarbeit und die dazugehörigen Massnahmen überdenken. (17)
3. Nach wie vor besteht Handlungsbedarf zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Assistenztierärzten. (15)
4. So genannte „Schwarze Schafe“, die sich nicht um gerechte Anstellungsbedingungen kümmern, sollten durch die GST bestraft werden können. (15)
5. Die Verbandspolitik sollte praxisnaher sein und die wirklichen Probleme in der Branche lösen. (11)
6. Ein besseres Lobbying wäre wünschenswert. In dieser Hinsicht verhält sich die GST zu zurückhaltend. (9)
7. Es bestehen Interessenkonflikte zwischen Tierärzten und Assistenztierärzten, die ernst genommen werden sollten. Überarbeitung der bestehenden Strukturen wäre eine Lösung. (8)
8. Die Mitgliederbeiträge sind zu hoch. Sie sollten auch individueller gestaltet werden. Ein Intern sollte weniger bezahlen müssen als ein Praxisbetreiber. (7)
9. Die einzelnen Sektionen sollten aktiver werden und autonomer handeln können. (7)
10. An der Universität besitzt die GST einen zu geringen Einfluss. Es wäre wünschenswert, wenn sich diesbezüglich etwas verändern würde. (5)
11. Das Weiterbildungsangebot sollte verbessert werden. Nicht nur veterinärspezifische Bereiche sollten angeboten werden, sondern auch Bereiche wie Praxisführung, Buchhaltung oder Personalführung. (4)
12. Die Nähe zu den Mitgliedern der GST sollte verbessert werden. (3)
13. Die Mitgliedschaft in den Sektionen der GST sollte auch möglich sein, ohne Mitglied bei der GST zu sein. (3)

## 8.7 Zusammenfassende Bemerkungen zu den Ergebnissen

Muss man abschliessend ein pauschales Urteil über die Zufriedenheit jedes einzelnen Aspekts fällen, so kann man festhalten, dass die Zufriedenheit mit dem Aspekt Arbeitstätigkeit/Arbeitsinhalt/Arbeitsbedingungen am Höchsten ausfällt, gefolgt vom Aspekt Weiterbildung/Entwicklungsmöglichkeiten/Arbeitsplatz. Die Zufriedenheit mit dem Aspekt Kollegen/Vorgesetzte ist in der Mitte anzusiedeln. Die deutlich niedrigsten Zufriedenheitswerte erreichten die Aspekte Bezahlung und Arbeitszeiten. Diese Interpretation ist aber sehr oberflächlich, da die Bewertung der Wichtigkeit in diese Überlegungen keinen Einfluss gefunden hat.

Betrachtet man die Ergebnisse aus Sicht der in dieser Arbeit behandelten Arbeitsmotivations- und Arbeitszufriedenheitstheorien, so lässt sich nach Anwendung der Theorie von Herzberg<sup>24</sup> bezüglich dieser Umfrageergebnisse festhalten, dass die Assistenztierärzte die Wichtigkeit der intrinsischen Motivation (Selbstentfaltung, Freude an der Arbeit usw.) ganz klar hervorheben. Auf extrinsische Faktoren (Bezahlung, Beziehung zu Kollegen usw.) wird auch sehr viel Wert gelegt. Da der Fragebogen sehr viele Fragen bezüglich extrinsischer Faktoren zum Inhalt hatte, muss dieser Vergleich mit Vorbehalt betrachtet werden. Sehr oft werden diese Hygienefaktoren aus Sicht der Assistenten mit über 90% als „wichtig“ und „eher wichtig“ betrachtet.

Vergleicht man diese Wichtigkeitswerte der extrinsischen Werte mit ihren Zufriedenheitswerten, so sind vielfach deutliche Abweichungen gegenüber der Wichtigkeit im negativen Sinne erkennbar. Besonders augenfällig sind sie im Bereich materielle Anreize, wo Abweichungen von über 30% bestehen. Fast identische Wichtigkeits-/Zufriedenheitswerte wurden bei den intrinsischen Faktoren erzielt. Bezogen auf die Theorie nach Herzberg besteht also AZ und AUZ. Eine Verbesserung der extrinsischen Faktoren würde aber nicht zu einer gänzlichen Zufriedenheit führen, sondern nur zu Nicht-Unzufriedenheit im Bereich der Hygienefaktoren. Folgende zwei Darstellungen sollen noch einmal einen Überblick über die Zufriedenheit der Assistenztierärzte geben:

---

<sup>24</sup> Vgl. Kap. 2.2.1

<b>Bewertung der verschiedenen Aspekte nach ihrer Wichtigkeit, die als Anreize ihrer täglichen Arbeit betrachtet werden können.</b>	<b>Wichtigkeitsgrad</b> (kumulierter Prozentsatz von „wichtig“ und „eher wichtig“)	<b>Motivation nach Herzberg</b>	<b>Anreize</b>
Herausfordernde Arbeit	92.8%	intrinsisch	immateriell
Arbeit, die Ihren Fähigkeiten entspricht	98%	intrinsisch	immateriell
Interessante Arbeit	99.5%	intrinsisch	immateriell
Abwechslungsreiche Arbeit	95.9%	intrinsisch	immateriell
Verantwortungsvolle Arbeit	90.1%	intrinsisch	immateriell
Auf Selbständigkeit ausgerichtete Arbeit	89.6%	intrinsisch	immateriell
Arbeitseinführung	98%	extrinsisch	immateriell
Verhältnis zu Arbeitskollegen	99.5%	extrinsisch	immateriell
Verhältnis zu direktem Vorgesetzten	99.5%	extrinsisch	immateriell
Fairer Lohn	97.4%	extrinsisch	materiell
Bezahlung von Überstunden	57.5%	extrinsisch	materiell
Bezahlung Notfalldienste	82.8%	extrinsisch	materiell
Bezahlung Sonntagsdienste	82.9%	extrinsisch	materiell
Finanzielle Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung	89.5%	extrinsisch	materiell
Regelung Notfalldienst	96.6%	extrinsisch	immateriell
Regelung Sonntagsdienst	96.1%	extrinsisch	immateriell
Einhaltung vertraglich festgelegter Arbeitszeiten	71.9%	extrinsisch	immateriell
Gewährung von bezahlten Weiterbildungsmöglichkeiten	88.9%	extrinsisch	immateriell
Aufstiegsmöglichkeiten	60%	intrinsisch	immateriell
Sicherheit Arbeitsplatz	90.6%	extrinsisch	immateriell

Tabelle 17: Wichtigkeit der verschiedenen Bereiche (eigene Darstellung in Anlehnung an Schmid 2003: 117)

<b>Zufriedenheitsurteil über verschiedene Bereiche, die als Anreize der täglichen Arbeit betrachtet werden können.</b>	<b>Zufriedenheitsgrad</b> (kumulierter Prozentsatz von „zufrieden“ und „eher zufrieden“)	<b>Motivation nach Herzberg</b>	<b>Anreize</b>
Herausfordernde Arbeit	90.6%	intrinsisch	immateriell
Arbeitseinführung	63%	extrinsisch	immateriell
Betreuung durch Vorgesetzten	75.6%	extrinsisch	immateriell
Fairness des Vorgesetzten	80.7%	extrinsisch	immateriell
Vertrauen des Vorgesetzten	88.6%	extrinsisch	immateriell
Kritikfähigkeit des Vorgesetzten	60.6%	extrinsisch	immateriell
Information des Vorgesetzten	57.6%	extrinsisch	immateriell
Rückspachemöglichkeit	76.2%	extrinsisch	immateriell

Kontrolle der Arbeit	77.2%	extrinsisch	immateriell
Fairer Lohn	64%	extrinsisch	materiell
Bezahlung von Überstunden	37.8%	extrinsisch	materiell
Bezahlung Notfalldienste	48.4%	extrinsisch	materiell
Bezahlung Sonntagsdienste	48%	extrinsisch	materiell
Finanzielle Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung	64.6%	extrinsisch	materiell
Regelung Notfalldienst	78.5%	extrinsisch	immateriell
Regelung Sonntagsdienst	81.9%	extrinsisch	immateriell
Einhaltung vertraglich festgelegter Arbeitszeiten	67.6%	extrinsisch	immateriell
Gewährung von bezahlten Weiterbildungsmöglichkeiten	66.7%	extrinsisch	immateriell
Aufstiegsmöglichkeiten	67%	intrinsisch	immateriell
Sicherheit Arbeitsplatz	76.8%	extrinsisch	immateriell

Tabelle 18: Zufriedenheit mit verschiedenen Bereichen (eigene Darstellung in Anlehnung an Schmid 2003: 117)

Interpretiert man die Resultate aus der Sichtweise des Facet–Satisfaction Modell nach Lawler,<sup>25</sup> so lassen sich die wahrgenommene persönliche Investition in die Arbeit (darunter werden Fähigkeiten, Ausbildung, Bemühung, Erfahrung, gegenwärtige Arbeitsleistungen usw. verstanden) und die wahrgenommenen Charakteristika der Arbeit (Schwierigkeitsgrad der Arbeit, Unabhängigkeit des selbstständigen Arbeitens usw.) der Assistenztierärzte höher bewerten als die wahrgenommene Menge der Belohnungen (Lohn, Akzeptanz, Anerkennung der Arbeit usw.), die das Individuum tatsächlich erhält. Folglich resultiert aus dieser Betrachtungsweise AUZ. Die relativ hohen Unzufriedenheitswerte in den Bereichen materielle Anreize und viele resultierende Antworten und Kommentare aus den offenen Fragen beweisen, dass Aufwand und Ertrag dieser Berufstätigkeit nicht übereinstimmen.

Nach dem Arbeitszufriedenheitsmodell nach Bruggemann gibt es sechs verschiedene Typen von Arbeits(un)zufriedenheit.<sup>26</sup> Bezogen auf die Ergebnisse der schriftlichen Erhebung fällt es schwer, diesbezüglich eine Aussage machen zu können, da die AZ mittels geschlossenen Fragen erhoben wurden. Aus den Antworten der offenen Fragen waren aber einige Aussagen darunter, die durchaus eine Klassifizierung erlaubten. So lassen sich jene, die kämpferische Töne anschlugen und um eine Verbesserung der Anstellungsbedingungen von Assistenztierärzten bemüht sind am ehesten dem Typ Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit zuordnen. Sie halten ihr Anspruchsniveau aufrecht und versuchen Problemlösungsversuche zu starten, um ihre momentane Lage zu verbessern. Aus Antworten wie „die Bezahlung ist eben aus

<sup>25</sup> Vgl. Kap. 3.2.1

<sup>26</sup> Vgl. Kap. 3.2.2

Tradition so niedrig“ oder „es ist ja bekannt, dass viel gearbeitet und wenig verdient wird“, liest sich eine Spur Resignation heraus. Weil keine Aussicht auf Besserung besteht, haben sie ihr Anspruchsniveau gesenkt und verharren in einer Resignativen Arbeitszufriedenheit. Der Typ Stabilisierte AZ ist sicherlich auch vorhanden. Das Anspruchsniveau wird nicht erweitert, aber trotzdem fühlt sich die Person zufrieden. Diese Befriedigung basiert nicht auf der Arbeitssituation allein sondern auch auf anderen Lebensbereichen. Dieser Typ trifft wohl am ehesten auf weibliche Assistenztierärzte zu mit mehrjähriger Berufserfahrung, die Familie und Kinder haben. Gerade für junge Assistenztierärzte, die sich in ihrem ersten Anstellungsverhältnis befinden und dies als gut bewerten, streben nach neuen Zielen und erhöhen ihr Anspruchsniveau, was zu einer progressiven AZ führt. Gut möglich, dass sich auch die jetzt nicht aufgeführten Typen Pseudo-Arbeitszufriedenheit und Fixierte Arbeitsunzufriedenheit in dieser Stichprobe ihre Ausprägung fanden.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass sich vor allem eine jüngere Belegschaft bei dieser Befragung zu Wort meldete. 83.9% haben ihr Studium nach 1995 abgeschlossen. Genau diese Zielgruppe war auch von Interesse. Noch relative frische Akademiker sollten sich zu ihrem aktuellen Anstellungsverhältnis äussern, das bei vielen zugleich das Erste in ihrer beruflichen Laufbahn darstellt. Nicht überraschend zeigte sich eine hohe Aspektzufriedenheit bei der Arbeitstätigkeit/Arbeitsinhalt. In den offenen Fragen wurde mehrfach den mit dem Beruf des Tierarzts verbundenen Idealismus erwähnt. Weniger positive Zufriedenheitsresultate wurde bei den Aspekten Bezahlung und Arbeitszeiten erreicht. Es wird viel gearbeitet (34.7% arbeiten über 50 Stunden die Woche) aber im Verhältnis dazu wenig verdient (34.4% verdienen über 6000.- bezogen auf ein 100% Stelle). Es ist erwiesen, dass die Entgeltgerechtigkeit einen Einfluss auf die Leistungsmotivation und somit auch Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat (vgl. Scheidl 1991: 1 ff.). Vor allem an der Universität besteht diesbezüglich Handlungsbedarf. Bei diesen zwei Aspekten sollten Anstrengungen seitens der Arbeitgeber, des Verbandes, der Fakultätsleitungen und der Arbeitnehmer selber unternommen werden. Wohl bessere Handlungsmöglichkeiten bestehen beim Aspekt Arbeitszeiten.<sup>27</sup>

Weitere auffällige Ergebnisse wurden bei der Zufriedenheit mit der Arbeitseinführung (37% sind „eher unzufrieden“ und „unzufrieden) und bei der Frage, ob ein schriftlicher Vertrag besteht oder nicht (ca. 1/4 besitzt keinen schriftlichen Vertrag) erzielt. Dass jene Assistenztierärzte, die durchschnittlich mehr als 50 Stunden pro Woche arbeiten, bei vielen

---

<sup>27</sup> In Kapitel 9 wird näher darauf eingegangen



Bereichen eine grössere Unzufriedenheit aufweisen, konnte mit einigen Resultaten bewiesen werden. Die Mitglieder der GST bewerten ihren Verband eher kritisch. Bei der Interessenvertretung ihres Berufs müssen sicherlich die bisherige Funktionen und Massnahmen des Verbands diesbezüglich überdacht werden. Dies zeigen die 38.6%, die sich „eher unzufrieden“ und „unzufrieden“ äusserten und die in der offenen Frage mehrfach genannte Antwort, dass die Assistenztierärzte eine bessere Interessenvertretung wünschen. Im Weiteren zeigt sich, dass die GST-Richtlinien in der Praxis zu wenig Akzeptanz finden (nur 22.9% denken, die Richtlinien werden in der Praxis „eher gut“ und „gut“ umgesetzt).

## TEIL III: GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN

### 9 Handlungsansätze

Die im dritten Teil dieser Arbeit ausgearbeiteten Gestaltungsempfehlungen leiten sich aus den Ergebnissen der empirischen Erhebung aus dem zweiten Teil dieser Arbeit ab. Es handelt sich dabei um Gedankengänge des Verfassers, die unter Bezugnahme von Literatur zu den betreffenden Themen zu Lösungsansätzen ausformuliert wurden. Die Gestaltungsempfehlungen sollten als zu prüfende Optionen betrachtet werden. Ob sie wirklich implementierungsreife Verbesserungsvorschläge darstellen, liegt im Ermessen der Betroffenen. Aussenstehende sehen Probleme aus einer anderen Perspektive als Direktinvolvierte. In gewissen Fällen können sie die Betroffenen an Alternativen heranzuführen, an die sie nie gedacht haben.

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter stellen das wichtigste Kapital jeder Organisation dar. Gute Infrastrukturen erweisen sich als wertlos, wenn die Humanressourcen nicht ausreichend funktionieren. Arbeitgeber jeder Organisation sollten deshalb alles daran setzen, für die Mitarbeiter zufrieden stellende Rahmenbedingungen zu schaffen. Dass dabei auch der Aspekt Bezahlung einen wichtigen Einfluss auf die Leistungsmotivation besitzt, wird vielfach unterschätzt (vgl. Scheidl 1991: 260 ff.). Die ausgearbeiteten Ansätze nehmen teilweise Bezug auf das in Kapitel 4 beschriebene Anreizsystem.

#### 9.1 Ansätze für Assistenten aus der Praxis

3/4 der Assistenztierärzte sind Frauen. Davon sind 59,6% in einem Anstellungsverhältnis tätig, das unterhalb 81% liegt. Dass Frauen eher dazu neigen, einer Teilzeitbeschäftigung nachzugehen, um so Familie und Beruf besser vereinbaren zu können, ist nichts Neues. Für die Situation in privaten Praxen stellt dies grosse Herausforderungen dar. Die Arbeitgeber müssen sich dieser Situation stellen und Alternativen suchen. Risiken von Teilzeitarbeit aus betrieblicher Sicht stellen veränderte Kostenstrukturen, höherer Koordinations- und Kommunikationsaufwand, komplexere Personaleinsatzplanung und Kontrollverluste für die Vorgesetzten dar. Den Risiken sind jedoch die Chancen von Teilzeitarbeit gegenüberzustellen: Dies wären Anpassung der Arbeitseinsätze an Marktbedingungen, Erhöhung der Motivation, geringere Fluktuationsraten, höhere Leistungsfähigkeit, höhere Konzentration und Aufmerksamkeit sowie geringere Fehlerquoten seitens der Mitarbeiter (vgl. Bailod 2002: 38 ff.). Die Resultate der geschlossenen Frage über das Berufsziel jedes einzelnen Assistenten

zeigt klar, dass die Führung einer eigenen Praxis in Form einer Gruppenpraxis (auch Gemeinschaftspraxis) im Vordergrund steht. Diese Form hat sich in der Realität schon weitgehend durchgesetzt. Analog den Vorteilen einer Gruppenpraxis in der Humanmedizin liegen nebst Kostenaspekten (gemeinsame EDV-Infrastruktur, effizientere Raumnutzung, Personalkostenersparnissen) die Vorzüge dieser Praxisform aus Sicht der Frauen vor allem in der besseren zeitlichen Handhabung von Arbeit und Beruf (vgl. Mojon-Azzi 2001: 1151 ff.). Dass die tierärztliche Tätigkeit keinesfalls die stellenspezifischen Gegebenheiten aufweist, die die ideale Teilzeitarbeit umfasst, lässt sich aus der Literatur ableiten. Weder ist die tierärztliche Tätigkeit terminlich ungebunden, noch weist sie regelmässige Arbeitsspitzen auf. Das Modell des Job-Sharing lässt sich deshalb aus der theoretischen Sichtweise nur schwer auf die Assistenztierärzte übertragen (vgl. Hentze 1995b: 241 ff.). Trotzdem sind die Arbeitgeber gezwungen, Teilzeitmodelle anzuwenden, um so den Bedürfnissen der Arbeitnehmern Rechnung zu tragen.

Da bei der empirischen Erhebung in vielen Fällen der Anstellungsgrad jedoch nicht mit den tatsächlich absolvierten Arbeitsstunden übereinstimmt, unterstreicht, dass die Umsetzung von Teilzeitmodellen noch nicht reibungslos vollzogen wurde. Unzufriedenheit bezüglich der Einhaltung der vertraglich festgelegten Arbeitszeit sind die Folgen. Teilzeitarbeit sollte nicht dazu dienen, die Arbeitnehmer trotzdem bis zu 100% einzusetzen. Dies provoziert förmlich Unzufriedenheit, und alle aufgezählten Chancen der Teilzeitarbeit wirken kontraproduktiv. Da mehr gearbeitet wird als vorgegeben, führt dies auch zu Unzufriedenheit bezüglich Lohn, da die Äquivalenz von Leistung und Lohn nicht mehr gewährleistet wird.<sup>28</sup> Eine Erhöhung der Löhne bspw. mit der Bezahlung von Überstunden ist aber – argumentiert aus der Sichtweise des Praxisinhabers – aufgrund wirtschaftlicher Restriktionen nicht möglich. Um aus dieser Zwickmühle herauszufinden sind Lösungen bezüglich der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von privaten Praxen und der damit verbundenen Verbesserung der Löhne von Assistenztierärzten sowie Lösungen zur Senkung der Arbeits- und Präsenzzeiten von Assistenztierärzten gesucht.

Im Bezugsrahmen in Kapitel 7 wurde das wirtschaftliche Umfeld der Tierarztbranche umschrieben. Wie für jedes andere Unternehmen ist auch eine Tierarztpraxis gezwungen, den Umsatz zu erhöhen, die Kosten zu senken oder am besten beides gleichzeitig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine Umsatzerhöhung mittels Gewinnen von Marktanteilen

---

<sup>28</sup> Vgl. Kap. 4.2.1

oder der Erhöhung der Preise ist aufgrund der grossen Konkurrenzsituation kaum realisierbar. Eher möglich ist eine Umsatzsteigerung durch eine Effizienzsteigerung der angebotenen Leistungen. Durch den vermehrten Einsatz von Spezialisten lässt sich durch grosses Wissen und Routine ein tierärztliches Problem schneller lösen und dadurch ein höheres Patientenvolumen bei gleichem Zeitaufwand abwickeln. Um dies zu realisieren müssten jedoch mehr Ausbildungsplätze für Spezialisten geschaffen werden (vgl. Hurter 1999: 66 ff.).<sup>29</sup> Um die Kosten gering zu halten gibt es andere Möglichkeiten als beim Personal zu sparen. Eine weiter zu verfolgende Alternative besteht darin, dass mehrere Tierarztpraxen in einer geografisch begrenzten Region zusammen eine Stelle errichten, die administrative Aufgaben der Praxen übernimmt. In vielen kleineren Praxen ist es die Regel, dass administrative Aufgaben durch die Chefs selbst oder dessen Ehefrauen meistens ungern und wenig professionell ausgeübt werden. Eine von mehreren Praxen errichtete Stelle verrichtet die Buchhaltung, Rechnungswesen, Kundenverwaltung, Archivierung und den Telefondienst. Die Tierarztpraxen könnten sich dabei auf ihr Kerngeschäft, nämlich der Behandlung von kranken Tieren widmen und das andere Spezialisten überlassen. In der Betriebswirtschaft nennt man diesen Vorgang Outsourcing. Wie bei jeder wichtigen Entscheidung muss auch hier das Kosten-Nutzen-Verhältnis abgewogen werden (vgl. o. V. 2005b: online). Auf weitere mögliche Massnahmen bezüglich Kostensenkungen von Tierarztpraxen wird auf die Dissertation von Hurter verwiesen (1999: 68 ff.).

Da die geleisteten Arbeitszeiten und Präsenzzeiten in den wenigsten Fällen mit dem vereinbarten Anstellungsgrad übereinstimmen, ist nicht weiter überraschend, dass die Ergebnisse der empirischen Erhebung eine grosse Unzufriedenheit mit dem Aspekt Arbeitszeiten zum Vorschein brachte. Um die Arbeitszeiten auf das durch den Anstellungsgrad festgehaltene Niveau zu senken, bestehen vor allem Möglichkeiten in der besseren Organisation der Sonntags- und Notfalldienste. Wie bereits erwähnt haben sich die Anzahl Notfall- und Sonntagsdienste im Vergleich zum Jahre 1989 stark verringert, doch es lässt sich noch mehr daraus machen. Eine Variante besteht darin, dass mehrere Tierarztpraxen in einer Region zusammen den Notfall- und den Sonntagsdienst organisieren. Schliessen sich beispielsweise vier Praxen zusammen - in Form einer einfachen Gesellschaft oder eines Vereins (jede Praxis bleibt rechtlich unabhängig) - dann wäre jede Praxis während einer

---

<sup>29</sup> In diesem Zusammenhang wird auf die Dissertation von Karin Hurter verwiesen mit dem Titel „Statistische Erhebung über die Tierärzteschaft der Schweiz im Hinblick auf den stark steigenden Frauenanteil bei den Studierenden“. Gute Handlungsansätze, die auf ihre Umsetzung warten...

Woche pro Monat für die Abdeckung der Notfall- und Sonntagsdienste verantwortlich. Hat jede Praxis fünf Angestellte, dann müsste verteilt auf die Anzahl Angestellten ein bis zwei solcher Dienste pro Monat geleistet werden, was einer klaren Reduktion der Arbeitszeiten entsprechen würde. Ähnliche Modelle bestehen laut Seewer bereits (2005: o. S.). Um ein solches Modell realisieren zu können ist seitens der Praxisinhaber eine Offenheit gegenüber einer Zusammenarbeit mit anderen Praxen zwingend erforderlich.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, eine Art elektronische Jobbörse zu errichten. Der hohe Frauenanteil kann dabei als Chance betrachtet werden. Nach einer längeren Babypause könnte so die langsame Wiedereingliederung der Frauen ins Erwerbsleben erfolgen. In einem so genannten Pool registrieren sich arbeitswillige Assistentinnen. Durch Angabe von verschiedenen persönlichen Daten (berufliche Erfahrung, bevorzugte Einsatzregion, bevorzugtes Einsatzgebiet) kann sich der Nachfrager eine passende Arbeitskraft aussuchen, die sporadisch Notfall- und Sonntagsdienste übernimmt. Im Pool können sich berufliche Wiedereinsteiger, Teilzeitangestellte, die ihr Pensum um einige Stunden erhöhen wollen, oder erwerbslose Tierärzte registrieren. Die Anbieter arbeiten auf der Basis eines Freelancers und werden für die verrichtete Arbeit bezahlt. Der Vorteil dieser Form aus Sicht der Arbeitgeber besteht darin, dass die Kosten der Sozialversicherung entfallen würden, da diese von den Freelancern selbst getragen werden (vgl. o. V 2005c: online). Eine andere Form wäre die Errichtung eines Jobbüros, das eine Vermittlungsposition einnimmt und auf Provisionsbasis arbeitet. Die Anstellung erfolgt dann via dieses Jobbüros. Praxisinhaber können einerseits zur Abdeckung von Sonntags- und Notfalldiensten auf diese Jobbörse zurückgreifen. Andererseits können auch langwierige Absenzen aufgrund Krankheit oder Unfall des eigenen Personals, besonders hoch anfallende Arbeitslast oder weiterbildungsbedingte Abwesenheiten des Personals überbrückt werden.

Somit könnte auch das Problem mit der Gewährung von Weiterbildung gelöst werden. Die Resultate der schriftlichen Befragung zeigen, dass eine grosse Abweichung zwischen den von der GST vorgeschlagenen Anzahl bezahlter Weiterbildung pro Jahr und der Realität besteht. Die Notwendigkeit zur Gewährung von Weiterbildungsmöglichkeiten ergibt sich aus mehreren Gründen (vgl. Hentze 1995a: 319 ff.):

- Eine Praxis ist den Veränderungen des Umsystems und Insystems unterworfen, die die Struktur der Anforderungen beeinflussen und eine permanente Anpassung der Qualifikationen der Mitglieder erfordern.

- Die Wettbewerbsfähigkeit und die Expansionsmöglichkeiten werden weitgehend von den Qualifikationen der Mitarbeiter bestimmt. Weiter- und Fortbildung dienen somit der Sicherung und Steigerung der Konkurrenzfähigkeit der Praxis.
- Die Personalentwicklung hat in den Augen der Assistenztierärzte einen Anreiz. Persönliche Erwartungen und persönliche berufliche Pläne der Assistenten müssen in die Überlegungen miteinbezogen werden. PE trägt zur Leistungsstimulation bei.
- Die Ausgaben für die Personalentwicklung sind immaterielle Investitionen, die zukünftige Einnahmen auslösen oder zukünftige Ausgaben vermeiden oder senken sollen.

Die Gewährung von bezahlten Weiterbildungstagen steht in Tierarztpraxen vielfach in Zielkonflikt mit der Personalbedarfsplanung. Das Arbeitsvolumen kann mit einer Person weniger nicht oder nur schwer bewältigt werden. Folglich wird die Gewährung von Weiterbildungstagen mit der Begründung verweigert, dass es aufgrund der anfallenden Arbeiten nicht möglich sei. Die skizzierte Idee mit einer Jobbörse könnte auch bezüglich der Anzahl Weiterbildung Abhilfe schaffen und so zu einer höheren Zufriedenheit mit dem Aspekt Weiterbildung führen.

## **9.2 Ansätze für Assistenten an Universitäten**

Auffallend an den Resultaten der schriftlichen Befragung waren vor allem die hohen Arbeitszeiten. Mehr als die Hälfte gab an, über 50 Stunden pro Woche zu arbeiten. Da die Bezahlung im Vergleich dazu bescheiden ausfällt, ist Unzufriedenheit eine logische Folge davon. Doch viel gravierender als unzufriedenes Personal sind andere mögliche Auswirkungen von langen Arbeitszeiten. Eine Folge von langen Arbeitszeiten stellt die Übermüdung dar. Übermüdung kann aufgefasst werden als eine Schutzhemmung der Leistungsbereitschaft, die sich in Abhängigkeit von der Dauer und Höhe der Beanspruchung entwickelt und durch Schlaf aufgehoben werden kann. Daraus resultiert körperliche Ermüdung bspw. durch die Überbeanspruchung von Muskelgruppen oder die psychische Ermüdung, die bei Überbeanspruchung der Reizüberflutung (Informationsaufnahme und -verarbeitung) zum Vorschein kommt. Symptome dieser Formen der Übermüdung sind Störungen der peripheren Koordination oder Koordinationsstörungen. Mit zunehmender Arbeitsleistung nimmt die psychische Ermüdung zu und die Denkleistungen ab. Die Folgen dieser Übermüdung können sich in Berufsunfällen und Fehlleistungen äussern (vgl. Riedo 2001: 5 ff.). Aufgrund dieser Folgen von hohen Arbeitszeiten ist eine Reduktion zwingend notwendig. Die Risiken von Berufsunfällen und Fehlleistungen könnten reduziert werden;

und kürzere Arbeitszeiten, und somit die Einhaltung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten, würden zu einer zufriedeneren Belegschaft diesbezüglich führen.

Niedrige Bezahlung und unübersichtliche Regelungen der Anstellungsbedingungen sind ein Problem, das sich auf die gesamtuniversitäre Schweiz und sämtliche Studienrichtungen beziehen lässt. Auch Assistenten der Fachrichtungen Psychologie, Geschichte oder Germanistik beispielsweise beklagen sich über ähnliche missliche Anstellungsbedingungen. Ein 50%-Anstellungsgrad und Arbeitszeiten, die das Ausmass einer 100%-Anstellung annehmen sind keine Seltenheit. Die Bezahlung ist sehr unterschiedlich geregelt und nimmt sehr grosse Variationen an. Assistenten werden willkürlich für Arbeiten eingesetzt, die nicht in ihrem Pflichtenheft aufgeführt sind, falls ein solches überhaupt besteht. Actionuni, die Schweizer Forschervereinigung, hat eine Petition lanciert, die nach der Sammlung von einer genügenden Anzahl Unterschriften dem Vorsteher des EDI, Pascal Couchepin, übergeben wird. Ziel dieser Petition ist es, die Anstellungsbedingungen von Assistierenden sämtlicher Fachrichtungen zu vereinheitlichen und zu verbessern (vgl. Actionuni 2005: online). Unterstützt wird diese Petition auch von der Sektion Assistenztierärztinnen und Assistenztierärzte der GST.

Die in dieser Petition beschriebenen Lösungsvorschläge und Argumentationen gehen in die richtige Richtung. Aus Sicht der Assistenztierärzte gilt es, diese Petition weiter voranzutreiben und als Sektion geschlossen hinter dieser Forderung zu stehen. Die Chancen, in Zusammenarbeit mit Assistierenden anderer Fachrichtungen etwas im Bereich Anstellungsbedingungen an Universitäten bewegen zu können, stehen besser, als wenn man alleine agieren würde. Die Verhandlungsposition lässt sich aber auch bei einem Alleingang stärken. Es muss genau erörtert werden, welchen Nutzen die Assistenztierärzte für die Veterinärmedizinischen Fakultäten Bern und Zürich erbringen. Funktionieren sie überhaupt ohne Assistenten? Im Gegensatz zu Assistierenden anderer Fachrichtungen können die Veterinärmedizinabsolventen auf ein praktisch ausgerichtetes Studium zurückblicken. Das Injizieren einer Spritze oder die Überprüfung von Tieren auf Krankheitssymptome gehören zu solchen während dem Studium erlernten Fähigkeiten. Solche Routinearbeiten können bei den Tierspitälern problemlos an Assistierende delegiert werden. Da beide Veterinärmedizinischen Fakultäten gegenüber der Öffentlichkeit Dienstleistungen vornehmen, werden Arbeiten für Kunden wahrgenommen, die für Kunden einen Wert darstellen. Aus der Sicht der Tierspitäler werden somit Dienstleistungen zu einem niedrigen Preis hergestellt, da sich die

Personalkosten auf sehr niedrigem Niveau belaufen. Aus Sicht der Assistenten kann jedoch argumentiert werden, dass sie für das Tierspital im Bereich Dienstleistungen Wertschöpfung vollbringen und deshalb auch entsprechend angemessen vergütet werden sollten. Wer sonst als die Assistenten würde solche Routinearbeiten verrichten?

Eine näher zu prüfende Option stellt die Unterstellung der Universitätsangestellten unter das eidgenössische Arbeitsgesetz dar. Das Arbeitsgesetz ist ein Arbeitnehmerschutzgesetz, das sich vor allem mit Arbeits- und Ruhezeiten sowie mit dem allgemeinen Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer befasst. Nach dem Geltungsbereich dieses Gesetzes sind öffentliche Institutionen, die den Verwaltungen des Bundes, der Kantone oder der Gemeinde gleichzustellen sind, von diesen Regelungen ausgeschlossen (vgl. o. V. 2005d: online). Somit sind auch die Veterinärmedizinischen Fakultäten von diesen Regelungen ausgeschlossen. Die Schweizerischen Assistenzärzte haben in diesem Fall gehandelt. Seit Januar 2005 sind sie nach erfolgreichem Lobbyieren dem eidgenössischen Arbeitsgesetz unterstellt (vgl. VSAO 2005: online). Ein ähnliches Vorgehen empfiehlt sich auch den Assistenztierärzten.

Eine einfachere Möglichkeit besteht darin, auf dem bilateralen Weg mit der Fakultätsleitung einheitliche, faire Anstellungsbedingungen auszuhandeln. An einem runden Tisch sollen SAA-Vertreter den Fakultätsleitern die Wichtigkeit der tagtäglichen Arbeiten der Assistenztierärzte für die Fakultät aufzeigen, um so ihre Forderungen überzeugend rüberzubringen.

### **9.3 Ansätze für Assistenztierärzte im Allgemeinen**

Rund ein Viertel der befragten Assistenztierärzte gaben an, dass ihr Anstellungsverhältnis nicht durch einen schriftlichen Vertrag geregelt ist. Dies ist eine bedenklich hohe Anzahl. Es ist der Sektion Assistenztierärztinnen und Assistenztierärzten empfohlen, in diesem Bereich Massnahmen zu ergreifen. Der Vorteil von schriftlich festgehaltenen Vereinbarungen gegenüber mündlichen Abmachungen liegt vor allem in der besseren Beweisbarkeit. Bei offensichtlichen Verstössen gegen die im schriftlichen Vertrag gemachten Vereinbarungen bezüglich des Anstellungsverhältnisses lässt es sich beim Vorgesetzten besser auf die Missstände aufmerksam machen, als wenn nur mündliche Abmachungen vereinbart wurden. Mit der Existenz eines schriftlichen Arbeitsvertrages kann man auch zivilrechtliche Klagen einreichen. Ein schriftlicher Vertrag soll immer den Soll-Zustand der Arbeitsbedingungen festhalten. Sind in der Umsetzung dieses Vertrags grosse Abweichungen zu vernehmen, kann



Unzufriedenheit eine Folge beim Betreffenden sein. Da sich Unzufriedenheit aber immer an einem Soll-Zustand orientiert, ist bei einem Nicht-Bestehen eines schriftlichen Vertrags auch schwierig, woran sich diese Unzufriedenheit zu orientieren hat. Die Sektion Assistenztierärztinnen und Assistenztierärzte tut gut daran, ihre Mitglieder mit dieser Thematik zu sensibilisieren. Sie sollten auf die Vorteile eines schriftlichen Vertrags hinweisen und ihren Mitgliedern empfehlen, dass sie bei Antritt einer neuen Stelle immer auf die Unterzeichnung eines solchen Vertrags bestehen. Im Weiteren wäre eine Ausarbeitung eines Musterpflichtenhefts auf der Stufe Universität empfehlenswert. Ein Pflichtenheft ist die vertraglich bindende, detaillierte Beschreibung einer zu erfüllenden Leistung (vgl. Wikipedia 2005: online). In vielen Fällen ist sehr unklar, welche Aufgaben der Assistent zu verrichten hat. Nicht immer wird er für Arbeiten eingesetzt, für die er eigentlich bestimmt ist. Um dies besser handhaben zu können, wäre eine Ausarbeitung eines solchen Pflichtenhefts sinnvoll, dass sich je nach Stelle beliebig abändern lässt, um so spezifisch auf die Aufgaben der einzelnen Stelle einzugehen.

#### **9.4 Ansätze für den Verband**

Für den Verband GST empfiehlt sich nach den Ergebnissen der schriftlichen Befragung eine Überprüfung der Massnahmen im Bereich Interessenvertretung. Sowohl die Zufriedenheitswerte der geschlossenen Frage („Wie zufrieden sind Sie mit dem Verband als Interessenvertreter Ihres Berufs?“) als auch die mehrfache Nennung der mangelhaften Interessenvertretung in den zwei offenen Fragen deuten darauf hin, dass die Basis nicht immer die gleichen Ansichten vertritt wie die Führung des Verbandes. Eine Interessenvertretung durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit muss nach innen und nach aussen erfolgen. Als Grundlage für jede gute Interessenvertretung dient eine geschlossene Basis (vgl. Wikipedia 2005b: online).

Als Dachorganisation von verschiedenen Regional- und Fachsektionen macht sich die GST die Interessenvertretung der selbständigen und angestellten Tierärzte zum Inhalt. Doch gerade hier liegt die Wurzel des Übels: Es ist beinahe unmöglich, die Interessen von selbständigen und angestellten Tierärzte gleichzeitig zu vertreten. Tierärzte und Assistenztierärzte haben unterschiedliche Interessen. Deshalb sind Konflikte vorprogrammiert. Nicht umsonst werden Interessen von Angestellten in einem Arbeitnehmerverband und die Interessen von Arbeitgebern in Arbeitgeberverbänden geregelt. Auf der schweizerischen Politikbühne lässt sich beobachten, dass sie in vielen Fragen unterschiedliche Positionen einnehmen. Nicht

anders scheint dies in der Veterinärbranche der Fall zu sein. Eine Überarbeitung der verbandsinternen Strukturen scheint Sinn zu machen. Die Sektion Assistenztierärzte sollte autonomer und handlungsfähiger werden. Nur so lassen sich ihre Forderungen nach besseren Arbeitsbedingungen für Assistenztierärzte besser durchsetzen. Die bestehenden Strukturen begünstigen dies nicht. Eine Empfehlung, um die Handlungsspielräume der einzelnen Sektionen zu erweitern, besteht darin, dass man auch Mitglied in den verschiedenen Sektionen werden kann, ohne dabei direkt Mitglied der GST zu werden, sondern nur in der entsprechenden Fach- oder Regionalsektion. Je nach Interesse kann man sich seiner Sektion anschließen. Für die SAA wäre mehr Autonomie und direkte Mitgliedschaft sehr erstrebenswert. Die SAA könnte dann ihre Verbandspolitik einzig und allein auf die Interessen der Assistenztierärzte ausrichten. Die gewerkschaftliche Funktion könnte dadurch besser wahrgenommen, und dies würde zugleich auch die Attraktivität für eine Mitgliedschaft erhöhen. Dass sich durch geeignete Massnahmen und gezielter Öffentlichkeitsarbeit die Interessen eines Berufsstands sehr gut durchsetzen lassen, haben die Humanmediziner bewiesen. Es empfiehlt sich für die GST und SAA, die Verbandsarbeit und eingesetzten Massnahmen der FMH und der VSOA als Benchmark zu betrachten und sich daran zu orientieren, da zwischen diesen Berufsständen viele Parallelen vorhanden sind.

Die Umsetzung der Richtlinien zur Regelung der Anstellungsverhältnisse von Assistenten hat sich in der Praxis noch nicht durchgesetzt. Dies beweisen die Ergebnisse der schriftlichen Befragung. Obwohl es sich bei diesen Richtlinien nur um Empfehlungen handelt, sollten sie besser umgesetzt werden. Dies kann mittels Sanktionsmöglichkeiten geschehen. Für den Verband bedeutet dies, dass er erstklassige Dienstleistungen erbringt und den Mitgliedern Privilegien anbietet, die als Vorteile gegenüber Nicht-Mitgliedern wahrgenommen werden. Bei einem offensichtlichen Verstoß eines Arbeitgebers gegen die GST-Richtlinien sollte ein Ausschluss aus dem Verband die Konsequenz sein. Eine Möglichkeit, um die Umsetzung dieser Richtlinien zu überprüfen, wäre die Einführung von Kontrollen. Aus der Population der bei der GST registrierten Assistenztierärzte zieht man eine zufällig gewählte Stichprobe und vereinbart mit diesen Assistenten ein persönliches Gespräch im Unwissen des Vorgesetzten. 10-15 solche Gespräche jährlich würden genügen, um eine verlässliche Qualitätskontrolle durchzuführen. Auch hier sollte man den gesunden Menschenverstand walten lassen. Assistenten, die sich in einem misslichen Anstellungsverhältnis befinden, sollten zuerst einmal mit dem Vorgesetzten darüber sprechen und sich erst dann, nachdem keine Besserung erfolgt ist, an die GST wenden.

## 10 Überprüfung des Bezugsrahmen

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung bestätigten die im Bezugsrahmen in Kapitel 7 angestellten Überlegungen weitgehend. Mit Hilfe der Ergebnisse der offenen als auch geschlossenen Fragen konnten die im Bereich ausserorganisatorische Rahmenbedingungen aufgestellten Hypothesen bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigten klar auf, dass Frauen ihr Arbeitsgebiet im Kleintierbereich haben und dieser deutlich mehr Angestellte aufweist. Nach Ansicht der Assistenztierärzte fehlt dem Beruf eine Lobby. Die in den offenen Fragen oft gemachten Aussage, dass der Beruf Tierarzt mit viel Idealismus verbunden sei und das anzustrebende Berufsziel eine eigene Praxis deuten daraufhin, dass die Idylle von James Herriot wohl noch immer ein Masstab ist. Die offenen Fragen bestätigten ausserdem, dass die administrativen Arbeiten in einem hohen Masse angestiegen sind und der wirtschaftliche Druck in der Veterinärbranche spürbar ist. Nur schwach bestätigt werden konnte die von Seewer (2005: o. S) gemachte Aussage, dass durch die Personenfreizügigkeit mehr ausländische Tierärzte in die Schweiz kommen würden.

In den personellen Rahmenbedingungen wurden Aussagen über den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und Geschlecht dargestellt. Die Ergebnisse zeigten deutlich auf, dass kein Unterschied zwischen Männer und Frauen vorhanden ist. Nur äusserst selten wurden in den Antwortkategorien Unterschiede von mehr als 10% festgestellt. Anders sieht es hingegen bezüglich des Alters und der Dauer der Organisationszugehörigkeit, die sich anhand der Anzahl Berufsjahre überprüfen liess, aus. Bezüglich des Alters sind in der Alterskategorie 35-40 Jahre regelmässig höhere Zufriedenheitswerte erreicht worden als in der Kategorie 25-30 Jahre. Dies wurde auch durch Werte der Anzahl Berufsjahre bestätigt. Die Kategorie über 15 Jahre erreichte in vielen Bereichen höhere Zufriedenheitswerte. Die Vermutung liegt nahe, dass junge Assistenztierärzte höhere Erwartungen haben und bei einer allfälligen Enttäuschung Unzufriedenheit äussern. Ein niedrigeres Anspruchsniveau der älteren Assistenztierärzte kann auch als Ursache dieses Unterschieds gedeutet werden. Die Beobachtung muss aber mit Vorsicht betrachtet werden, da die jungen Assistenztierärzte deutlich in der Mehrzahl waren und die kleine Anzahl älterer Assistenztierärzte deshalb keine statistischen Testverfahren zuliessen.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Siehe Grafiken und Tabellen im Anhang

Im Bereich der organisatorischen Rahmenbedingungen konnte mit der schriftlichen Befragung aufgezeigt werden, dass der Ist-Zustand in den Bereichen Arbeitszeiten und Weiterbildung nicht mit dem Soll-Zustand des Bezugsrahmens übereinstimmt.

## 11 Fazit und Ausblick

Eines ist sicher: In den nächsten zehn Jahren wird bei den Tierärzten keine Langeweile aufkommen. Ein hoher Frauenanteil, struktureller Wandel innerhalb des Berufs und eine unsichere Wirtschaftslage stellen die Tierarztbranche vor grosse Herausforderungen. Um in diesem Umfeld nicht nur reagieren sondern auch agieren zu können, sind Veränderungen in verschiedenen Bereichen notwendig. Seien dies die Überarbeitung von verbandsinternen Massnahmen und Organisationsstrukturen, die Schaffung von mehr Weiterbildungsstellen an Universitäten oder effizientere Praxisführungen. Unzufriedene Assistenztierärzte, die einen grossen Anteil der tierärztlichen Wertschöpfung vollbringen, wären bei diesen Bedingungen nicht gerade förderlich.

Die Resultate der schriftlichen Befragung sind nicht alarmierend. Bei einigen Aspekten wurden hohe Zufriedenheitswerte erzielt. Der negative Bereich („eher unzufrieden“/„unzufrieden“) überschritt selten die 50%-Grenze. Die Ergebnisse zeigten jedoch klar, dass in gewissen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Vor allem die Situation an den Universitäten sollten im Bereich Arbeitszeiten und Bezahlung zugunsten der Assistenten verbessert werden. Doch dies ist einfacher gesagt als getan. Vieles ist kantonal reglementiert und Veränderungen sind dadurch nur schwer zu erreichen. Die Aktivitäten der SAA der letzten Jahre (verschiedene Umfragen, Unterstützung der Actionuni, Lizentiatsarbeit) zeigen, dass die Assistenztierärzte nicht mehr gewillt sind, diese Arbeitsbedingungen zu akzeptieren. Der Verfasser hofft, dass die Resultate der schriftlichen Befragung für die weitere Arbeit der SAA von Nutzen sind und empfiehlt den Assistenten, den eingeschlagenen Weg weiter konsequent zu verfolgen und wünscht ihnen in Zukunft viel Erfolg und Durchhaltewillen dabei.

Bedanken möchte sich der Verfasser auch recht herzlich bei der GST, die durch die Herausgabe der Adressen der Assistenztierärzte, der Übersetzung des Fragebogens in die französische Sprache sowie der Finanzierung der schriftlichen Befragung den empirischen Teil dieser Arbeit ermöglichte. Der Verfasser hofft, dass die Resultate der GST als Anhaltspunkte für die verbandspolitische Arbeit dienen können.

## Anhang

### Anhang 1: Begleitbrief deutsche Version



---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

Institut für Organisation und Personal, Engehaldenstrasse 4, CH-3012 Bern

Anrede Vorname Name  
Adressfeld 1  
Adressfeld 2  
PLZ Ort

Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Departement  
Betriebswirtschaftslehre  
**Institut für Organisation und  
Personal (IOP)**

Bern, 4. Juli 2005

#### Befragung zur Arbeitszufriedenheit von Assistenztierärzten

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Rahmen einer Lizentiatsarbeit führt das Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern in Zusammenarbeit mit der GST eine **schriftliche Befragung zur Arbeitszufriedenheit** bei allen Assistenztierärzten durch, die bei der GST registriert sind. Auf diese Weise sollen die Anstellungsbedingungen und die Zufriedenheit der Assistenztierärzte erfasst werden. Die Ergebnisse dienen der GST für allfällige Verbesserungen. Durch diese schriftliche Befragung haben Sie Gelegenheit, Ihre Arbeitssituation gründlich zu reflektieren. Wir sind deshalb an Ihrer persönlichen Meinung interessiert. Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten. Alle die von Ihnen gemachten Angaben werden **absolut vertraulich** behandelt, so dass Ihre Anonymität gewährleistet ist.

Für das Ausfüllen des Fragebogens benötigen Sie **ca. 20 Minuten**. Wir möchten Sie ermutigen, an dieser Befragung teilzunehmen, da Sie die Möglichkeit haben, selber zu einer Verbesserung Ihrer Arbeitssituation beitragen zu können. Zudem nehmen alle Teilnehmenden an **einer Verlosung teil**. Es werden zwei Büchergutscheine des Hans Huber Verlags im Wert von 70 SFr. und 30 SFr. sowie ein Reisegutschein der STA Travel im Wert von 50 SFr. verlost.

Bitte senden Sie den Fragebogen bis **spätestens am 29. Juli 2005** mit dem beiliegenden, frankierten Antwortcouvert an das Institut für Organisation und Personal, Engehaldenstrasse 4, 3012 Bern zurück.



---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

Für Fragen steht Ihnen der Projektleiter Herr Marco Goetschi (marcogoetschi@bluewin.ch oder 032 341 31 52) gerne zur Verfügung.

Wir danken Ihnen im Voraus für Ihre Mitarbeit und senden Ihnen freundliche Grüsse



Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Thom, Institutsdirektor	Renato C. Müller, lic. rer. pol. Wissenschaftlicher Assistent	Marco Goetschi, Projektbearbeiter
--	--	--------------------------------------

- Fragebogen
- Rückantwortcouvert

**Anhang 2: Begleitbrief französische Version**

---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

Institut für Organisation und Personal, Engehaldenstrasse 4, CH-3012 Bern

Anrede Vorname Name  
Adressfeld 1  
Adressfeld 2  
PLZ Ort

Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Departement  
Betriebswirtschaftslehre

**Institut für Organisation und  
Personal (IOP)**

Berne, le 26 juillet 2005

**Enquête sur le degré de satisfaction au travail des vétérinaires assistants**

Mesdames, Messieurs

Dans le cadre d'un travail de licence, l'Institut pour l'Organisation et le Personnel (IOP) de l'Université de Berne mène en collaboration avec la SVS une **enquête écrite sur le degré de satisfaction au travail** auprès de tous les vétérinaires assistants qui sont enregistrés à la SVS. Ceci permettra de recenser toutes les conditions de travail et le degré de satisfaction des vétérinaires assistants. Les résultats permettront à la SVS de mettre en place diverses améliorations. Ce questionnaire écrit vous offre la possibilité de représenter le plus précisément possible votre situation professionnelle. Votre avis personnel nous intéresse donc au plus haut point. Il n'y a pas de réponse bonne ou mauvaise. Tous les renseignements que vous nous transmettez sont **absolument confidentiels**, afin de garantir votre anonymat

Il vous faudra **environ 20 minutes** pour remplir ce questionnaire. Nous aimerions vous encourager à participer à cette enquête, c'est de cette manière que vous pourrez contribuer à améliorer vos conditions de travail. De plus, tous les participants ont la chance de **participer à un tirage au sort**. Des bons-cadeaux pour des livres de la maison d'éditions Hans Huber d'une valeur de Fr. 70.- et Fr. 30.- ainsi qu'un bon de voyage de l'agence de voyages STA d'une valeur de Fr. 50.- seront offerts aux gagnants.

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Thom  
Institutsdirektor  
Engehaldenstrasse 4  
CH-3012 Bern

Tel. +41 (0)31 631 80 69  
Fax +41 (0)31 631 82 30  
thom@iop.unibe.ch  
www.iop.unibe.ch



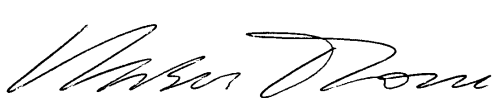
---

<sup>b</sup>  
UNIVERSITÄT  
BERN

Veillez nous retourner le questionnaire jusqu'au **19. août 2005 au plus tard** au moyen de l'enveloppe affranchie ci-jointe, à l'adresse suivante: Institut für Organisation und Personal, Engehaldenstrasse 4, 3012 Bern.

M. Marco Goetschi, chef de projet, ([marcogoetschi@bluewin.ch](mailto:marcogoetschi@bluewin.ch) ou 032 341 31 52) est à votre disposition en cas de questions.

Nous vous remercions par avance de votre participation.



Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Thom  
Directeur de l'Institut



Renato C. Müller  
Assistant scientifique



Marco Goetschi, cand. rer. pol.  
Collaborateur du projet

- questionnaire
- enveloppe-réponse affranchie



## Anhang 3: Fragebogen deutsche Version

### I. Arbeitstätigkeit/Arbeitsinhalt/Arbeitsbedingungen

#### 1. Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit im Allgemeinen? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

gefällt mir gut    gefällt mir eher gut    gefällt mir eher schlecht    gefällt mir schlecht    weiss nicht

#### 2. Wie wichtig sind Ihnen bei Ihrer Arbeit folgende Punkte: (Zutreffendes bitte auf jeder Zeile ankreuzen)

	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	weiss nicht
herausfordernde Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit, die Ihren Fähigkeiten entspricht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
interessante Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
abwechslungsreiche Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verantwortungsvolle Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
auf Selbstständigkeit ausgerichtete Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3. Wie zufrieden sind Sie mit dem Inhalt Ihrer Arbeit? (Bezogen auf die Frage 2)

bin zufrieden    bin eher zufrieden    bin eher unzufrieden    bin unzufrieden    weiss nicht

#### 4. a. Wie wichtig erachten Sie eine ausführliche, fachliche Arbeitseinführung an einem neuen Arbeitsplatz?

wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig    weiss nicht

#### 4. b. Wie zufrieden waren Sie mit der Arbeitseinführung an Ihrem aktuellen Arbeitsort?

sehr zufrieden    zufrieden    mässig zufrieden    nicht zufrieden    weiss nicht



<b>8. b. Wie hoch ist Ihr aktueller Anstellungsgrad? (Angabe in Prozent)</b>
--

.....

<b>9. Werden die Notfall- und Sonntagsdienste bei ihrem Anstellungsverhältnis speziell vergütet oder sind sie in der Arbeitszeit inbegriffen?</b>
---

in der Arbeitszeit inbegriffen

werden separat vergütet

weiss nicht

<b>10. a. Wie <u>wichtig</u> sind Ihnen folgende Punkte: (Zutreffendes bitte ankreuzen)</b>
---

	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	weiss nicht
Bezahlung eines fairen Lohns?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezahlung von Überstunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezahlung von Notfalldiensten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezahlung von Sonntagsdiensten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzielle Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>10. b. Wie <u>zufrieden</u> sind Sie...(Zutreffendes bitte ankreuzen)</b>
--

	bin zufrieden	bin eher zufrieden	bin eher unzufrieden	bin unzufrieden	weiss nicht
...mit Ihrem Lohn im Allgemeinen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mit der Bezahlung von Überstunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mit der Bezahlung von Notfalldiensten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mit der Bezahlung von Sonntagsdiensten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mit der finanziellen Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Wovon glauben Sie, hängt Ihre Lohnhöhe ab? (Mehrfachnennungen sind möglich)**

- Von den Fähigkeiten (Wissen und Können)**
- von der Leistung**
- von der Verantwortung**
- von der Erfahrung (Dienstalter)**
- von Beziehungen zu Mitgliedern der oberen Hierarchiestufe**
- vom Erfolg der Organisation (Privatpraxis, Universitätsklinik etc.)**
- anderes:.....**

**IV. Arbeitszeiten****12. Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie durchschnittlich (geschätzt) in Ihrem Anstellungsverhältnis? (Zutreffendes bitte ankreuzen)**

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <30h                     | 30-35h                   | 35-40h                   | 40-45h                   | 45-50h                   | >50h                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13. Wie viele Notfalldienste leisten Sie durchschnittlich pro Woche?**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| keine                    | 1x                       | 2x                       | mehr als 2x              | weiss nicht              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**14. Wie viele Sonntagsdienste leisten Sie durchschnittlich pro Monat?**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| keine                    | 1x                       | 2x                       | mehr als 2x              | weiss nicht              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**15. a. Wie wichtig ist Ihnen...? (Zutreffendes bitte ankreuzen)**

- |                                   |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                   | wichtig                  | eher wichtig             | eher unwichtig           | unwichtig                | weiss nicht              |
| ...ein geregelter Notfalldienst?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ...ein geregelter Sonntagsdienst? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**15. b. Wie zufrieden sind Sie mit der Regelung...?**

	zu- frieden	eher zufrieden	eher nicht zufrieden	nicht zufrieden	weiss nicht
...des Notfalldiensts innerhalb Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...des Sonntagsdiensts innerhalb Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. a. Wie wichtig ist Ihnen die Einhaltung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten?**

wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. b. Wie zufrieden sind Sie mit der Einhaltung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten?**

bin zufrieden	bin eher zufrieden	bin eher unzufrieden	bin unzufrieden	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Besteht zur Regelung ihres Arbeitsverhältnisses ein schriftlicher Vertrag?**

ja	nein	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V. Weiterbildung/Entwicklungsmöglichkeiten/Arbeitsplatz**
**18. Wie viele Tage bezahlte Weiterbildung absolvieren Sie jährlich im Durchschnitt?**

0 Tage	1-2 Tage	3-4 Tage	mehr als 4 Tage	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. a. Wie wichtig ist Ihnen bei ihrem Anstellungsverhältnis die Gewährung von bezahlten Weiterbildungsmöglichkeiten?**

wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. b. Wie zufrieden sind Sie mit der Gewährung von bezahlten Weiterbildungsmöglichkeiten durch Ihren Arbeitgeber?**

bin zufrieden	bin eher zufrieden	bin eher unzufrieden	bin unzufrieden	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. a. Wie wichtig sind Ihnen...?**

	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	weiss nicht
...Aufstiegsmöglichkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ein sicherer Arbeitsplatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. b. Wie zufrieden sind Sie mit...**

	zufrieden	eher zufrieden	eher nicht zufrieden	nicht zufrieden	weiss nicht
...Ihren Aufstiegsmöglichkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Was ist Ihr endgültiges Berufsziel?**

universitäre Karriere	eigene Praxis oder Gemeinschaftspraxis	Pharmaindustrie	anderes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn anderes angekreuzt: Was? .....

**22. Wie sehen Sie die Zukunft des Berufs Tierarzt? Wie schätzen Sie seine Berufsperspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten, Beschäftigungschancen und Attraktivität für den beruflichen Nachwuchs ein? (frei formulierte Antwort)**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## VI. Verband

### 23. a. Wie wichtig ist Ihnen der Verband GST als...?

	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	un- wichtig	weiss nicht
...Interessenvertreter Ihres Berufs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Ansprechpartner bei beruflichen Problemen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...zuverlässige Informationsquelle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 23. b. Wie zufrieden sind Sie mit dem Verband als...?

	zufrieden	eher zufrieden	eher nicht zufrieden	nicht zufrieden	weiss nicht
...Interessenvertreter Ihres Beruf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Ansprechpartner bei beruflichen Problemen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...zuverlässige Informationsquelle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 24. Sind Sie der Ansicht, die von der GST ausgearbeiteten Richtlinien bezüglich der Regelung der Anstellungsbedingungen von Assistenten werden in der Berufswelt auch tatsächlich umgesetzt?

werden gut umgesetzt	werden eher gut umgesetzt	werden eher schlecht umgesetzt	werden schlecht umgesetzt	kenne die Richtlinien nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 25. Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten beim Verband? (frei formulierte Antwort)

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## VII. Angaben zur Person

### 26. Geschlecht

- weiblich
- männlich

### 27. Alter

- unter 25 Jahre
- 25 – unter 30 Jahre
- 30 – unter 35 Jahre
- 35 – unter 40 Jahre
- über 40 Jahre

### 28. Wann haben Sie Ihren Studienabschluss gemacht?

- vor 1990
- zwischen 1990 und 1995
- zwischen 1995 und 2000
- nach 2000

### 29. Welches ist Ihr Arbeitsgebiet?

- Kleintierpraxis
- Gemischttierpraxis
- Grosstierpraxis
- Nutztierklinik
- Kleintierklinik
- Forschung (Bakteriologie, Virologie usw.)
- anderes:.....



**30. Wie viele Berufsjahre haben Sie schon absolviert**

- weniger als 5 Jahre
- zwischen 5 und 10 Jahren
- zwischen 10 und 15 Jahren
- mehr als 15 Jahre

**Vielen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit!!**

Senden Sie den ausgefüllten Fragebogen **bis spätestens am 29. Juli 2005** mit dem beiliegenden, frankierten Couvert an folgende Adresse zurück:

Universität Bern  
Institut für Organisation und Personal  
Engehaldenstrasse 4  
3012 Bern

Bei allfälligen Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung:

Natel Nr.: 078/738 14 18

E-mail: [marcogoetschi@bluewin.ch](mailto:marcogoetschi@bluewin.ch)

## Anhang 4: Fragebogen französische Version

### I. Activité professionnelle/Contenu de l'activité/Conditions de travail

1. Votre travail vous plaît-il, de manière générale? (svp cocher ce qui correspond)

me plaît bien	me plaît assez	ne me plaît plutôt pas	ne me plaît pas du tout	ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Quel degré d'importance accordez-vous aux points suivants dans votre travail ? (veuillez svp cocher ce qui correspond sur chaque ligne)

	important	plutôt important	peu important	indifférent	ne sait pas
Travail exigeant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail correspondant à mes capacités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail intéressant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail varié	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail à responsabilités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail exigeant de l'indépendance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du contenu de votre travail ? (en relation avec la question 2) ?

satisfait	plutôt satisfait	plutôt insatisfait	insatisfait	ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. a. Quel degré d'importance accordez-vous à une introduction au travail, détaillée et professionnelle, lors d'un nouvel emploi ?

important	plutôt important	peu important	indifférent	ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. b. Comment avez-vous apprécié l'introduction au travail à votre place actuelle ?**

très satisfait	satisfait	moyennement satisfait	insatisfait	ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II. Collègues/Supérieurs

**5. Quelle importance accordez-vous à vos rapports... (veuillez svp cocher ce qui correspond sur chaque ligne)**

	important	plutôt important	peu important	indif-férent	ne sait pas
...avec vos collègues de travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...avec votre supérieur direct?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Que ressentez-vous envers votre supérieur direct par rapport au/à la... (veuillez svp cocher pour chaque ligne ce qui correspond))**

	satisfait	plutôt satisfait	plutôt insatisfait	insatisfait	ne sait pas
...suivi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...loyauté?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...confiance à votre égard?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...capacité à réagir aux critiques de ses collaborateurs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...information?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...contrôle de votre travail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...feed-back?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Vos opinions, propositions et suggestions d'améliorations sont-elles prises au sérieux ? (veuillez svp cocher ce qui correspond)**

oui	plutôt oui	plutôt non	non	ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. Salaire

**8. a. Combien gagnez-vous par mois (en référence à une activité à 100%)?** (veuillez svp cocher ce qui correspond)

< 2000.-	2000-3000.-	3000-4000.-	4000-5000.-	5000-6000.-	> 6000.-
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. b. A combien travaillez-vous actuellement?** (données en pourcent)

.....

**9. Les services de garde et de week-end sont-ils rémunérés spécifiquement dans votre contrat de travail ou sont-ils inclus dans votre temps de travail ?**

inclus dans mon temps de travail	rémunérés séparément	ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. a. Quel degré d'importance ont pour vous ces différents points** (veuillez svp cocher ce qui correspond)

	impor- tant	plutôt impor- tant	peu important	indif- férent	ne sait pas
<b>Paiement d'un salaire convenable ?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Paiement des heures supplémentaires?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Paiement du service d'urgence ?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Paiement des services de week-end ?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Participation de l'employeur à la formation continue ?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. b. Etes-vous satisfait de ... (veuillez svp cocher ce qui correspond)**

	satisfait	plutôt satisfait	plutôt insatisfait	insatisfait	ne sait pas
...votre salaire en général?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...du paiement de vos heures supplémentaires?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...du paiement de votre service de garde ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...du paiement de vos services de week-end ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...de la participation de votre employeur à votre formation continue ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. De quoi croyez-vous que dépende votre salaire ?**

- de vos capacités (connaissances et compétences)
- de vos prestations
- de vos responsabilités
- de votre expérience (années)
- de vos relations avec des membres hiérarchiquement plus élevés
- du succès de l'organisation (cabinet privé, clinique universitaire etc.)
- autres:.....

**IV. Temps de travail****12. Combien d'heures par semaine travaillez-vous en moyenne (estimation) dans votre poste actuel? (veuillez svp cocher ce qui correspond)**

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <30h                     | 30-35h                   | 35-40h                   | 40-45h                   | 45-50h                   | >50h                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13. Combien de service de garde faites-vous par semaine ?**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| aucun                    | 1x                       | 2x                       | plus de 2x               | ne sait pas              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**14. Combien de service de week-end faites-vous par mois ?**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| aucun                    | 1x                       | 2x                       | plus de 2x               | ne sait pas              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**15. a. Quelle importance accordez-vous à....(veuillez svp cocher ce qui correspond)**

	important	plutôt important	peu important	indifférent	ne sait pas
...un service d'urgence organisé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...un service de week-end organisé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. b. Etes-vous satisfait de l'organisation ... ?**

	satisfait	plutôt satisfait	peu satisfait	insatisfait	ne sait pas
...du service d'urgence dans votre travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...du service de week-end dans votre travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. a. Estimez-vous important que les temps de travail fixés dans le contrat soient respectés ?**

important	plutôt important	peu important	indifférent	ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. b. Etes-vous satisfait de la manière dont sont respectés les temps de travail établis dans le contrat ?**

satisfait	plutôt satisfait	plutôt insatisfait	insatisfait	ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Un contrat écrit définit-il vos conditions de travail ?**

oui	non	ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V. Formation continue / possibilités de développement / place de travail**

**18. Combien de jours de formation continue payés effectuez-vous chaque année en moyenne?**

0 jour	1-2 jours	3-4 jours	plus de 4 jours	ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. a. Est-ce important dans vos conditions de travail que l'on vous assure que les possibilités de formation continue seront payées ?**

important       plutôt important       peu important       indifférent       ne sait pas

**19. b. Etes-vous satisfait de la manière dont votre employeur vous assure des possibilités de formation continue payées ?**

satisfait       plutôt satisfait       plutôt insatisfait       insatisfait       ne sait pas

**20. a. Quelle importance ont à vos yeux ...?**

	important	plutôt important	peu important	indifférent	ne sait pas
...les possibilités de promotion ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...la sécurité de votre emploi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. b. Etes-vous satisfait de...?**

	satisfait	plutôt satisfait	assez insatisfait	insatisfait	ne sait pas
...vos possibilités de promotion ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...la sécurité de votre emploi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Quel est votre objectif professionnel final?**

carrière universitaire       propre cabinet       industrie pharmaceutique       autre

Si vous avez choisi la case „autres“: **lequel?**.....

**22. Comment voyez-vous l'avenir du métier de vétérinaire ? Comment estimez-vous ses perspectives professionnelles, ses possibilités de développement et de travail et son attrait pour les générations futures? (réponse libre)**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## VI. Société

**23. a. Quelle importance a à vos yeux la SVS en tant que...?**

	important	plutôt important	peu important	indifférent	ne sait pas
...représentante des intérêts de votre profession?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...interlocutrice lors de problèmes professionnels?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...source sûre d'informations?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**23. b. Etes-vous satisfait de la SVS en tant que ...?**

	satisfait	plutôt satisfait	peu satisfait	insatisfait	ne sait pas
...représentante des intérêts de votre profession ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...interlocutrice en cas de problèmes professionnels ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...source sûre d'informations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24. Etes-vous d'avis que les lignes directrices élaborées par la SVS en ce qui concerne la réglementation des conditions d'emploi des assistants se répercutent concrètement dans le monde du travail?**

sont bien répercutées

sont plutôt bien répercutées

sont plutôt mal répercutées

sont mal répercutées

ne sait pas



**25. Voyez-vous des possibilités d'amélioration pour l'association? (réponse libre)**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## VII. Données personnelles

**26. Sexe**

- féminin
- masculin

**27. Age**

- moins de 25 ans
- 25- moins de 30 ans
- 30 - moins de 35 ans
- 35 - moins de 40 ans
- plus de 40 ans

**28. Quand avez-vous fait le diplôme final ?**

- avant 1990
- entre 1990 et 1995
- entre 1995 et 2000
- après 2000

**29. Quel est votre domaine d'activité professionnelle ?**

- Cabinet petits animaux
- Cabinet mixte
- Cabinet grands animaux
- Clinique grands animaux
- Clinique petits animaux
- Recherche (bactériologie, virologie etc)
- autre:.....

**30. Combien d'années de pratique avez-vous à votre actif ?**

- moins de 5 ans
- entre 5 et 10 ans
- entre 10 et 15 ans
- plus de 15 ans

**Merci infiniment de votre précieuse collaboration!!**

Veillez envoyer votre questionnaire rempli **jusqu'au 19. août 2005 au plus tard** à l'aide de l'enveloppe affranchie ci-jointe, à l'adresse suivante:

Universität Bern  
Institut für Organisation und Personal  
Engelhaldestrasse 4  
3012 Bern

Je suis à votre disposition pour toute question:

Natel Nr.: 078/738 14 18

E-mail: [marcogoetschi@bluewin.ch](mailto:marcogoetschi@bluewin.ch)

## **Anhang 5: Interviewleitfaden für die qualitativen Interviews**

*Die aufgelisteten Fragen werden nicht dieser Reihenfolge entsprechend gestellt. Je nach Verlauf des Interviews wird bei einigen Antworten nachgefragt. Diese Fragen dienen rein als Anhaltspunkte falls der Gesprächsstoff ausgehen würde.*

### **Leitfaden für qualitative Interviews**

-Wo und seit wann absolvieren Sie ihre Assistenzstätigkeit?

-Einstiegsfrage: „Wie gefällt es Ihnen dort?“

*(je nachdem wie Erzählung abläuft, sonst nachhaken in untenstehenden Punkten)*

-Wie muss man sich die Tätigkeit eines Assistenten vorstellen?

-Wo, Wann absolviert, Arbeitsinhalt, Tätigkeiten, Verantwortung, selbständiges Arbeiten?

-Wieso haben Sie das Doktorieren dem Einstieg in die Praxis vorgezogen?

-Falls die Person nicht mehr in der Praxis arbeitet: weshalb

-Falls die Person gar nicht in der Praxis gearbeitet hat: Gründe.

-„Welches sind positive Punkte an der Assistenzzeit?“

*(je nachdem wie Erzählung abläuft, sonst nachhaken in untenstehenden Punkten)*

#### **→Anstellungsbedingungen:**

-Besteht für die Regelung ihres Arbeitsverhältnisses ein schriftlicher Vertrag?

-Wenn ja, was ist alles geregelt darin?

-Werden die vertraglich festgehaltenen Zeiten eingehalten?

-Müssen Sie viele Überstunden absolvieren? Anekdoten?

-Werden diese dann jeweils auch kompensiert oder abgegolten?

-Gibt es auch Bereitschaftsdienst, Nachtarbeit, Sonntagsarbeit? Wie geregelt?

-Fühlen Sie sich körperlich überbeansprucht?

-Angestellt in welchem Beschäftigungsgrad? Sind Sie finanziell unabhängig?

-Ist der Lohn zu niedrig? Angabe Lohn

-Wie ist die Versicherung organisiert (AHV/IV, Pensionskasse, Berufsunfall, Nicht-Berufsunfall)

→**Ausbildung/Fortbildung**

-Ist Ausbildung strukturiert?

-Sind Ausbildungsziele verfolgt worden?

-Sind Sie mit der Betreuung zufrieden?

-Wie ist Verhältnis zum betreuenden Vorgesetzten?

-Ist die Infrastruktur gut?

-Sind zu wenige Ausbildungsplätze vorhanden für Ausbildung von Assistenten?

-Was sind die Berufsziele?

-Wechsel in Pharmaindustrie denkbar oder eher Praxis mit Fernziel eigene Praxis?

-Rückblickend auf Ihre Assistenzzeit, haben Sie da konkrete Verbesserungsvorschläge?

-Im Betrieb (Praxis, Klinik, Institut) selbst?

-Verallgemeinernd für alle Assistenten?

-Sollte der Verband GST aktiver werden? Wie beurteilen Sie die Arbeit des Verbandes?

-Ist die Lobby der Veterinärmedizin zu schlecht, um irgendwelche Veränderungen bewegen zu können?

-Reiz zur Selbstständigkeit (eigene Praxis)?

### **Angaben zur Person**

-Jahr Studienabschluss

-Doktorarbeit ja/nein (Dauer, Insitut/Klinik)

-Anzahl Berufsjahre

## **Anhang 6: Interviewleitfaden Experteninterview Bezugsrahmen**

### **Ausserorganisatorische Bedingungsgrössen**

Es lässt sich beobachten, dass das ganze Veterinärwesen sehr stark von der wirtschaftlichen Entwicklung der Landwirtschaft abhängt. Wie sehr schränkt dies den Handlungsspielraum der Veterinärmedizin bezogen auf einzelne Tierarztpraxen sowie auf Universitätskliniken ein?

Der Nutztierbestand hat in den letzten Jahren konstant abgenommen. Im Gegenzug ist es aber zu einer Erhöhung von Haustierbeständen (Hunde, Katzen, Vögel usw.) gekommen. Das Haustier nimmt heute bei Menschen eine wichtige soziale Stellung ein. Kann von einer strukturellen Verschiebung innerhalb des Veterinärwesens von Nutztieren hin zu Kleintieren gesprochen werden? Falls ja, wird dieser Entwicklung auch dementsprechend Rechnung getragen (Ausbildungsschwerpunkte vermehrt auf Kleintiere legen, Verbandsarbeit danach ausrichten).

Wie sehr beeinflussen Tierseuchen wie Kreutzfeldt–Jakob und Vogelgrippe die Arbeit in der Veterinärmedizin? Sind viele neue Gesetze für die Tierhaltung erlassen worden?

Die Reduktion von öffentlichen Geldern ging auch an den Universitätskliniken nicht vorbei. Welche Auswirkungen hat dies auf die Assistenztierärzte an diesen Kliniken?

Wie ist das Verhältnis von Angebot und Nachfrage von Arbeitsplätzen? Haben Studienabgänger Probleme, eine passende Stelle zu finden?

Wie ist der Wettbewerbsdruck unter den Tierärzten zu spüren? Gibt es zu viele Tierarztpraxen auf engem Raum?

Mit der Personenfreizügigkeit werden im Ausland erworbene Diplome den Schweizer Diplomen gleichgesetzt. Ist dies als Gefahr zu betrachten die mit einem Lohndumping im Veterinärwesen verbunden wäre. Der ostdeutsche Studienabgänger ist bereit, seine Dissertation für einen Hungerlohn an einer Universitätsklinik zu schreiben...

Das Veterinärmedizinstudium war früher eine Männerdomäne. Seit einigen Jahren hat sich dies aber markant verändert. Die grosse Mehrheit der Studienabgänger sind Frauen. Welche

Auswirkungen hat dies auf den Beruf des Tierarztes? Müssen vermehrt neue Arbeitszeitmodelle in Betracht gezogen werden (Verbindung von Beruf und Familie)?

Dem Veterinärwesen fehlt eine eigene Lobby. In den Medien ist selten etwas über die Veterinärbranche zu vernehmen. Das BVet ist direkt neben dem Bundesamt für Landwirtschaft innerhalb des Volkswirtschaftsdepartements angegliedert. Die Startseite der BVet Homepage betont aber immer wieder den Gesundheitsauftrag, den Tierärzte sowie Tierheilmittelhersteller zum Wohle der Gesellschaft wahrnehmen. Warum ist BVet dann nicht dem Bundesamt für Gesundheit angegliedert? Ist dies darauf zurückzuführen, weil die auf Tradition beruhende Verbundenheit mit der Landwirtschaft bewahrt werden will und weil ihr Einfluss auf die Politik traditionell sehr stark ist? Hat sich das Veterinärwesen zu sehr auf seinen grossen Bruder verlassen?

Seit 1. Januar dieses Jahres sind die Assistenzärzte dem eidgenössischen Arbeitsgesetz unterstellt. Dieses ist ein Arbeitnehmerschutzgesetz, das sich vor allem mit Arbeits- und Ruhezeiten sowie mit dem allgemeinen Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer befasst. Wie sieht es diesbezüglich mit den Assistenztierärzten aus? Sind die Assistenztierärzte einer Gewerkschaft unterstellt?

Gab es in den letzten Jahren interessante technologische Neuerungen, die die Arbeit des Veterinärmediziners erleichterten? Gibt es Arbeitsvorgänge, die automatisiert werden konnten? Wie sieht es in Bezug auf Informationstechnologien aus?

Aus qualitativen Interviews mit Assistenztierärzten ist mehrfach zu vernehmen, dass ein Problem der Tierärzte im mangelnden wirtschaftlichen Denken auszumachen sei. Da es sich um eine soziale Dienstleistung handelt, hat man gewisse Hemmungen, dies auch angemessen verrechnen zu lassen. Wie sehr trifft diese Aussage zu?

Viele Studienabgänger finden früher oder später einen Job in der aufstrebenden Pharmaindustrie (Tierarzneimittel, Futtermittel usw.). Die Anstellungsbedingungen werden als besser bezeichnet. Wird diese Entwicklung in den Augen der Veterinärbranche als Gefahr oder als Chance gesehen? Wird dieser Entwicklung auch im Studium Rechnung getragen? Wird, wer ein Studium der Veterinärmedizin absolviert hat, immer noch als „Viehdoktor“ bezeichnet? Verharrt das Veterinärwesen in bestehenden Strukturen?

Welche weiteren Einflüsse von Aussen wirken auf die Veterinärmedizin sowohl auf Tierarztpraxen wie auf Universitätskliniken ein?

Wie lässt sich die Arbeit des Verbands charakterisieren? Welche Gestaltungs- und Durchsetzungsmacht besitzt er? (Bspw. Richtlinien für Anstellungsbedingungen)

### **Organisatorische Bedingungsgrößen**

Grösse der Organisation

*Es soll eine fiktive Tierarztpraxis vorgestellt werden, die jedoch als repräsentativ für die ganze Branche betrachtet werden kann?*

Wie viele Mitarbeiter hat eine Privatpraxis im Durchschnitt?

Wieviel Umsatz macht sie jährlich? Vergleiche mit einem KMU?

Wie sieht die Kostenstruktur einer Privatpraxis aus?

Analog Universitätskliniken

### **Organisationsstruktur**

Wie sieht ein typisches Organigramm aus?

Ist von einer patriarchalen Organisation auszugehen, in der alle Verantwortung auf den Chef abgewälzt ist?

Wie lässt sich das Arbeitsklima bezeichnen (kühl, familiär)?

Wie setzt sich die Belegschaft zusammen (PraxisassistentInnen, Assistenztierärzte, Administration usw.)?

weitere Merkmale einer Praxis?



## Anhang 7: Verschiedene Statistiken

### Zufriedenheit mit Inhalt der Arbeit – Geschlecht

Geschlecht * Zufriedenheit mit Inhalt der Arbeit Kreuztabelle							
			Zufriedenheit mit Inhalt der Arbeit				Gesamt
			bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Geschlecht	Weiblich	Anzahl	3	11	52	78	144
		% von Geschlecht	2.1%	7.6%	36.1%	54.2%	100.0%
	Männlich	Anzahl	2	1	21	24	48
		% von Geschlecht	4.2%	2.1%	43.8%	50.0%	100.0%
Gesamt		Anzahl	5	12	73	102	192
		% von Geschlecht	2.6%	6.3%	38.0%	53.1%	100.0%

Abbildung 32: Kreuztabelle: Zufriedenheit mit Inhalt der Arbeit - Geschlecht (eigene Darstellung)

### Meinungen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge

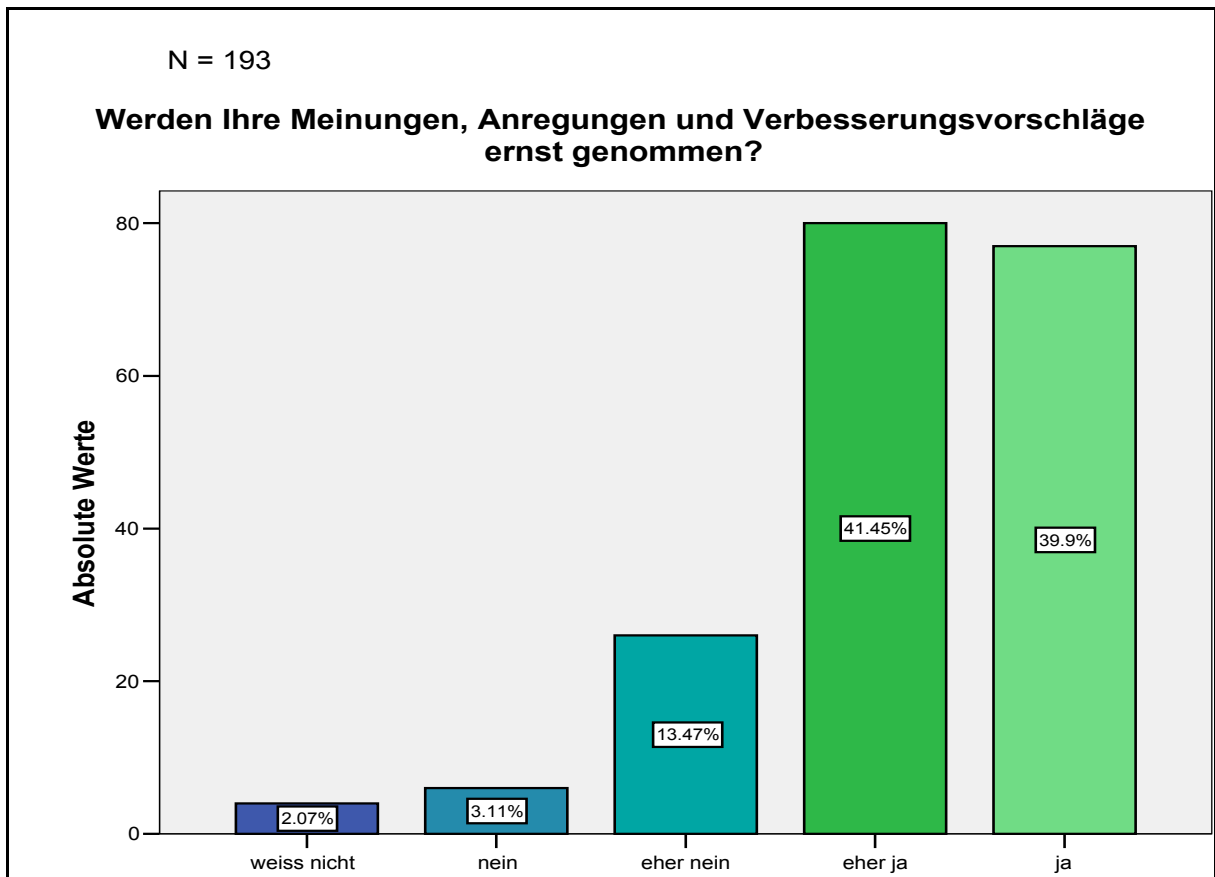


Abbildung 33: Meinungen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge (eigene Darstellung)

**Anstellungsgrad in Klassen eingeteilt - durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit**

<b>Anstellungsgrad in Prozent (%) * durchschnittliche geschätzte Arbeitszeit pro Woche</b>							
	durchschnittliche geschätzte Arbeitszeit pro Woche						Gesamt
	weniger als 30 h	zwischen 30 und 35 h	zwischen 35 und 40 h	zwischen 40 und 45 h	zwischen 45 und 50 h	über 50 h	
1-20%	4 100.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	4 100.0%
21 - 40%	3 60.0%	1 20.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 20.0%	5 100.0%
41 - 60%	12 32.4%	4 10.8%	2 5.4%	3 8.1%	2 5.4%	14 37.8%	37 100.0%
61 - 80%	0 .0%	9 17.0%	15 28.3%	12 22.6%	10 18.9%	7 13.2%	53 100.0%
81 - 100%	0 .0%	0 .0%	4 4.4%	10 11.0%	32 35.2%	45 49.5%	91 100.0%
<b>Gesamt</b>	19 10.0%	14 7.4%	21 11.1%	25 13.2%	44 23.2%	67 35.3%	190 100.0%

Abbildung 34: Kreuztabelle: Anstellungsgrad in % - durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit (eigene Darstellung)

**Monatlicher Verdienst bezogen auf 100% - Geschlecht**

<b>Geschlecht * monatlicher Verdienst bez. 100% Kreuztabelle</b>								
		monatlicher Verdienst bez. 100%					Gesamt	
		weniger als 2000.-	zwischen 2000-3000.-	zwischen 3000-4000.-	zwischen 4000-5000.-	zwischen 5000-6000.-		über 6000.-
Geschlecht	Weiblich	5 3.5%	11 7.7%	10 7.0%	29 20.3%	44 30.8%	44 30.8%	143 100.0%
	Männlich	2 4.1%	3 6.1%	3 6.1%	3 6.1%	16 32.7%	22 44.9%	49 100.0%
<b>Gesamt</b>		7 3.6%	14 7.3%	13 6.8%	32 16.7%	60 31.3%	66 34.4%	192 100.0%

Abbildung 35: Kreuztabelle: Monatlicher Verdienst - Geschlecht (eigene Darstellung)

**Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen - Anzahl Berufsjahre**

<b>Anzahl absolvierte Berufsjahre * Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Anzahl absolvierte Berufsjahre	weniger als 5 Jahre	16 15.7%	24 23.5%	25 24.5%	37 36.3%	102 100.0%
	zwischen 5 und 10 Jahren	11 15.9%	15 21.7%	21 30.4%	22 31.9%	69 100.0%
	zwischen 10 und 15 Jahren	0 .0%	1 14.3%	2 28.6%	4 57.1%	7 100.0%
	mehr als 15 Jahre	1 7.1%	1 7.1%	2 14.3%	10 71.4%	14 100.0%
<b>Gesamt</b>		28 14.6%	41 21.4%	50 26.0%	73 38.0%	192 100.0%

Abbildung 36: Kreuztabelle: Anzahl Berufsjahre - Zufriedenheit mit Lohn (eigene Darstellung)

### Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen – Geschlecht

Geschlecht * Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen Kreuztabelle						
		Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Geschlecht	Weiblich	22 15.4%	31 21.7%	36 25.2%	54 37.8%	143 100.0%
	Männlich	6 12.2%	10 20.4%	14 28.6%	19 38.8%	49 100.0%
Gesamt		28 14.6%	41 21.4%	50 26.0%	73 38.0%	192 100.0%

Abbildung 37: Kreuztabelle: Geschlecht - Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen (eigene Darstellung)

### Zufriedenheit mit Lohn – Anstellungsgrad in Klassen eingeteilt

Anstellungsgrad in Prozent (%) (In Bereiche eingeteilt) * Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen						
		Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Anstellungsgrad in Prozent (%) (In Bereiche eingeteilt)	1 - 20	0 .0%	0 .0%	1 25.0%	3 75.0%	4 100.0%
	21 - 40	0 .0%	1 16.7%	1 16.7%	4 66.7%	6 100.0%
	41 - 60	9 24.3%	9 24.3%	10 27.0%	9 24.3%	37 100.0%
	61 - 80	6 11.1%	14 25.9%	15 27.8%	19 35.2%	54 100.0%
	81 - 100	13 14.3%	17 18.7%	23 25.3%	38 41.8%	91 100.0%
Gesamt		28 14.6%	41 21.4%	50 26.0%	73 38.0%	192 100.0%

Abbildung 38: Kreuztabelle: Anstellungsgrad in Prozent - Zufriedenheit mit Lohn (eigene Darstellung)

**Abhängigkeit der Lohnhöhe**

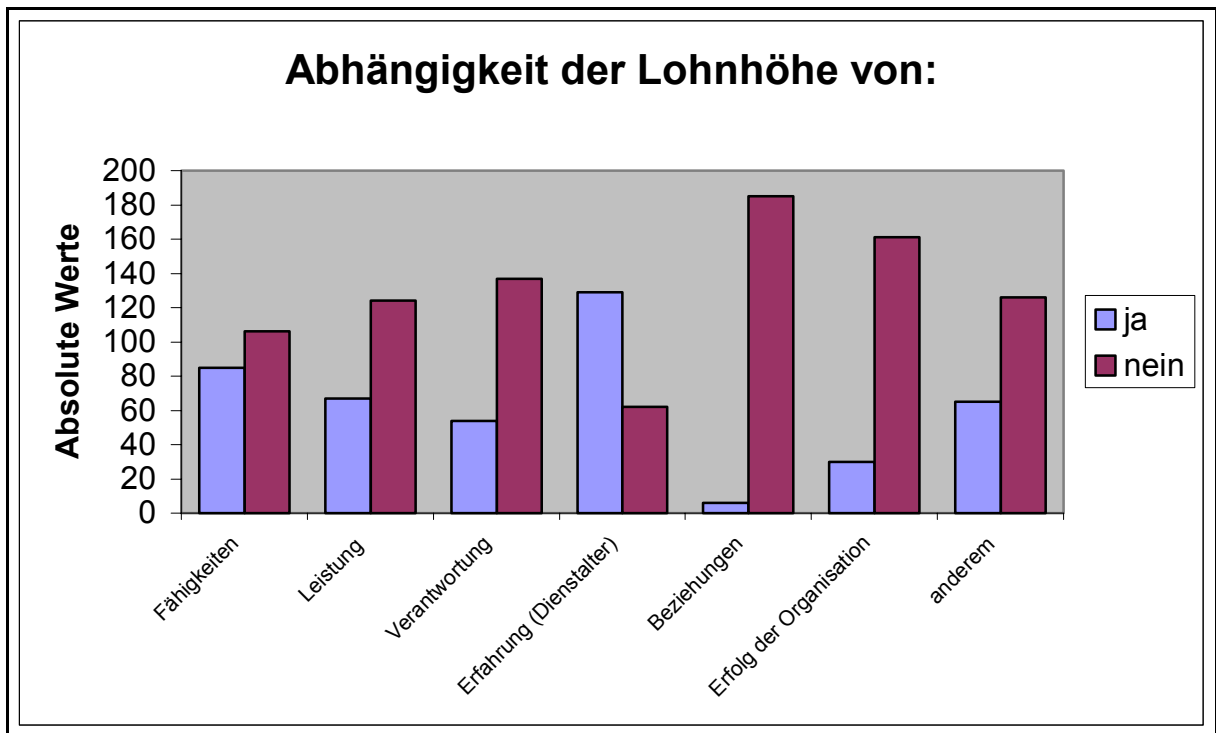


Abbildung 39: Abhängigkeit der Lohnhöhe

Unter der Rubrik anderes wurde folgendes genannt:

Lohn abhängig von GST Richtlinien (9 Nennungen), Lohn abhängig von Einstufung in Lohnklasse (7), Lohn als billige Arbeitskraft (4), Lohn nach Nationalfonds Ansätzen (4), Lohn ist systembedingt (2), Lohn abhängig von wirtschaftlicher Lage (2), Lohn nach Beliebtheit bei Kollegen (1), Lohn abhängig von Tradition (1)

**Durchschnittliche Anzahl Notfalldienste - Arbeitsgebiet**

		durchschn.Anzahl Notfalldienste				Gesamt
		keine	1x	2x	mehr als 2x	
Arbeitsgebiet	Kleintierpraxis	9 20.5%	22 50.0%	7 15.9%	6 13.6%	44 100.0%
	Gemischtierpraxis	5 10.6%	11 23.4%	18 38.3%	13 27.7%	47 100.0%
	Grosstierpraxis	3 12.5%	4 16.7%	11 45.8%	6 25.0%	24 100.0%
	Nutztierklinik	2 11.8%	8 47.1%	5 29.4%	2 11.8%	17 100.0%
	Kleintierklinik	0 .0%	14 66.7%	5 23.8%	2 9.5%	21 100.0%
	Forschung	13 76.5%	3 17.6%	1 5.9%	0 .0%	17 100.0%
	anderes	4 25.0%	4 25.0%	5 31.3%	3 18.8%	16 100.0%
	Gesamt	36 19.4%	66 35.5%	52 28.0%	32 17.2%	186 100.0%

Abbildung 40: Kreuztabelle: Durchschnittliche Anzahl Notfalldienste - Geschlecht (eigene Darstellung)

**Durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit pro Woche**

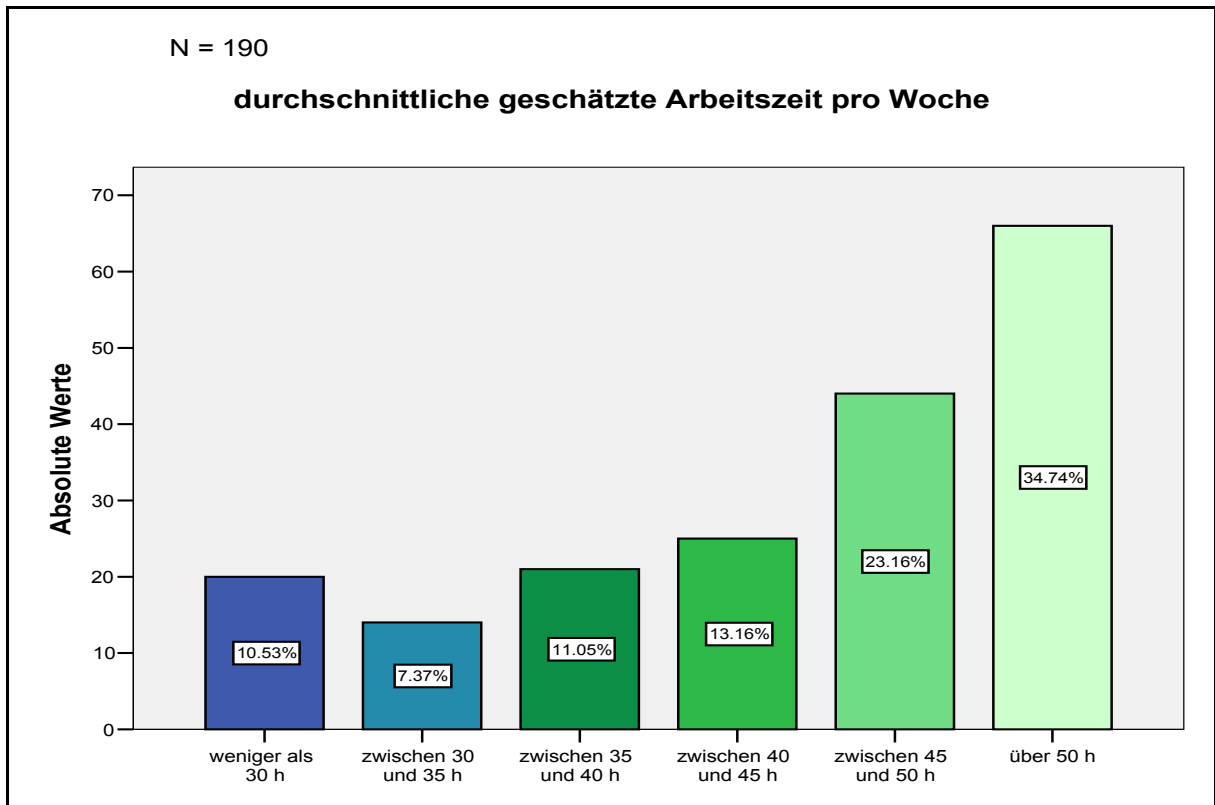


Abbildung 41: Durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit

**Durchschnittlich geschätzte Arbeitszeit – Geschlecht**

**Geschlecht \* durchschnittliche geschätzte Arbeitszeit pro Woche Kreuztabelle**

Cramer - V = 0.269 Signifikanz = 0.018		durchschnittliche geschätzte Arbeitszeit pro Woche						Gesamt
		weniger als 30 h	zwischen 30 und 35 h	zwischen 35 und 40 h	zwischen 40 und 45 h	zwischen 45 und 50 h	über 50 h	
Geschlecht	Weiblich	18 12.8%	12 8.5%	17 12.1%	19 13.5%	35 24.8%	40 28.4%	141 100.0%
	Männlich	1 2.0%	2 4.1%	4 8.2%	6 12.2%	9 18.4%	27 55.1%	49 100.0%
Gesamt		19 10.0%	14 7.4%	21 11.1%	25 13.2%	44 23.2%	67 35.3%	190 100.0%

Abbildung 42: Kreuztabelle: geschätzte Arbeitszeit - Geschlecht (eigene Darstellung)

**Wichtigkeit/Zufriedenheit Regelung Notfall- und Sonntagsdienste**

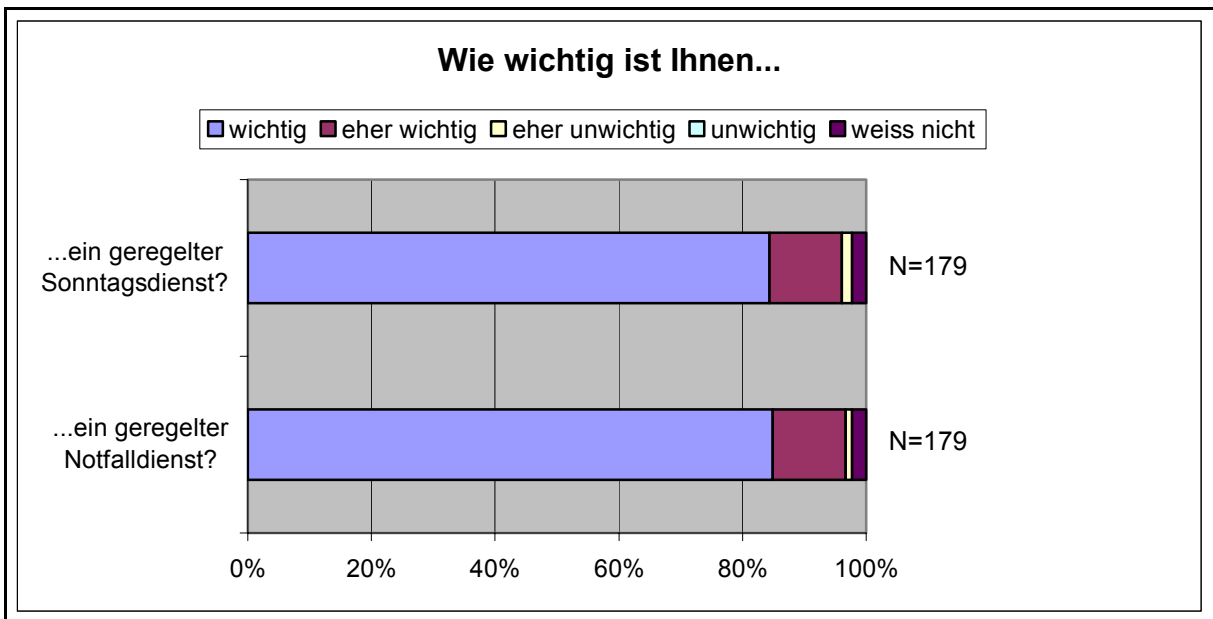


Abbildung 43: Wichtigkeit Regelung Notfall- und Sonntagsdienste (eigene Darstellung)

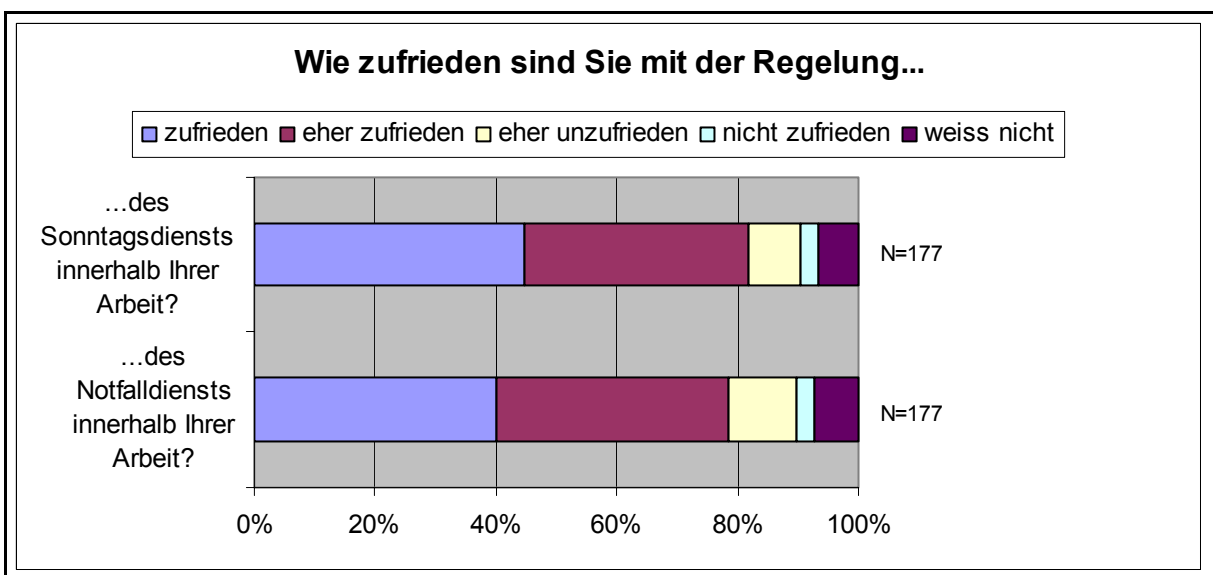


Abbildung 44: Zufriedenheit mit Regelung Notfall- und Sonntagsdienste (eigene Darstellung)

**Wichtigkeit/Zufriedenheit Einhaltung der vertraglich festgelegten Arbeitszeit**

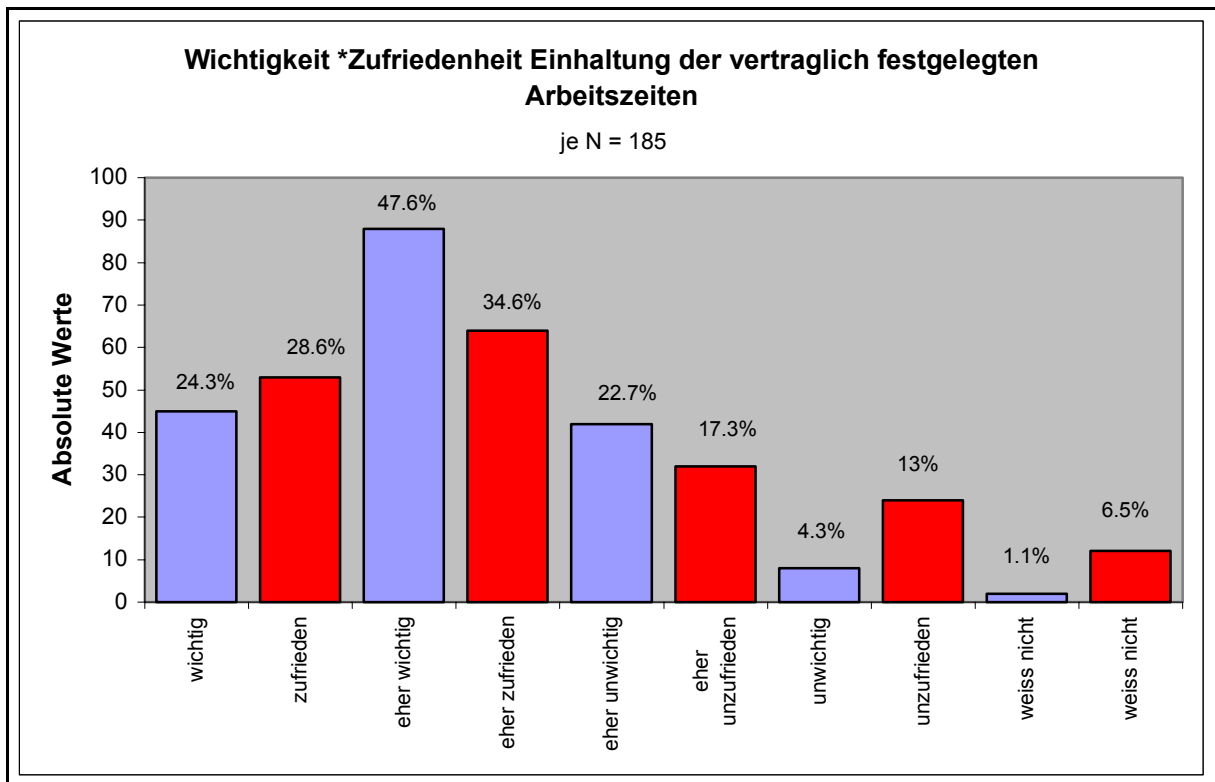


Abbildung 45: Wichtigkeit/Zufriedenheit Einhaltung der vertraglich festgelegten Arbeitszeit (eigene Darstellung)

**Wichtigkeit/Zufriedenheit Gewährung von bezahlten Weiterbildungsmöglichkeiten**

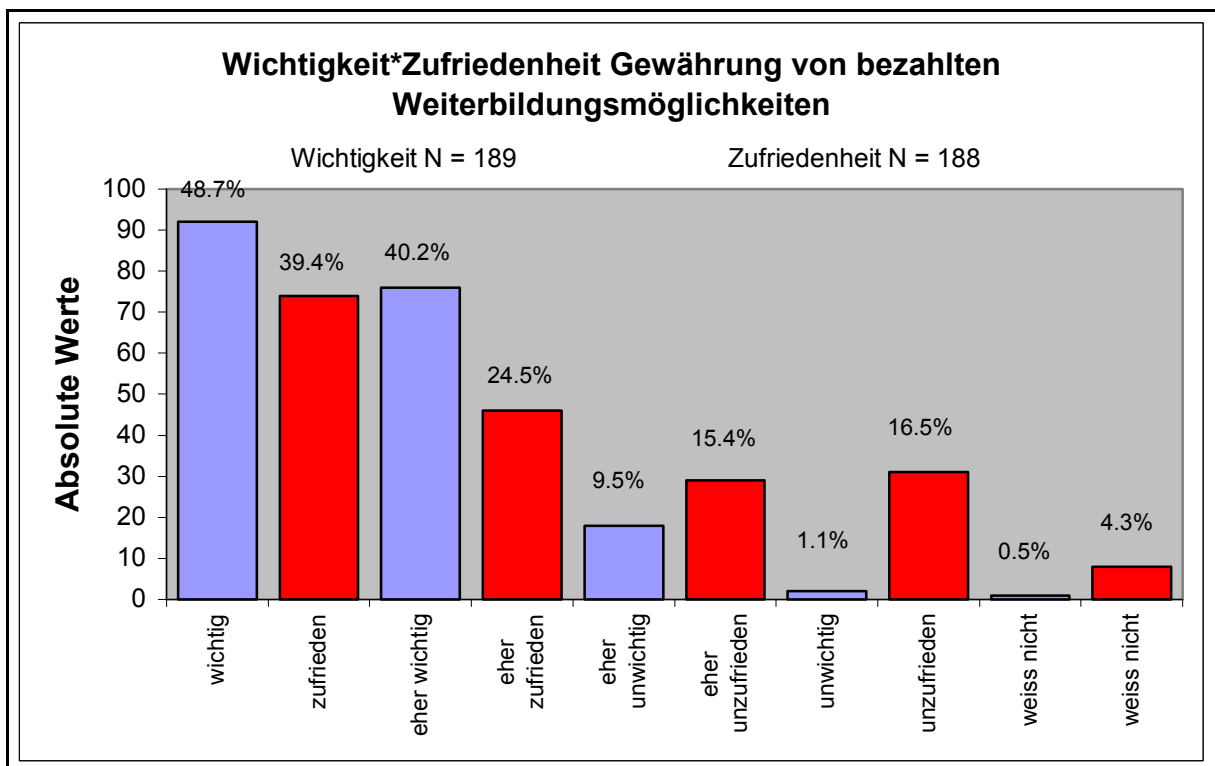


Abbildung 46: Wichtigkeit/Zufriedenheit bezahlte Weiterbildungsmöglichkeiten (eigene Darstellung)

**Anzahl bezahlte Weiterbildung jährlich**

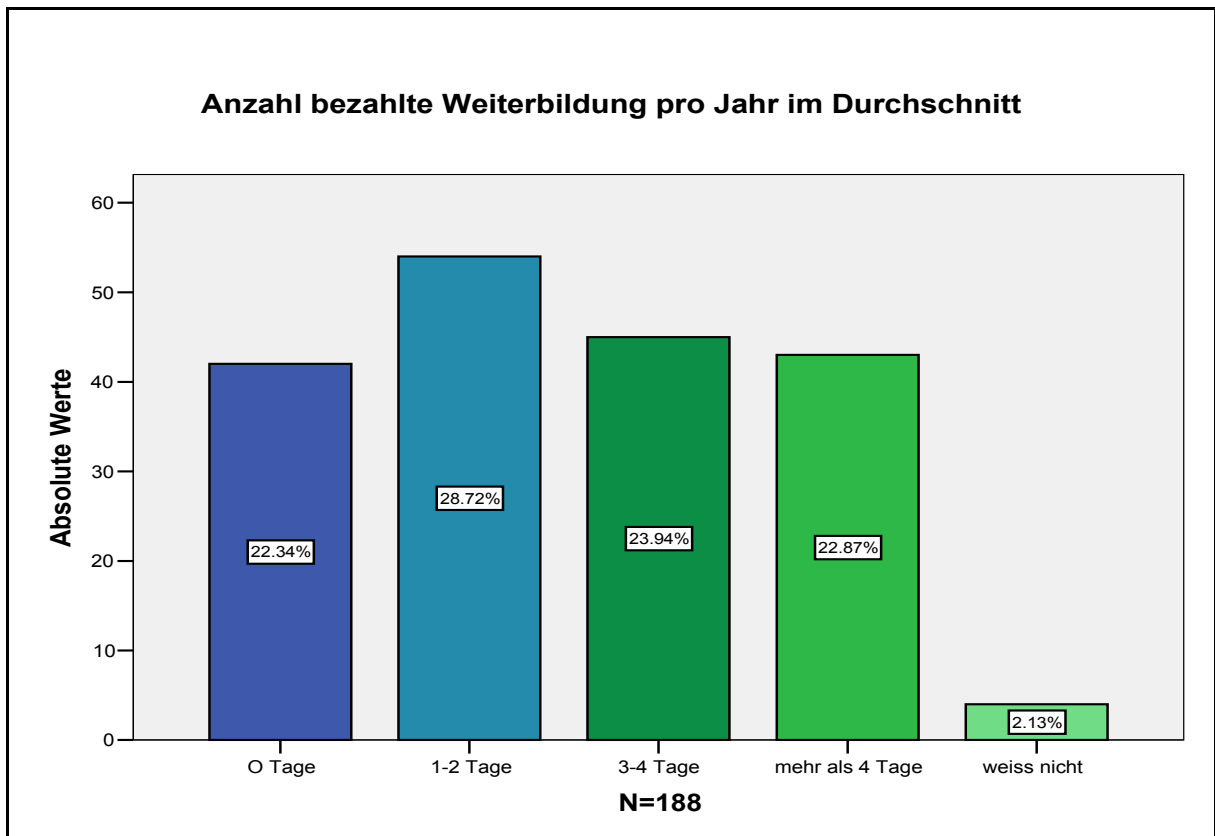


Abbildung 47: Anzahl bezahlte Weiterbildung pro Jahr

**Anzahl bezahlte Weiterbildung jährlich – Anzahl absolvierte Berufsjahre**

		durchschn.bezahlte Weiterbildung				Gesamt
		0 Tage	1-2 Tage	3-4 Tage	mehr als 4 Tage	
Anzahl absolvierte Berufsjahre	weniger als 5 Jahre	21 21.9%	28 29.2%	21 21.9%	26 27.1%	96 100.0%
	zwischen 5 und 10 Jahren	17 25.4%	21 31.3%	19 28.4%	10 14.9%	67 100.0%
	zwischen 10 und 15 Jahren	1 14.3%	3 42.9%	1 14.3%	2 28.6%	7 100.0%
	mehr als 15 Jahre	3 21.4%	2 14.3%	4 28.6%	5 35.7%	14 100.0%
<b>Gesamt</b>		<b>42</b> 22.8%	<b>54</b> 29.3%	<b>45</b> 24.5%	<b>43</b> 23.4%	<b>184</b> 100.0%

Abbildung 48: Kreuztabelle: Anzahl bezahlte Weiterbildung - Absolvierte Berufsjahre (eigene Darstellung)



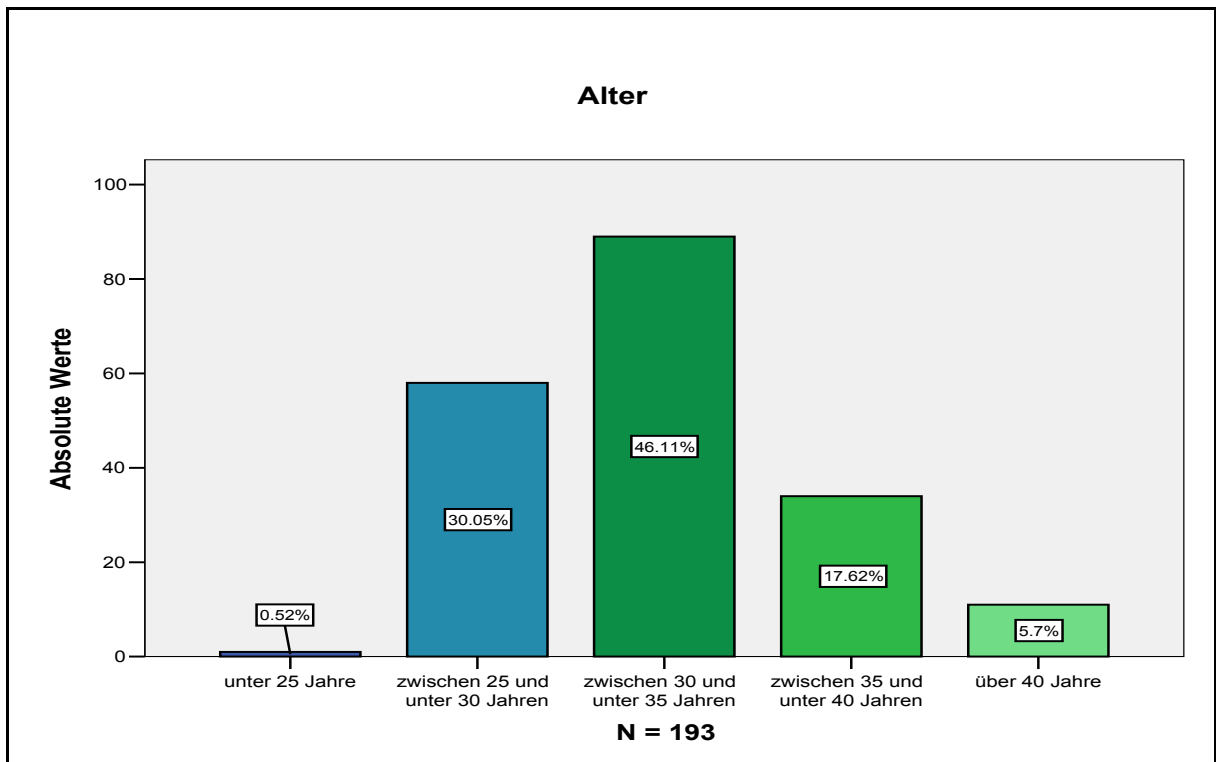
**Alter**

Abbildung 49: Alter (eigen Darstellung)

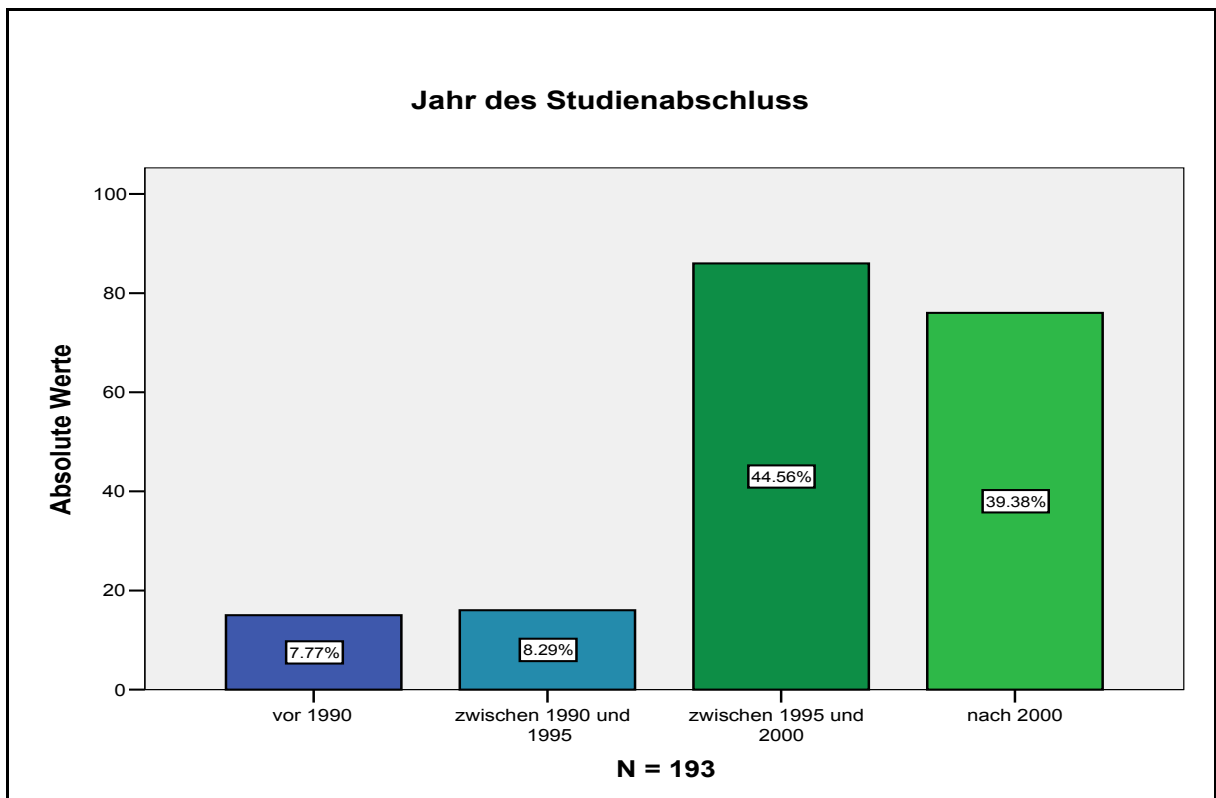
**Jahr des Studienabschlusses**

Abbildung 50: Jahr des Studienabschluss (eigene Darstellung)

### Umsetzung Richtlinien der GST – Arbeitsgebiet

Arbeitsgebiet * Umsetzung der GST Richtlinien in Praxis Kreuztabelle							
		Umsetzung der GST Richtlinien in Praxis					Gesamt
		Kenne die Richtlinien nicht	werden schlecht umgesetzt	werden eher schlecht umgesetzt	werden eher gut umgesetzt	werden gut umgesetzt	
Arbeitsgebiet	Kleintierpraxis	0 .0%	8 17.8%	22 48.9%	13 28.9%	2 4.4%	45 100.0%
	Gemischtierpraxis	0 .0%	6 12.8%	28 59.6%	12 25.5%	1 2.1%	47 100.0%
	Grosstierpraxis	1 4.2%	9 37.5%	8 33.3%	5 20.8%	1 4.2%	24 100.0%
	Nutztierklinik	0 .0%	8 47.1%	7 41.2%	2 11.8%	0 .0%	17 100.0%
	Kleintierklinik	2 9.1%	6 27.3%	11 50.0%	3 13.6%	0 .0%	22 100.0%
	Forschung	6 28.6%	4 19.0%	9 42.9%	2 9.5%	0 .0%	21 100.0%
	anderes	2 12.5%	6 37.5%	5 31.3%	3 18.8%	0 .0%	16 100.0%
	<b>Gesamt</b>	11 5.7%	47 24.5%	90 46.9%	40 20.8%	4 2.1%	192 100.0%

Abbildung 51: Kreuztabelle: Umsetzung Richtlinien - Arbeitsgebiet (eigene Darstellung)

### Bestehen eines schriftlichen Vertrags – Arbeitsgebiet

Arbeitsgebiet * Schriftliche Vertrag ? Kreuztabelle						
			Schriftliche Vertrag ?		Gesamt	
			Nein	Ja		
Arbeitsgebiet	Kleintierpraxis	Anzahl	9	36	45	
		% von Arbeitsgebiet	20.0%	80.0%	100.0%	
	Gemischtierpraxis	Anzahl	11	36	47	
		% von Arbeitsgebiet	23.4%	76.6%	100.0%	
	Grosstierpraxis	Anzahl	5	19	24	
		% von Arbeitsgebiet	20.8%	79.2%	100.0%	
	Nutztierklinik	Anzahl	7	8	15	
		% von Arbeitsgebiet	46.7%	53.3%	100.0%	
	Kleintierklinik	Anzahl	5	17	22	
		% von Arbeitsgebiet	22.7%	77.3%	100.0%	
	Forschung	Anzahl	5	15	20	
		% von Arbeitsgebiet	25.0%	75.0%	100.0%	
	anderes	Anzahl	4	11	15	
		% von Arbeitsgebiet	26.7%	73.3%	100.0%	
	<b>Gesamt</b>		Anzahl	46	142	188
			% von Arbeitsgebiet	24.5%	75.5%	100.0%

Abbildung 52: Kreuztabelle: Bestehen eines schriftlichen Vertrags - Arbeitsgebiet (eigene Darstellung)

**Geschlecht – Zufriedenheit mit ausgewählten Bereichen**

<b>Geschlecht * Zufriedenheit Arbeitseinführung Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit Arbeitseinführung				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Geschlecht	Weiblich	12 8.4%	43 30.1%	53 37.1%	35 24.5%	143 100.0%
	Männlich	3 6.1%	13 26.5%	25 51.0%	8 16.3%	49 100.0%
Gesamt		15 7.8%	56 29.2%	78 40.6%	43 22.4%	192 100.0%

Abbildung 53: Geschlecht - Zufriedenheit mit der Arbeitseinführung (eigene Darstellung)

<b>Geschlecht * Zufriedenheit Regelung Arbeitszeiten Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit Regelung Arbeitszeiten				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Geschlecht	Weiblich	20 15.3%	20 15.3%	50 38.2%	41 31.3%	131 100.0%
	Männlich	4 9.5%	12 28.6%	14 33.3%	12 28.6%	42 100.0%
Gesamt		24 13.9%	32 18.5%	64 37.0%	53 30.6%	173 100.0%

Abbildung 54: Geschlecht - Zufriedenheit mit der Einhaltung der vertraglich festgehaltenen Arbeitszeiten (eigene Darstellung)

<b>Geschlecht * Zufriedenheit bezahlte Weiterbildung Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit bezahlte Weiterbildung				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Geschlecht	Weiblich	25 18.7%	23 17.2%	28 20.9%	58 43.3%	134 100.0%
	Männlich	6 13.0%	6 13.0%	18 39.1%	16 34.8%	46 100.0%
Gesamt		31 17.2%	29 16.1%	46 25.6%	74 41.1%	180 100.0%

Abbildung 55: Geschlecht - Zufriedenheit mit Gewährung von bezahlter Weiterbildung (eigene Darstellung)

<b>Geschlecht * Zufriedenheit Fairness des Vorgesetzten</b>						
		Zufriedenheit Fairness				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Geschlecht	Weiblich	12 8.4%	14 9.8%	52 36.4%	65 45.5%	143 100.0%
	Männlich	2 4.2%	6 12.5%	17 35.4%	23 47.9%	48 100.0%
Gesamt		14 7.3%	20 10.5%	69 36.1%	88 46.1%	191 100.0%

Abbildung 56: Geschlecht - Zufriedenheit mit Fairness des Vorgesetzten (eigene Darstellung)

<b>Geschlecht * Zufriedenheit mit Fähigkeit des Vorgesetzten auf Kritik einzugehen</b>						
		Zufriedenheit Fähigkeit				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Geschlecht	Weiblich	29 20.1%	28 19.4%	50 34.7%	37 25.7%	144 100.0%
	Männlich	6 12.5%	12 25.0%	15 31.3%	15 31.3%	48 100.0%
Gesamt		35 18.2%	40 20.8%	65 33.9%	52 27.1%	192 100.0%

Abbildung 57: Geschlecht - Zufriedenheit mit Fähigkeit des Vorgesetzten auf Kritik seitens der Mitarbeiter einzugehen (eigene Darstellung)

<b>Geschlecht * Zufriedenheit mit den Rücksprachemöglichkeiten mit dem Vorgesetzten</b>						
		Zufriedenheit Rücksprachemöglichkeiten				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Geschlecht	Weiblich	13 9.1%	25 17.5%	39 27.3%	66 46.2%	143 100.0%
	Männlich	1 2.1%	5 10.4%	16 33.3%	26 54.2%	48 100.0%
Gesamt		14 7.3%	30 15.7%	55 28.8%	92 48.2%	191 100.0%

Abbildung 58: Geschlecht - Zufriedenheit mit Rücksprachemöglichkeiten mit dem Vorgesetzten (eigene Darstellung)

<b>Geschlecht * Zufriedenheit Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit Beteiligung d.Arbeitgebers an Weiterbildung				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Geschlecht	Weiblich	23 17.2%	29 21.6%	29 21.6%	53 39.6%	134 100.0%
	Männlich	7 15.9%	4 9.1%	13 29.5%	20 45.5%	44 100.0%
Gesamt		30 16.9%	33 18.5%	42 23.6%	73 41.0%	178 100.0%

Abbildung 59: Geschlecht - Zufriedenheit mit finanzieller Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung (eigene Darstellung)

**Anzahl absolvierte Berufsjahre – Zufriedenheit mit ausgewählten Bereichen**

<b>Anzahl absolvierte Berufsjahre * Zufriedenheit mit Inhalt der Arbeit Kreuztabelle</b>							
		Zufriedenheit mit Inhalt der Arbeit				Gesamt	
		weiss nicht	bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden		bin zufrieden
Anzahl absolvierte Berufsjahre	weniger als 5 Jahre	0 .0%	4 3.9%	7 6.8%	38 36.9%	54 52.4%	103 100.0%
	zwischen 5 und 10 Jahren	0 .0%	1 1.4%	4 5.8%	29 42.0%	35 50.7%	69 100.0%
	zwischen 10 und 15 Jahren	0 .0%	0 .0%	1 14.3%	1 14.3%	5 71.4%	7 100.0%
	mehr als 15 Jahre	1 7.1%	0 .0%	0 .0%	5 35.7%	8 57.1%	14 100.0%
Gesamt		1 .5%	5 2.6%	12 6.2%	73 37.8%	102 52.8%	193 100.0%

Abbildung 60: Anzahl absolvierte Berufsjahre - Zufriedenheit mit Inhalt der Arbeit (eigene Darstellung)

<b>Anzahl absolvierte Berufsjahre * Zufriedenheit mit Vertrauen Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit mit Vertrauen			Gesamt	
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden		bin zufrieden
Anzahl absolvierte Berufsjahre	weniger als 5 Jahre	3 2.9%	10 9.8%	32 31.4%	57 55.9%	102 100.0%
	zwischen 5 und 10 Jahren	4 5.9%	2 2.9%	18 26.5%	44 64.7%	68 100.0%
	zwischen 10 und 15 Jahren	1 14.3%	0 .0%	3 42.9%	3 42.9%	7 100.0%
	mehr als 15 Jahre	1 7.1%	0 .0%	4 28.6%	9 64.3%	14 100.0%
Gesamt		9 4.7%	12 6.3%	57 29.8%	113 59.2%	191 100.0%

Abbildung 61: Anzahl absolvierte Berufsjahre - Zufriedenheit mit Vertrauen des Vorgesetzten (eigene Darstellung)

<b>Anzahl absolvierte Berufsjahre * Zufriedenheit Information Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit Information			Gesamt	
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden		bin zufrieden
Anzahl absolvierte Berufsjahre	weniger als 5 Jahre	13 13.1%	29 29.3%	36 36.4%	21 21.2%	99 100.0%
	zwischen 5 und 10 Jahren	10 14.7%	16 23.5%	26 38.2%	16 23.5%	68 100.0%
	zwischen 10 und 15 Jahren	1 14.3%	4 57.1%	2 28.6%	0 .0%	7 100.0%
	mehr als 15 Jahre	1 7.1%	5 35.7%	6 42.9%	2 14.3%	14 100.0%
Gesamt		25 13.3%	54 28.7%	70 37.2%	39 20.7%	188 100.0%

Abbildung 62: Anzahl absolvierte Berufsjahre - Zufriedenheit bezüglich Information des Vorgesetzten (eigene Darstellung)

<b>Anzahl absolvierte Berufsjahre - Zufriedenheit Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung</b>						
		Zufriedenheit Beteiligung Weiterbildung				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Anzahl absolvierte Berufsjahre	weniger als 5 Jahre	15 16.1%	17 18.3%	24 25.8%	37 39.8%	93 100.0%
	zwischen 5 und 10 Jahren	12 17.9%	12 17.9%	16 23.9%	27 40.3%	67 100.0%
	zwischen 10 und 15 Jahren	1 16.7%	1 16.7%	1 16.7%	3 50.0%	6 100.0%
	mehr als 15 Jahre	2 16.7%	3 25.0%	1 8.3%	6 50.0%	12 100.0%
Gesamt		30 16.9%	33 18.5%	42 23.6%	73 41.0%	178 100.0%

Abbildung 63: Anzahl absolvierte Berufsjahre - Zufriedenheit mit der finanziellen Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildung (eigene Darstellung)

<b>Anzahl absolvierte Berufsjahre * Zufriedenheit Einhaltung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten</b>						
		Zufriedenheit Regelung Arbeitszeiten				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Anzahl absolvierte Berufsjahre	weniger als 5 Jahre	15 16.5%	19 20.9%	31 34.1%	26 28.6%	91 100.0%
	zwischen 5 und 10 Jahren	8 12.9%	10 16.1%	23 37.1%	21 33.9%	62 100.0%
	zwischen 10 und 15 Jahren	1 14.3%	2 28.6%	3 42.9%	1 14.3%	7 100.0%
	mehr als 15 Jahre	0 .0%	1 7.7%	7 53.8%	5 38.5%	13 100.0%
Gesamt		24 13.9%	32 18.5%	64 37.0%	53 30.6%	173 100.0%

Abbildung 64: Anzahl absolvierte Berufsjahre - Zufriedenheit mit der Einhaltung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten (eigene Darstellung)

**Alter – Zufriedenheit mit ausgewählten Bereichen**

<b>Alter * Zufriedenheit Arbeitseinführung Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit Arbeitseinführung				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Alter	unter 25 Jahre	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100.0%	1 100.0%
	zwischen 25 und unter 30 Jahren	5 8.6%	22 37.9%	21 36.2%	10 17.2%	58 100.0%
	zwischen 30 und unter 35 Jahren	6 6.7%	20 22.5%	37 41.6%	26 29.2%	89 100.0%
	zwischen 35 und unter 40 Jahren	4 12.1%	11 33.3%	13 39.4%	5 15.2%	33 100.0%
	über 40 Jahre	0 .0%	3 27.3%	7 63.6%	1 9.1%	11 100.0%
Gesamt		15 7.8%	56 29.2%	78 40.6%	43 22.4%	192 100.0%

Abbildung 65: Alter - Zufriedenheit mit der Arbeitseinführung (eigene Darstellung)

<b>Alter * Zufriedenheit Fairness Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit Fairness				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Alter	unter 25 Jahre	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100.0%	1 100.0%
	zwischen 25 und unter 30 Jahren	5 8.9%	8 14.3%	20 35.7%	23 41.1%	56 100.0%
	zwischen 30 und unter 35 Jahren	7 7.9%	10 11.2%	33 37.1%	39 43.8%	89 100.0%
	zwischen 35 und unter 40 Jahren	2 5.9%	2 5.9%	11 32.4%	19 55.9%	34 100.0%
	über 40 Jahre	0 .0%	0 .0%	5 45.5%	6 54.5%	11 100.0%
Gesamt		14 7.3%	20 10.5%	69 36.1%	88 46.1%	191 100.0%

Abbildung 66: Alter - Zufriedenheit mit der Fairness des Vorgesetzten (eigene Darstellung)

<b>Alter * Zufriedenheit Rücksprachemöglichkeiten Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit Rücksprachemöglichkeiten				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Alter	unter 25 Jahre	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100.0%	1 100.0%
	zwischen 25 und unter 30 Jahren	3 5.4%	14 25.0%	17 30.4%	22 39.3%	56 100.0%
	zwischen 30 und unter 35 Jahren	7 7.9%	11 12.4%	29 32.6%	42 47.2%	89 100.0%
	zwischen 35 und unter 40 Jahren	3 8.8%	5 14.7%	6 17.6%	20 58.8%	34 100.0%
	über 40 Jahre	1 9.1%	0 .0%	3 27.3%	7 63.6%	11 100.0%
Gesamt		14 7.3%	30 15.7%	55 28.8%	92 48.2%	191 100.0%

Abbildung 67: Alter - Zufriedenheit bezüglich der Rücksprachemöglichkeiten mit dem Vorgesetzten (eigene Darstellung)

<b>Alter * Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Alter	unter 25 Jahre	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100.0%	1 100.0%
	zwischen 25 und unter 30 Jahren	13 22.4%	15 25.9%	13 22.4%	17 29.3%	58 100.0%
	zwischen 30 und unter 35 Jahren	14 15.7%	20 22.5%	22 24.7%	33 37.1%	89 100.0%
	zwischen 35 und unter 40 Jahren	0 .0%	5 15.2%	10 30.3%	18 54.5%	33 100.0%
	über 40 Jahre	1 9.1%	1 9.1%	5 45.5%	4 36.4%	11 100.0%
Gesamt		28 14.6%	41 21.4%	50 26.0%	73 38.0%	192 100.0%

Abbildung 68: Alter - Zufriedenheit mit Lohn im Allgemeinen (eigene Darstellung)



<b>Alter * Zufriedenheit Regelung Arbeitszeiten Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit Regelung Arbeitszeiten				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Alter	unter 25 Jahre	0 .0%	0 .0%	1 100.0%	0 .0%	1 100.0%
	zwischen 25 und unter 30 Jahren	9 17.3%	12 23.1%	19 36.5%	12 23.1%	52 100.0%
	zwischen 30 und unter 35 Jahren	13 16.5%	13 16.5%	28 35.4%	25 31.6%	79 100.0%
	zwischen 35 und unter 40 Jahren	1 3.2%	6 19.4%	12 38.7%	12 38.7%	31 100.0%
	über 40 Jahre	1 10.0%	1 10.0%	4 40.0%	4 40.0%	10 100.0%
Gesamt		24 13.9%	32 18.5%	64 37.0%	53 30.6%	173 100.0%

Abbildung 69: Alter - Zufriedenheit mit Einhaltung der vertraglich festgelegten Arbeitszeit (eigene Darstellung)

<b>Alter * Zufriedenheit bezahlte Weiterbildung Kreuztabelle</b>						
		Zufriedenheit bezahlte Weiterbildung				Gesamt
		bin unzufrieden	bin eher unzufrieden	bin eher zufrieden	bin zufrieden	
Alter	unter 25 Jahre	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100.0%	1 100.0%
	zwischen 25 und unter 30 Jahren	9 17.0%	9 17.0%	14 26.4%	21 39.6%	53 100.0%
	zwischen 30 und unter 35 Jahren	14 16.5%	13 15.3%	21 24.7%	37 43.5%	85 100.0%
	zwischen 35 und unter 40 Jahren	8 26.7%	6 20.0%	5 16.7%	11 36.7%	30 100.0%
	über 40 Jahre	0 .0%	1 9.1%	6 54.5%	4 36.4%	11 100.0%
Gesamt		31 17.2%	29 16.1%	46 25.6%	74 41.1%	180 100.0%

Abbildung 70: Alter - Zufriedenheit mit der Gewährung von bezahlter Weiterbildung (eigene Darstellung)

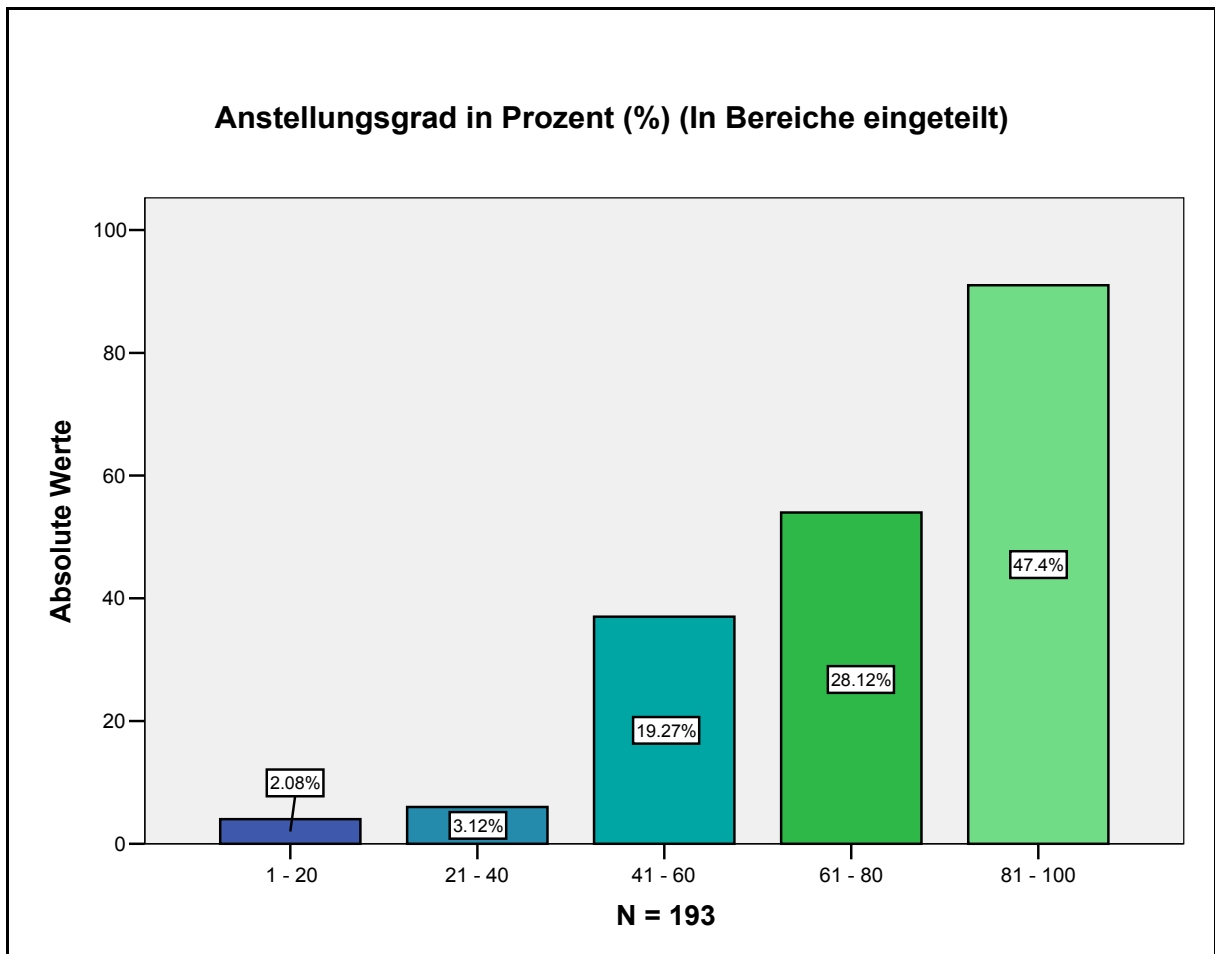
**Anstellungsgrad in Prozent (in Bereiche eingeteilt)**

Abbildung 71: Anstellungsgrad in Bereiche eingeteilt (eigene Darstellung)

**Literaturverzeichnis**

**Aaker, D./Kumar, V./Day, G. (2000)**

Marketing Research, 7. Auflage, New York 2000

**Actionuni (2005)**

Für eine gerechte und effiziente wissenschaftliche Forschung. [Online] URL:  
<http://actionuni.alnair.net/de/petition/index.html>, 25. September 2005

**Adams, John S. (1965)**

Inequity in social exchange. In: Advances in Experimental Social Psychology, 2. Bd.,  
hrsg. v. Leonard Berkovitz, New York/London 1965, S. 267-299

**Assistierendenschaft der Veterinärmedizinischen Fakultät der Universität Zürich (2003)**

Anstellungsbedingungen von Doktorierenden, Assistierenden und Interns an der  
Veterinärmedizinischen Fakultät der Universität Zürich, Zürich 2003

**Arvey, R. /Carter, G. /Buerkley, D. K. (1991)**

Job satisfaction: Dispositional and situational influences. In: International review of  
industrial organisational psychology, hrsg. v. C. L. Cooper und I. T. Robertson,  
Chichester 1991, S. 359-384

**BAG (2005)**

Homepage des Bundesamts für Gesundheit. Lebensmittelsicherheit. [Online] URL:  
<http://www.bag.admin.ch/verbrau/d/index.htm>, 24. Juni 2005

**Bailod, Jürg (2002)**

Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche, Zürich  
2002

**Bayard, Nicole (1997)**

Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit, Bern 1997

**Becker, Fred (1995)**

Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, hrsg. v. Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, Stuttgart 1995, Sp. 34-45

**Benninghaus, Hans (1992)**

Deskriptive Statistik, 7. Auflage, Stuttgart 1992

**Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2001)**

Marktforschung, 9. Auflage, Wiesbaden 2001

**Berthel, Jürgen (2000)**

Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 6. Auflage, Stuttgart 2000

**BfS (2001)**

Pressemitteilung. Der erste Wirtschaftssektor wird immer kleiner, Neuenburg 2001

**Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulich, Eberhard (1975)**

Arbeitszufriedenheit, Bern/Stuttgart/Wien 1975

**Bühl, Achim/Zöfel, Peter (2002)**

SPSS 11. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, 8., überarb. und erw. Auflage, München (2002)

**Büssing, André (1982)**

Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit. Eine theoretische und empirische Untersuchung an Klinischen Psychologen am psychiatrischen Krankenhaus, Kassel 1982

**Büssing, A. /Bissels, T. /Herbig, B. (1999)**

Motivation in different forms of job satisfaction. When nursing knowledge is transferred into action and when it is not. In: Organisational Psychology and Health Care contributions, hrsg. v. P. M. Le Blanc, M. C. W. Peeters und A. Büssing, München 1999, S. 45-64

**Büssing, André (2004)**

Arbeitszufriedenheit. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. überarb. und erg. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler et al., Stuttgart 2004, Sp. 461-473

**BVet (2005)**

Homepage des Bundesamts für Veterinärwesen, [Online] URL: <http://www.bvet.admin.ch/index.html?lang=de>, 20. Juni 2005

**Chanton, Marianne (2005)**

Telefonische Auskunft über die Entlohnung von Doktoranden, Studen BE, 5. August 2005

**Comelli, Gerhard/Von Rosenstiel, Lutz (2003)**

Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, 3. erw. und überarb. Auflage, München 2003

**Diekmann, Andreas (2004)**

Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 12. Auflage, Reinbeck bei Hamburg 2004

**Disterer, Georg (2005)**

Studienarbeiten schreiben. Diplom-, Seminar- und Hausarbeiten in den Wirtschaftswissenschaften, 3. überarb. und erw. Auflage, Berlin 2005

**Drumm, Hans Jürgen (1995)**

Personalwirtschaftslehre. 3., neubearb. und erw. Auflage, Berlin 1995, S. 127-150

**Fischer, Lorenz (1989)**

Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Zur Analyse individueller Bezugssysteme, Göttingen 1989

**Fischer, Lorenz (1991)**

Arbeitszufriedenheit. In: Arbeitszufriedenheit. Beiträge zur Organisationspsychologie, Bd. 5, hrsg. v. Lorenz Fischer, Stuttgart 1991

**Freudiger, Patrick/Stihl, Stephan (1996)**

Methodische Handlungsregeln zur Gestaltung von Fragebogen und zur Formulierung von Fragen. Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern, Bern 1996

**Gerber Rüegg, Julia (2003)**

Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und Motivation. Erkenntnisse aus der Studie „Call Centers in der Schweiz“, Zürich 2003

**Grochla, Erwin (1982)**

Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982

**GST (1993)**

Statuten der GST. Thörishaus 1993

**GST (2003)**

Arbeitsvertrag für Vollzeit-Angestellte in der tierärztlichen Praxis, Thörishaus 2003

**GST (2004)**

Jahresbericht GST 2003, Thörishaus 2004

**GST (2005)**

Portrait. Zahlen und Fakten. [Online] URL: <http://www.gstsvs.ch/de/portrait.htm>, 29. Juni 2005

**GST** (o. J.)

Bildungsordnung der Gesellschaft Schweizer Tierärztinnen und Tierärzte GST, Thörishaus o. J.

**Hentze, Joachim** (1995a)

Personalwirtschaftslehre 1, 6., überarb. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 1995

**Hentze, Joachim** (1995b)

Personalwirtschaftslehre 2, 6., überarb. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 1995

**Hentze, Joachim** (2004)

Lohnformen. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. überarb. und erg. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler et al., Stuttgart 2004, Sp. 1104-1113

**Hurter, Karin** (1999)

Statistische Erhebung über die Tierärzteschaft der Schweiz im Hinblick auf den stark steigenden Frauenanteil bei den Studierenden, Zürich 1999

**Kanton Bern** (2005)

Personalgesetz, Bern 2005

**Kanton Bern** (2005)

Personalverordnungsgesetz, Bern 2005

**Kasper, Helmut** (1992)

Betriebliche Sozialisation. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 2056-2065

**Kleinbeck, Uwe** (1989)

Gestaltung von Motivationsbedingungen der Arbeit. In: Arbeitspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie, 3. Bd., hrsg. v. Uwe Kleinbeck und Josef Rutenfranz, Göttingen 1989, S. 440-492

**Kleinbeck, Uwe (1996)**

Arbeitsmotivation. Entstehung, Förderung und Wirkung, Weinheim/München 1996

**Klimecki, Rüdiger/Gmür, Markus (1998)**

Personalmanagement. Funktionen, Strategien, Entwicklungsperspektiven,  
Stuttgart 1998

**Kossbiel, Hugo (1994)**

Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme. In: Die Betriebswirtschaft,  
Jg. 54, 1994, S. 75-93

**Kreikebaum, Hartmut (1992)**

Arbeit. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler  
und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 29-39

**Kubicek, Herbert/Thom, Norbert (1976)**

Betriebliches Umsystem. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Erwin  
Grochla und Waldemar Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1976, Sp. 3977-4017

**Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996)**

Marktforschung, Bern/Stuttgart/Wien 1996

**Lawler, Eduard E. III (1973)**

Motivation in Work Organizations, Monterey 1973

**Locke, Edwin A. (1976)**

Nature and cause of job satisfaction. In: Handbook of Industrial and Organizational  
Psychology, hrsg. v. Dunnette, Marvin D., Chicago 1976, S. 1297-1349

**Mannheim, Bilha (1993)**

Gender and the Effects of Demographics, Status and Work Values on Work Centrality.  
In: Work and Occupations, 20. Jg. 1993, Nr. 1, S. 3-22



**Martin, Albert** (1992)

Arbeitszufriedenheit. In: Handwörterbuch des Personalwesens Bd. 5, 2. neubearb. und erg. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 481-493

**Marr, Rainer** (2004)

Betriebliche Arbeitszeitmodelle. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. überarb. und erg. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler et al., Stuttgart 2004, Sp. 444-454

**Masterfoods AG/SVK** (2002)

Vet Panel Welle 2/2001. Eine Studie durchgeführt durch Link Institut für Markt- und Sozialforschung, Luzern 2002

**Matiaske, Wenzel/Mellewigt, Thomas** (2001)

Arbeitszufriedenheit: Quo vadis? In: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg. 2001, Nr. 1, S. 7-24

**Meisser, Andrea** (2003)

Einsatz von Tierarzneimitteln aus Sicht des Tierarztes, o. O. 2003

**Mojon-Azzi, S. M.** (2001)

Gruppenpaxen – ihre Vor- und Nachteile. In: Schweizerische Ärztezeitung, 82. Jg. 2001, Nr. 22, S. 1151-1155

**Neuberger, Oswald/Allerbeck, Mechthild** (1978)

Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“, Bern/Stuttgart/Wien 1978

**Neuberger, Oswald** (1985)

Arbeitszufriedenheit: Kraft durch Freude oder Euphorie im Unglück? In: Die Betriebswirtschaft, 45. Jg. 1985, Nr. 2, S. 184-206

**Neuberger, Oswald (1992)**

Arbeitszufriedenheit. In: Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, hrsg. v. Erich Frese, Stuttgart 1992, Sp. 198-208

**o. V. (1829)**

Der Brockhaus, o. O. 1829, zitiert nach Bruggemann, Agnes/Grosskurth, Peter/Ulich, Eberhard (1975) Arbeitszufriedenheit, Bern/Stuttgart/Wien 1975

**o. V. (1998)**

Brockhaus – Die Enzyklopädie: in 24 Bänden. 20., überarb. und aktualisierte Auflage, Leipzig/Mannheim 1998

**o. V. (2005a)**

Das eidgenössische Arbeitsgesetz. Anwendung und Umsetzung. [Online] URL: [http://www2.vsao.ch/fileupload/1242005142341\\_file.pdf](http://www2.vsao.ch/fileupload/1242005142341_file.pdf), 15. April 2005

**o. V. (2005b)**

Outsourcing. Beitrag im Online-Verwaltungslexikon olev.de. [Online] URL: <http://www.olev.de/o/outsourcing.htm>, 28. September 2005

**o. V. (2005c)**

Freelancer. Suche im freenet Lexikon. [Online] URL: <http://lexikon.freenet.de/Freelancer>; 29. September 2005

**o. V. (2005d)**

Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel. Arbeitsgesetz. [Online] URL: [http://www.gesetze.ch/sr/822.11/822.11\\_000.htm](http://www.gesetze.ch/sr/822.11/822.11_000.htm), 29. September 2005

**Reichmann, Lars (2004)**

Lohngerechtigkeit. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. überarb. und erg. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler et al., Stuttgart 2004, Sp. 1114-1120

**Riedo, Verena (2001)**

Literaturarbeit medizinische Fehlleistungen. Der Einfluss hoher Arbeitszeiten auf die Leistungsfähigkeit von Ärztinnen und Ärzten, Zürich 2001

**SAA GST (1990)**

Ergebnisse einer Umfrage bei Assistenztierärztinnen und –tierärzten in der Praxis und an den Universitäten, o. O. 1990

**SAA GST (2002)**

Auswertung einer Umfrage über die aktuelle Arbeitssituation bei Mitgliedern der SAA, Zürich 2002

**SAA GST (2005)**

Zweck der Sektion Assistenztierärztinnen und Assistenztierärzte. [Online] URL: <http://www.assistentztierarzt.ch/saa/zweck.htm>, 28. Juni 2005

**Scheidl, Karl (1991)**

Die Bedeutung der Entgeltgerechtigkeit für die Leistungsmotivation. In: Handwörterbuch Anreizsystem in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 257-273

**Schmid, Sabine (2003)**

Mitarbeiterzufriedenheit in der Emmentaler Schaukäserei. Konzeptionelle Grundlagen – empirische Untersuchung – Gestaltungsempfehlungen, Bern 2003

**Staeble, Wolfgang H. (1994)**

Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Auflage, München 1994

**Stuber, Brigitte (2005)**

Berufsbild Tierarzt GST (Der Assistenztierarzt, die Assistenztierärztin). [Online] URL: <http://www.assistentztierarzt.ch/download/beruf/Berufsbild.pdf>, 22. März 2005

**Thom, Norbert (1987)**

Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Stuttgart 1987

**Thom, Norbert (1992)**

Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 1676-1690

**Thom, Norbert (2001)**

Personalmanagement – Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Bern/Stuttgart/Wien 2001, S. 117-131

**Universität Bern (2004)**

Statistik 2003, Bern 2004

**Universität Bern (2005a)**

Organigramm der Universität Bern. [Online] URL: <http://www.unibe.ch/organisation/organigramm.html>, 3. August 2005

**Universität Bern (2005b)**

Homepage der Veterinärmedizinischen Fakultät Bern. [Online] URL: <http://www.vetmed.unibe.ch>, 4. August 2005

**Universität Zürich (2001)**

Studiengang Veterinärmedizin, Zürich 2001

**Universität Zürich (2005a)**

Doktoratsstudiengänge. [Online] URL: <http://www.vet.unizh.ch/lehre/doktorat.html>, 28. Juni 2005

**Universität Zürich (2005b)**

Vetsuisse-Fakultät Universität Zürich. [Online] URL: <http://www.vet.unizh.ch/index.html>, 28. Juni 2005

**Vroom, Victor (1964)**

Work and Motivation, New York 1964

**VSAO (2005)**

Die wichtigsten Punkte des eidgenössischen Arbeitsgesetzes. [Online] URL: [http://www2.vsao.ch/fileupload/27122004133515\\_file.pdf](http://www2.vsao.ch/fileupload/27122004133515_file.pdf), 23. Juni 2005

**Weinert, Ansfried B. (1987)**

Lehrbuch der Organisationspsychologie, 2. erw. Auflage, München-Weinheim 1987

**Weinert, Ansfried B. (1992)**

Motivation. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart, Sp. 1429-1442

**Weinert, Ansfried B./Scheffer, David (2004)**

Arbeitsmotivation und Motivationstheorien. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. überarb. und erg. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler et al., Stuttgart 2004, Sp. 326-339

**Wenderlein, Friedericke Uta (2002)**

Analyse hoher Fehlzeiten bei Pflegekräften – Schwerpunkt Arbeitszufriedenheit, Ulm 2002

**Wikipedia (2005a)**

Pflichtenheft. [Online] URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Pflichtenheft>, 29. September 2005

**Wikipedia (2005b)**

Interessenvertretung. [Online] URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Interessenvertretung>, 30. September 2005

**Wiswede, Günter** (1980)

Motivation und Arbeitsverhalten. Organisationspsychologische und industriesoziologische Aspekte der Arbeitswelt, München 1980

**Wolff, Brigitte/Lucas, Sven** (2004)

Anreizsysteme. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. überarb. und erg. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler et al., Stuttgart 2004, Sp. 20-37

**Zaugg, Robert J.** (2002)

Bezugsrahmen als Heuristik der explorativen Forschung. Grundlagen – Bezugsrahmen – Forschungsstrategien – Forschungsmethoden. Arbeitsbericht Nr. 57 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2002

**Selbständigkeitserklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Biel, 25. Oktober 2005

Marco Goetschi