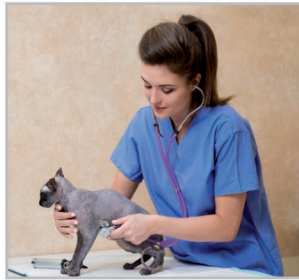


VETERINARY **focus**

Sonderausgabe

Internationale Publikationen für den Kleintierpraktiker



Tierarztberuf und Karriere – vom Studium in die Praxis



Philippe Baralon
Antje Blaettner
Pere Mercader
Mark Moran

Tierarztberuf und Karriere – vom Studium in die Praxis

Inhalt

Die Autoren	3
Einleitung	5
1 Der erste Job	6
2 Wie man ein guter Kollege wird	12
3 Wie man ein guter Tierarzt wird	24
4 Der Tierarzt als Unternehmer	35
5 Ein Blick in die Zukunft	48

Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form von Substantiva verzichtet. Wir möchten deshalb ausdrücklich darauf hinweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form (z.B. Tierarzt) explizit als geschlechtsunabhängig zu verstehen ist und selbstverständlich die weibliche Form (z.B. Tierärztin) mit einschließt.

Die Autoren



Von links nach rechts: Mark Moran, Philippe Baralon, Antje Blättner und Pere Mercader.

Philippe Baralon

Philippe Baralon schloss sein Studium der Tiermedizin im Jahr 1984 an der École Nationale Vétérinaire in Toulouse, Frankreich, ab. Er studierte auch Wirtschaftswissenschaft (Master of Economics, Toulouse, 1985) und Betriebswirtschaft (MBA, HEC, 1990). 1990 gründete er die Consulting-Gruppe „Phylum“, bei der er bis heute einer der Gesellschafter ist.

Philippe Baralon ist in 20 Ländern (Frankreich, Europäische Union, Übersee) als Managementberater für Tierärzte (Kleintierpraxen, Pferdepraxen und Nutztierproduktion) tätig. Seine Spezialbereiche sind Strategie, Marketing und Finanzen. Außerdem engagierte er sich in vielen Ländern der Welt für das betriebswirtschaftliche Benchmarking für Tiermediziner. Philippe Baralon ist Autor von mehr als 50 Artikeln über das Praxismanagement in der Tiermedizin.

Antje Blättner

Antje Blättner ist in Deutschland und Südafrika aufgewachsen und hat 1988 ihr Studium der Tiermedizin in Berlin und München erfolgreich abgeschlossen.

2001 hat sie ein berufsbegleitendes Studium als Kommunikations-trainerin absolviert und die Vetkom GmbH gegründet – ein Unternehmen, das Praxismanagement für Tierärzte, TFA und Praxisteams anbietet – sowohl als Vorträge, auf nationalen und internationalen Kongressen und als in-house-training beim Kunden in Praxis und Klinik. Antje ist Herausgeberin und Redakteurin der TFA Fachzeitschrift „team.konkret“ (Enke Verlag). Momentan ist sie intensiv als Referentin und Trainerin für Praxismanagement in Deutschland und – mit Royal Canin – in über 16 Ländern weltweit unterwegs.

Pere Mercader

Pere Mercader ist seit 2001 Berater für Praxismanagement von Tierkliniken und hat seinen Tätigkeitsbereich mittlerweile auf Spanien, Portugal und einige lateinamerikanische Länder erweitert. Zu seinen wichtigsten beruflichen Leistungen zählen Studien zur Rentabilität und Preispolitik spanischer Tierarztpraxen sowie die Tätigkeit als Vortragender zum Thema Praxismanagement in mehr als 27 Ländern in Europa, Asien, Afrika und Amerika. Sein Buch „Unternehmenslösungen für Tierarztpraxen“ erschien auf Spanisch, Englisch und Chinesisch und wurde in mehr als zehn Ländern der Welt verkauft.

2008 gründete er mit einem Partner das Unternehmen „VMS“ (Veterinary Management Studies), das professionelles Benchmarking mit der Analyse und Beurteilung mehrerer unterschiedlicher Erfolgskennzahlen für Unternehmen für mehr als 600 Tierarztpraxen in Spanien durchführt. Pere Mercader ist auch Mitbegründer der spanischen Vereinigung für Praxismanagement „AGESVET“ (Asociación para la Gestión Veterinaria), bei der er nach wie vor Vorstandsmitglied ist.

Mark Moran

Mark Moran ist seit 15 Jahren als Berater für Tierarztpraxen tätig. Davor sammelte er während 15 Jahren Erfahrungen im Management führender „Blue Chip“-Organisationen.

Er ist Direktor von „Vets in Business Limited“, einem Unternehmen, das Mentoring und Unterstützung für Eigentümer und Praxismanager von Tierarztpraxen anbietet. Sein besonderes Interesse gilt der fachlichen Beratung bei der Entwicklung des Praxisteam, bei organisatorischen Strukturen und Managementprozessen. Er ist Coach und Trainer sowie Organisator und Leiter von Kursen für Gruppen oder Einzelpersonen über die Führung von Unternehmen, Personalmanagement und Kundenbetreuung.

Zudem ist Mark Moran Projektleiter bei „In-Practice Learning Limited“, das flexible Lernprogramme zur Kundenbetreuung in Tierarztpraxen entwickelt hat, die Mitarbeiter von Tierarztpraxen im Fernstudium als Fortbildung absolvieren können.

Einleitung



© Henri Comte

Ein erfolgreicher Studienabschluss ist heutzutage keine Jobgarantie mehr! Somit stellt sich die Frage, inwieweit die Universitäten in der Lage sind, ihre Studenten auf das zukünftige Berufsleben vorzubereiten. Dies gilt für alle Studienrichtungen – die Tiermedizin ist hier leider keine Ausnahme. Heute ein guter Tierarzt zu sein, ist deutlich schwieriger als noch vor 20 oder 30 Jahren. Gefragt sind nicht nur Wissen und entsprechende fachliche Fähigkeiten, sondern auch ein hohes Maß an Kommunikationskompetenz, um mit den Tierbesitzern sowie mit Kollegen und Personal effizient interagieren zu können.

Auch die Tierarztpraxen haben sich gewandelt: Sie sind durch neue Berufsgruppen wie Rezeptionist oder Praxismanager deutlich komplexer geworden. Auch die Entwicklung von Überweisungspraxen hat vieles verändert, denn hier ist nicht nur der Tierbesitzer Kunde, sondern auch der überweisende Tierarzt. Während die meisten Tierarztpraxen immer noch in Privatbesitz sind, haben sich in manchen Ländern auch unternehmerisch geführte Gruppenpraxen etabliert, die alle Merkmale eines großen Unternehmens aufweisen.

In der Vergangenheit war ein frischgebackener Tierarzt so etwas wie ein „einzelliger Organismus“, der als Einzelkämpfer auf sich gestellt war und sich nach der Methode „Versuch und Irrtum“ schrittweise zum Profi entwickelte. Heute ist es hingegen angebracht, sich selbst einige wichtige Fragen zu stellen, bevor man ins tierärztliche Berufsleben startet.

Aus diesem Grund hat Royal Canin vier Spezialisten auf dem Gebiet des Praxismanagements gebeten, diese Sonderausgabe des *Veterinary Focus* vorzubereiten! Sie soll Sie dabei unterstützen, Ihre Erfolgchancen von Anfang an zu steigern. Egal, ob Sie erwägen, gleich mit einer eigenen Praxis zu starten oder zunächst als angestellter Tierarzt in der Praxis eines oder mehrerer Kollegen zu arbeiten – dieses Heft wird Ihnen wertvolle Einblicke in die Berufswelt der Veterinärmediziner geben.

Wir hoffen, Sie haben viel Spaß beim Lesen!



Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC

1. Der erste Job

> ZUSAMMENFASSUNG

Möchten Sie eine eigene Praxis aufmachen? Oder wollen Sie sich lieber in einer kleinen oder großen Tierarztpraxis/Klinik anstellen lassen? Dieses Kapitel setzt sich mit grundlegenden Fragen auseinander und möchte Ihnen ein paar Ratschläge vermitteln, wie Sie bei einem Vorstellungsgespräch gut ankommen, um erfolgreich Ihre erste Stelle als Tierarzt antreten zu können.

Einleitung

Als frischgebackener Tierarzt Ihre berufliche Karriere zu starten, ist sicher einer der interessantesten Momente in Ihrem Leben, denn es stehen Ihnen so viele Möglichkeiten offen. Es ist aber auch eine stressige Zeit, eben weil es so viele Möglichkeiten gibt!

Zahlreiche Richtungen bieten sich an, in die Sie Ihre tiermedizinische Karriere lenken können:

- Eine der ersten Entscheidungen, die Sie treffen müssen, ist, ob Sie nur mit Kleintieren arbeiten möchten oder als Gemischtpraktiker oder aber in einer Pferde- oder Großtierpraxis.
- Der nächste Punkt ist: Wollen Sie als angestellter Tierarzt in eine bestehende Praxis bzw. Klinik einsteigen oder wollen Sie sofort eine eigene Praxis eröffnen? Über diese Entscheidung werden wir später genauso sprechen, wie über die Erklärung, warum die erste Option von der Mehrheit junger Tierärzte gewählt wird und unter welchen Bedingungen die zweite Option zu erwägen wäre.
- Sind Sie als Berufsanfänger besser in einer kleinen Praxis aufgehoben oder in einer großen Gemeinschaftspraxis mit vielen Behandlungsräumen, OPs etc.? Der Abschnitt, der sich mit dieser Frage befasst, beschreibt die Vor- und Nachteile beider Möglichkeiten.
- Sollten Sie sich von Anfang an in einer Allgemeinpraxis engagieren oder würden Sie von einer zusätzlichen fachlichen Ausbildung bzw. einem Internship als Einstieg zu einer Fachtierarztkarriere profitieren? Die Antwort auf diese Frage hängt, wie wir an späterer Stelle erörtern werden, von Ihren individuellen Ambitionen hinsichtlich einer Fachrichtung ab.

1/ Angestellter oder Freiberufler?

Wenn Sie am Beginn Ihrer tierärztlichen Karriere stehen, ist alles möglich. Dennoch gibt es eine goldene Regel, an die Sie sich halten sollten: Es ist immer besser, etwas Erfahrung als angestellter Tierarzt zu sammeln, bevor Sie eine eigene Praxis aufmachen.

Ungeachtet der Qualität Ihrer Ausbildung gibt es mehrere gute Gründe, warum Sie sich an diesen Rat halten sollten.

- Ihre Priorität als Studienabsolvent sollte sein, Ihre fachlichen und praktischen Fähigkeiten zu perfektionieren und klinische Erfahrung zu gewinnen.
- Als gerade approbierter Tierarzt werden Sie wahrscheinlich keine ausreichende Expertise auf dem Gebiet des Marketings und des wirtschaftlichen Unternehmertums besitzen, um Ihre eigenen Leistungen sowie auch Medikamente, Futtermittel oder andere relevante Produkte erfolgreich vermarkten zu können. (Dieses Thema wird zu einem späteren Zeitpunkt angesprochen.)
- Unabhängig von Ihrer persönlichen Begabung und den Fähigkeiten und Talenten, die Sie mitbringen, werden Sie sich erst einmal grundlegende Managementkenntnisse aneignen und diese entwickeln müssen. Zunächst, um sich selbst in ein Team zu integrieren, später, um andere Kollegen anzuleiten bzw. zu betreuen, und schließlich, um selbst Angestellte einzustellen, zu schulen und so zu motivieren, dass Sie Ihnen als wertvolle Mitglieder Ihres Teams erhalten bleiben.
- Nur selten verfügen junge Tierärzte über spezifische Erfahrungen auf dem Gebiet des Aufbaus eines Unternehmens. Selbst gute Arbeit zu



© Jójje

Drei Fragen, die Sie sich selbst stellen sollten, bevor Sie sich für Ihre erste Arbeitsstelle als Tierarzt entscheiden:

1. Wie viel Freiheit werde ich beim Verschreiben von Arzneimitteln haben?
2. Wie viel Zeit wird mir für Weiter- und Fortbildung bleiben und welche Unterstützung kann ich erwarten?
3. Welche Möglichkeiten bestehen, meine berufliche Karriere in Zukunft voranzutreiben?

leisten, heißt noch nicht, dass man auch in der Lage ist, die Qualität und Quantität der von einem ganzen Team geleisteten Arbeit positiv zu entwickeln. Es bedeutet auch nicht, dass man die angebotenen tierärztlichen Dienstleistungen stets aktuell und nach relevanten Schwerpunkten gestalten kann.

- Als junger Tierarzt ist es fast unmöglich, Gelegenheiten zur Weiterentwicklung der Praxis zu identifizieren bzw. jene Optionen zu wählen, die unter Einsatz der eigenen persönlichen Stärken am besten genutzt und ausgeschöpft werden können. Genau so schwierig ist es, die am Anfang der freiberuflichen tierärztlichen Tätigkeit stehenden versteckten Hürden zu erkennen und zu überwinden.
- Für den jungen Tierarzt ist es oft schwer, an die zum Aufbau einer erfolgreichen Praxis nötigen finanziellen Mittel zu gelangen.
- Schließlich ist es unter Umständen auch nicht unbedingt gut fürs Geschäft, wenn man als Berufseinsteiger gleichzeitig auch noch ein Unternehmen aufbauen muss. In der Tat ist es so, dass Jungunternehmer immer das gesamte Risiko tragen und keine Garantie dafür haben, dass die getätigten Investitionen sich kurzfristig auch nur halbwegs rentieren. Generell gilt, dass dieser anfängliche Nachteil nach einigen Jahren des Sammelns von Erfahrungen zum Vorteil werden kann.

Es mag überraschen, dass es so viele Gründe gibt, nicht gleich zu Beginn der beruflichen Karriere eine eigene Praxis zu eröffnen, vor allem, wenn man bedenkt, von wie vielen Tierärzten genau dieser Weg in der Vergangenheit gewählt wurde. Aber die Zeiten haben sich geändert, und in den meisten Fällen ist es nicht ratsam, die Karriere anderer Personen zu kopieren. Tierarztpraxen haben sich in den vergangenen 20 Jahren signifikant verändert. Sie sind heute strukturierter und um größere Teams herum gebaut, die unterschiedliche Fachrichtungen abdecken.

Genau diese fachliche Expertise kostet auch mehr Geld! Außerdem sind Tierarztpraxen heute größer, liegen an gut ausgewählten Standorten und sind besser ausgestattet. Alle diese Faktoren verstärken noch die

Hindernisse, strategisch "Einstiegsbarrieren" genannt, die den Aufbau einer eigenen Praxis besonders für Berufsanfänger so erschweren.

Das Risiko liegt nicht so sehr darin, vollkommen zu versagen, sondern vielmehr darin, nicht rasch genug ausreichend erfolgreich zu sein und so in einer suboptimalen Situation mit einer zu kleinen Praxis stecken zu bleiben, wodurch es unmöglich wird, mit der Zeit eventuell auftauchende Chancen nutzen zu können.

Allerdings gibt es vom eben beschriebenen Prinzip auch seltene Ausnahmen. Dies sind Situationen, wo zu einer außerordentlichen persönlichen und fachlichen Reife des jungen Tierarztes noch eine spezifische Gelegenheit, wie ein guter Standort oder aber ein bestimmtes erfolgversprechendes Geschäftsmodell kommt.

Die Priorität eines jungen Tierarztes sollte sein, klinische Erfahrung zu sammeln.



© Shutterstock



© Nonwariit

Jungunternehmer müssen das gesamte Risiko tragen und haben keine Garantie dafür, dass sich die getätigten Investitionen in relativ kurzer Zeit auch nur halbwegs rentieren.

Solche Ausnahmefälle finden sich häufiger in aufstrebenden Märkten wie Südostasien, Lateinamerika oder Osteuropa, nicht aber in reifen Märkten wie Westeuropa, Nordamerika oder Japan.

Für alle von Ihnen, die sich trotzdem auf das Abenteuer einer eigenen Praxis gleich von Beginn an einlassen wollen, wird die Lektüre dieser Sonderausgabe wertvolle Informationen liefern, die Ihnen helfen sollen, viele der lauernden Fallen zu umgehen.

2/ Arbeit in einer Gruppenpraxis oder Einzelpraxis

Wenn Sie sich nicht für ein Internship entscheiden, sondern sich für Ihre erste Stelle als Tierarzt umschauen, so wird eine der wichtigsten Überlegungen zweifellos sein, in welchem Team Sie gerne arbeiten möchten. Denn die Menschen in diesem Team werden es sein, die die Arbeitsatmosphäre prägen und Ihnen die fachliche und psychologische Unterstützung angedeihen lassen, die entscheidend dafür ist, dass Sie gleich auf die richtige Spur gebracht werden. Nur so gewinnen Sie das Vertrauen, das für Ihre persönliche und berufliche Entwicklung notwendig ist. Neben dieser kleinen täglichen Arbeitsgruppe sollten Sie jedoch auch das größere Umfeld berücksichtigen, in dem Sie Ihre ersten Schritte als Tierarzt machen. Entscheiden Sie sich für eine kleine Praxis, mit etwa ein bis zwei Tierärzten? Oder ziehen Sie ein großes Tierarztunternehmen vor, mit Praxen an mehreren Standorten und Dutzenden bis Hunderten von Tierärzten?

Es sei allerdings gleich gesagt, dass die erstgenannte Variante deutlich häufiger ist als die zweite, da solche großen tierärztlichen Unternehmen nicht in allen Ländern bestehen. Wo es sie gibt, wie z.B. in den USA, in England, in Frankreich, den Niederlanden oder Deutschland, betreiben diese nur die Minderheit der gesamten in diesen Ländern bestehenden

Tierkliniken. Eine Ausnahme ist Skandinavien, wo der Markt von solchen riesigen Gruppenpraxen dominiert wird. Es stellt sich also die Frage: Gibt es irgendwelche Vorteile oder Nachteile, wenn man seine berufliche Karriere in einer so großen Gruppenpraxis beginnt? Die Antwort fällt oft sehr nuanciert aus, aber es gibt einige wichtige Punkte, die je nach individuellen Umständen einen positiven oder einen negativen Einfluss ausüben können. Einstellpolitik und – was noch wichtiger ist – Integrationsphilosophie unterscheiden sich je nach Gruppen- oder Einzelpraxis. Gruppenpraxen gehen hier eher professionell vor, doch kann es durchaus auch Ausnahmen geben. Für Studienabgänger hätte die Arbeit in einer großen Gruppenpraxis den Vorteil, dass sie von einem Integrationsprozess profitieren, der die Eingewöhnung und Anpassung an interne Arbeitsweisen und Regeln erleichtert und adäquate Verhaltensweisen vorgibt. Dies kann sowohl prägend sein als auch eine gewisse Sicherheit vermitteln. Der Nachteil ist jedoch, dass die Freiheit und die Gelegenheiten, Eigeninitiative zu zeigen, begrenzt sind, weil medizinische Abläufe in der Regel standardisiert sind (genau das Ziel in größeren Gruppenpraxen). Dies verzögert das Gewinnen eigener, „echter“ Praxiserfahrungen.

Generell ist das Personalmanagement in großen Gruppenpraxen formeller und professioneller, mit häufigem Feedback, jährlichen Evaluierungen und Gelegenheiten, den eigenen Fortschritt und das Potenzial für die weitere Entwicklung zu beurteilen. Allerdings gibt es immer mehr Einzelpraxen bzw. kleinere Kliniken, die diese Methoden des Personalmanagements bereits übernommen haben. In beiden Fällen ist das Thema Personalmanagement von den einschlägigen Fähigkeiten Ihres direkten Vorgesetzten abhängig.

Langfristig zeigen sich die Möglichkeiten für eine persönliche Weiterentwicklung und fachliche Fortschritte in einer großen Gruppenpraxis bzw. einer kleinen Praxis schon deutlicher:

- In einer großen Gruppenpraxis werden Sie öfter mal für einen ganz bestimmten Tätigkeitsbereich oder später sogar für eine Filiale verantwortlich sein. Vielleicht können Sie sich auch mit einem Anteil in das Kapital der Gruppe einkaufen. Allerdings ist dies eher ein seltener Fall, ebenso wie Ihre Chancen, Ihrer Karriere auf das höchstmögliche Niveau zu bringen.
- In einer kleineren Praxis im Privatbesitz eines Kollegen ist es oft schwieriger, gleich zu Beginn der Karriere ähnliche Verantwortung übertragen zu bekommen, da es aufgrund der geringeren Größe der Praxis weniger Tätigkeitsbereiche und weniger Fälle gibt. Paradoxiertweise ist es hier aber häufig einfacher, zum Mitinhaber oder Praxismanager aufzusteigen.

Für diese beiden Arten von tierärztlichem Arbeitsumfeld die Gehaltssituation zu vergleichen bzw. gegenüberzustellen, ist allerdings sehr schwierig.

Letztendlich sollten Sie die Wahl Ihres Arbeitsumfeldes an Ihren individuellen Ambitionen, Ihrer Persönlichkeit und vor allem an den Gelegenheiten, die sich Ihnen wahrscheinlich bieten werden, ausrichten. Außerdem lässt sich die tiermedizinische Landschaft nicht wirklich in große Gruppenpraxen

auf der einen Seite und kleine Privatpraxen auf der anderen Seite aufteilen. Die Realität ist komplexer und zeigt viele Zwischenvarianten – vom „Einzelkämpfer“ über eine Gruppe lokaler Praxen unter einem einzigen Eigentümer bis hin zu den riesigen Gruppenpraxen.

3/ Wie man ein erfolgreiches Vorstellungsgespräch führt

Glückwunsch! Sie sind zu einem Vorstellungsgespräch oder gar zum „Probearbeiten“ in Ihrer Wunschpraxis/Wunschklinik eingeladen worden. Jetzt ist es also an der Zeit, an einer beeindruckenden Selbstdarstellung zu basteln, um Ihren neuen Chef und die anderen Teammitglieder, die beim Gespräch anwesend sein werden, zu beeindrucken und von sich zu überzeugen.

A) Informieren Sie sich genau über die Praxis/Klinik



Auch wenn Sie sich bereits vor Ihrer Bewerbung eingehend über die Praxis/Klinik erkundigt haben, ist es doch ratsam, noch einmal alle verfügbaren Informationen über Ihren vielleicht zukünftigen Arbeitsplatz durchzugehen.

Nur so werden Sie beim Vorstellungsgespräch alle Daten „frisch“ im Kopf haben! **Tabelle 1** fasst zusammen, welche Informationen Sie sich – wenn möglich – schon vor dem Gespräch beschaffen sollten. Solche Hintergrundinformationen sind oft recht einfach über die Webseite oder andere digitale Medien wie Facebook, aber auch Flyer oder Praxisbroschüren zu erhalten. Die Informationen helfen Ihnen, wichtige Mitglieder des Praxispersonals sofort optisch zu identifizieren. Außerdem bekommen Sie ein Gefühl für den „Stil“, in dem die Praxis bzw. Klinik geführt wird. So können Sie Ihre Präsentation entsprechend gestalten und Fähigkeiten hervorheben, die perfekt zu dieser Praxis passen würden.

B) Überprüfen Sie nochmals Ihre Bewerbungsunterlagen



Bis zu diesem Zeitpunkt waren Ihre Bewerbungsunterlagen nur Papier. Jetzt aber sollten sie so gestaltet sein, dass Sie damit Ihre Stärken hervorheben und sich vor dem Team, das über Ihre Einstellung entscheiden wird, gut verkaufen. Überprüfen Sie Ihre Bewerbung

noch einmal unter diesem Aspekt, damit Sie sicher sein können, nichts Wichtiges, also besondere Fähigkeiten oder Spezialwissen, vergessen zu haben. Diese können Ihnen nämlich unter Umständen einen einmaligen, entscheidenden Vorteil verschaffen! Auch wenn Sie in der Bewerbung bereits alle Ihre besonderen Fähigkeiten beschrieben haben, ist jetzt dennoch der ideale Zeitpunkt, dies nochmals durchzulesen, um sicherzustellen, dass Sie Ihre Stärken auch später beim Gespräch richtig

INTERVIEW-CHECKLISTE	
✓	Hintergrundinformation beschafft
✓	Bewerbungsunterlagen überprüft und fertig
✓	Outfit überlegt und vorbereitet
✓	Frisur okay
✓	Auf die Fragen vorbereitet (Antworten und Rückfragen)
✓	Anreise mit ausreichendem Zeitpolster geplant (Fahrkarten bzw. Auto fahrbereit, Tank voll, etc.)
✓	Entspannende Tätigkeiten und ausreichend Schlaf vor dem Vorstellungsgespräch

Tabelle 1. Nützliche Hintergrundinformationen zu einer Tierarztpraxis/-klinik.

Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Wer gehört zum Team? • Wie heißt wer und welche Aufgaben hat er/sie? • Wer ist worauf spezialisiert? • Was sind die wichtigsten Verantwortungsbereiche?
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist das Team strukturiert? • Wer ist wofür verantwortlich? • Wie viele Hierarchieebenen gibt es?
Image	<ul style="list-style-type: none"> • Welches Image hat die Klinik/Praxis? • Gibt es eine definierte Aussage zur „Mission“ der Klinik? • Wie wird die berufliche Vision der Klinik beschrieben? • Wie werden die tierärztlichen Dienstleistungen ausgeführt?
Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Dienstleistungen werden angeboten? • Wie sind die Räumlichkeiten und wie die Ausstattung? • Welche Dienstleistungen werden besonders hervorgehoben und beworben?

Tabelle 2. Fragen, die der Bewerber stellen kann und die sich positiv auf sein Image auswirken können.

Fragen	Der Wert dieser Fragen
„Ich war auf Ihrer Webseite und war beeindruckt davon, wie viele medizinische Dienstleistungen Sie anbieten. Planen Sie in der nächsten Zukunft zusätzliche, weitere Dienstleistungen?“	Diese Frage zeigt, dass Sie sich auf das Gespräch vorbereitet haben, und dass Sie Interesse für die Praxis/Klinik haben, weil Sie sich bereits deren Webseite angesehen haben. Dies führt das Gespräch auf ein höheres Niveau, weil es Bezug nimmt auf die Dienstleistungen und Strategie der Klinik.
„Was wird in dieser Praxis von einem jungen Tierarzt erwartet?“	Diese Frage zeigt Ihre persönliche Reife und ihre ergebnisorientierte Einstellung.
„Nach welchen Kriterien beurteilen Sie junge Tierärzte und wie beurteilen Sie, ob sie ihre Arbeit zufriedenstellend erledigen?“	Durch diese Frage erhalten Sie die Möglichkeit, ein klares Verständnis dessen zu erzielen, wie Sie selbst bewertet werden und auf welchen Bereich Sie Ihre Leistungsbereitschaft fokussieren sollten.
„Welche Alleinstellungsmerkmale unterscheiden Ihre Praxis von den anderen in dieser Region? Was bieten Sie Kunden an, was andere nicht oder nicht in dieser Weise anbieten?“	Auch diese Frage unterstreicht Ihr globales Verständnis des tierärztlichen Berufs und hilft Ihnen, die Geschäftsstrategie und die Stärken der Klinik/Praxis, bei der Sie hoffentlich bald arbeiten werden, zu verstehen.
„Wurde die Stelle, für die ich mir hier bewerbe, erst kürzlich geschaffen oder wird ein Nachfolger für jemanden, der ausgeschieden ist, gesucht?“	Mit der Antwort auf diese Frage werden Sie den Zusammenhang, in dem Sie angeworben werden, besser verstehen (vermehrtes Arbeitsvolumen, Personalwechsel, etc.). Es zeigt auch Ihr Interesse an der Weiterentwicklung der Praxis/Klinik als Unternehmen, und zwar über den spezifischen Punkt des Auswahlverfahrens hinaus.
„Wie könnte sich meine berufliche Karriere in den nächsten 2-5 Jahren entwickeln, wenn ich Mitglied Ihres Teams werde?“	Diese Frage zeigt die strategische Vision aus dem Blickwinkel eines jungen Tierarztes. Zusätzlich ermöglicht sie Ihnen zu erfahren, ob Ihr zukünftiger Arbeitgeber für seine tierärztlichen Mitarbeiter einen definierten Karriereplan hat.

präsentieren können. Eine gute Idee ist auch, die wichtigsten Punkte aus Ihrem Lebenslauf nochmals auf einem Zettel oder einer Karte zu notieren, um diese kurz vor dem Bewerbungsgespräch nochmals zu überfliegen. Auch wenn Sie diese kleine Gedächtnishilfe letztendlich nicht brauchen – nur zu wissen, dass sie da ist, wird Sie beruhigen.

- Warum möchte ich in dieser Klinik/Praxis arbeiten?
- Warum sollte die Klinik/Praxis gerade mich einstellen?
- Was qualifiziert mich ganz speziell für diese Stelle?

C) Stellen Sie sich selbst ein paar Fragen



Die beste Art und Weise, für eine beeindruckende Selbstpräsentation „in die Spur“ zu kommen, ist, sich folgende Fragen zu stellen und „gewinnende“ Antworten darauf vorzubereiten:

Diese oder ähnliche Fragen werden oft in Vorstellungsgesprächen gefragt, und es ist gut, richtig darauf vorbereitet zu sein und selbstsicher antworten zu können.

Im Idealfall überlegen Sie sich zu jeder dieser Fragen drei wichtige Punkte. Mehr Informationen würden „verwässern“, daher konzentrieren Sie sich auf drei überzeugende Punkte. Das macht es leichter für Sie und für Ihre Zuhörer.



© Shutterstock

Wenn Sie gebeten werden, zu warten, nehmen Sie dies nicht persönlich. In Tierarztpraxen/Kliniken ist in der Regel einfach viel los. Das bedeutet nur, dass Ihre Hilfe gebraucht wird!

D) Testen Sie das geplante Outfit



Nun ist es Zeit zu überlegen, welche Kleidung Sie beim Bewerbungsgespräch tragen werden und wie Sie sich präsentieren wollen. Eine gute Idee ist es, einen „Probeauftritt“ vor Menschen, deren Meinung Sie vertrauen, also Freunden oder Familienmitgliedern, durchzuführen. So erhalten Sie ein ehrliches Feedback über Ihre Wirkung. Wählen Sie ein ordentliches, gepflegtes Outfit, das aber zum Berufsbild des Tierarztes passen sollte. Das heißt, machen Sie sich nicht zu fein, denn das könnte bei Ihren Zuhörern falsch ankommen und den Eindruck erwecken, dass Sie sich mehr Gedanken über Ihr Äußeres als über Ihre Arbeit und Ihre Kunden machen. Gehen Sie bei Ihrem Probeauftritt alle wichtigen Punkte in einem Rollenspiel durch und überprüfen Sie anhand Ihrer kurzen Notizen (siehe oben), ob Sie alles entsprechend angebracht haben oder ob noch etwas fehlt. Dieser Probeauftritt vor vertrauter Zuhörerschaft wird Ihnen ein Gefühl für die Situation vermitteln, in der Sie sich bald befinden werden. Dies gilt umso mehr, wenn es Ihr erstes Vorstellungsgespräch ist. Es wird Sie beruhigen, sodass Sie sich darauf konzentrieren können, einen tollen Eindruck zu hinterlassen. Ein Probeauftritt im finalen Outfit wird Ihnen auch helfen, eventuelle kleine Pannen oder unerwartete Situationen flexibel und mit Humor zu meistern. Solchermaßen vorbereitet können Sie dem Vorstellungsgespräch gefasst entgegensehen! Schließlich wissen Sie nun, dass nicht gleich alles verloren ist, wenn eine Kleinigkeit schief gehen sollte.

E) Der Tag X



Nun, da der Tag des Vorstellungsgesprächs gekommen ist, wollen wir Ihnen noch ein paar letzte Ratschläge mit auf den Weg geben. Stellen Sie sicher, dass Sie die Nacht davor ausreichend Schlaf bekommen. Kalkulieren Sie die Anfahrtszeit zur Klinik/Praxis großzügig und rechnen Sie auch eventuelle Zugverspätungen oder Staus mit ein. Seien Sie pünktlich, aber auch nicht überpünktlich! Das könnte den Eindruck erwecken, dass Sie übereifrig sind, und es könnte das Praxisteam unter Druck setzen, wenn Sie länger in der Praxis herumsitzen, um auf das Gespräch zu warten. Bringen Sie sich selbst in gute Stimmung, voller Selbstvertrauen darauf, dass Sie gut vorbereitet sind und perfekt imstande sind, den Anforderungen des Jobs zu genügen.

Sollten Sie in der Klinik mehr als ein Gespräch führen müssen, ist es wichtig, auch noch beim letzten Interview Ihre eigenen hohen Ansprüche aufrechtzuerhalten, auch wenn Sie sich in Gedanken vielleicht schon für ein anderes Stellenangebot entschieden haben. Schließlich werden Sie erst ganz zum Schluss die Entscheidung der Klinikleitung erfahren, sodass es wichtig ist, alle Ihre Gespräche mit der gleichen Aufmerksamkeit und positiven Einstellung zu führen. Außerdem werden Sie mit jedem Gespräch besser werden und das letzte Interview könnte das wichtigste von allen sein. Vergessen Sie nicht: Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance!

4/ Gute Fragen, die man bei einem Vorstellungsgespräch stellen kann

Einen guten Job zu bekommen, ohne dass man beim Vorstellungsgespräch alles richtig gemacht hat, ist höchst unwahrscheinlich. Wenn man in einem Auswahlverfahren zum persönlichen Gespräch eingeladen wird, dann ist der eigene Lebenslauf in der Regel schon bekannt. Daher gilt das Interesse nicht so sehr den Details der vorangegangenen akademischen oder beruflichen Karriere, sondern vielmehr Ihnen als Person. Man will die Kommunikationsfähigkeit verifizieren, sehen, ob Sie Begeisterung und Vertrauen wecken, ob Ihr Interesse an der angebotenen Stelle echt ist oder ob Sie einfach nur einen Job haben wollen.

Vor diesem Hintergrund hat ein Kandidat, der intelligente und wohl überlegte Fragen stellt, mehr Chancen, sich von den anderen abzuheben. **Tabelle 2** enthält einige Fragen, die Sie stellen können, und erklärt, warum diese sich positiv auf das Image des Kandidaten auswirken können.

2. Wie man ein guter Kollege wird

> ZUSAMMENFASSUNG

Als Tierärzte neigen wir dazu, uns nur auf die Tiere zu konzentrieren und haben dabei nicht immer einen guten Draht zu Menschen. Dennoch wird die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen in der Praxis/Klinik wesentlich dazu beitragen, dass Sie ein wirklich guter Tierarzt werden. In diesem Kapitel möchten wir Ihnen einige Tipps geben, wie Sie es schaffen, nicht nur von den Tieren, sondern auch von Ihren Kollegen geliebt zu werden.

1/ Wie man vom ganzen Praxisteam akzeptiert wird

Natürlich möchten wir alle gerne glauben, dass unsere neuen Kollegen uns als Neuling mit Freude und Begeisterung in ihrer Runde aufnehmen. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass dies nicht immer der Fall ist. Die Gründe dafür sind sehr komplex und haben aller Wahrscheinlichkeit nach nichts mit Ihnen persönlich zu tun, sondern sind auf vergangene Ereignisse in der Praxis zurückzuführen, von denen Sie keine Ahnung haben können. Es gibt aber ein paar einfache Schritte, die Sie von sich aus tun können, um diesen Eingliederungsprozess zu fördern.

Seien Sie nicht schüchtern, grüßen Sie Ihre Kollegen freundlich, sagen Sie „Guten Morgen“ und schütteln Sie den Kollegen die Hand bzw. verwenden Sie sonst eine in der Praxis übliche Grußform.



© Shutterstock

A) Versuchen Sie, sich den Respekt Ihrer Kollegen zu verdienen!

Gehen Sie nie davon aus, dass der Respekt Ihrer Kollegen bzw. Mitarbeiter etwas ist, worauf Sie ein Recht haben. Glauben Sie auch nicht, dass Ihre Verdienste in der Vergangenheit oder Ihre neue Rolle in der Praxis automatisch Respekt erzeugen würden. Ihr Bestreben sollte es stets sein, sich den Respekt Ihrer Kollegen zu „verdienen“. Bedenken Sie, dass Ihre Kollegen Sie nur nach dem, was Sie sagen oder tun, beurteilen, und dass man Sie anfangs genau beobachtet und Ihnen genau zuhören wird, um sich so eine Meinung über Sie zu bilden. Außerdem sollte man sich stets bewusst sein, dass der erste Eindruck sehr wichtig ist und später nur schwer geändert werden kann.

B) Zeigen Sie ehrliches Interesse an Ihren Kollegen und deren Rolle in der Praxis!

Eine hochqualitative Versorgung der Patienten und eine gute Betreuung der Kunden erfordern immer Beiträge vom gesamten Team. Wer genau was macht, variiert von Praxis zu Praxis und hängt von den Fähigkeiten, der Erfahrung und den Interessen der einzelnen Mitglieder des Praxisteams ab. Aus diesem Grund können sich auch die mit den verschiedenen Jobbezeichnungen assoziierten Rollen und Verantwortungsbereiche je nach Praxis gravierend voneinander unterscheiden. Nehmen Sie sich die Zeit, um Folgendes über Ihre neuen Kollegen herauszufinden: Was ist deren Background, welche Erfahrung haben sie, welche Stellung nehmen sie in der Praxis ein, wo liegen ihre besonderen Interessen? Fragen Sie sie, was Sie tun können, um ihnen ihre Arbeit zu erleichtern, und hören Sie genau zu und handeln Sie auch danach.



© Shutterstock

Es ist immer besser, Fragen zu stellen, denn so erfahren und verstehen Sie die Gründe für bestimmte Handlungsweisen.

C) Fragen statt infrage stellen!

Jede Praxis hat ihre eigene Art und Weise, Dinge zu tun. Dies spiegelt die jeweiligen Werte der Praxiseigner wider und ist abhängig vom Alter und der klinischen Erfahrung sowie von den Beziehungen zu den wichtigsten Lieferanten und den lokal bzw. regionalen Gefährdungen der Tiergesundheit. Die Art und Weise, wie an Ihrem neuen Arbeitsplatz Tiermedizin praktiziert wird, kann sich von Ihren eigenen Erfahrungen oder dem, was Sie an der Universität gelernt haben, ziemlich unterscheiden. Wenn Sie also bei der Arbeit etwas Neues oder Unerwartetes sehen, dann machen Sie unter keinen Umständen den Fehler und stellen dies infrage. Es ist immer besser, Fragen zu stellen, denn so erfahren und verstehen Sie die Gründe für bestimmte Handlungsweisen. Es ist nämlich nicht egal, ob Sie sagen „Das ist aber sicher nicht richtig so!“ oder ob Sie sagen „So habe ich das noch nie gemacht; welchen Vorteil hat es, es so zu machen?“

D) Bei Bedarf um Hilfe bitten!

Eine der häufigsten Beschwerden, die wir in Tierarztpraxen hören, ist, dass neue Teammitglieder so erpicht darauf sind, zu zeigen, was sie können, dass sie nie um Rat oder Hilfe bitten. Das Ergebnis ist, dass andere Mitglieder des Praxisteam dann mehr Arbeit damit haben, den oder die Fehler auszubessern, oder – was noch schlimmer ist – dass dies zum Nachteil des Patienten oder des Kunden ist. Ihren neuen Kollegen ist es bewusst, dass Ihre Erfahrung noch begrenzt ist, und Sie erwarten sicher nicht von Ihnen, dass Sie bereits alles wissen! Finden Sie heraus, an wen Sie sich am besten um Rat wenden können (wenn Sie sich ein bisschen für Ihre Kollegen interessieren, werden Sie wissen, wer dafür am besten infrage kommt). Ihre Kollegen werden es Ihnen sicher nicht danken, wenn Sie zu stolz oder zu stur sind, um Hilfe zu bitten.

E) Anderen Unterstützung anbieten!

Ein alter Spruch lautet „Eine Hand wäscht die andere“. Nehmen Sie sich Zeit, um Ihren Kollegen zu helfen und sie werden Ihnen auch helfen. Das Wichtigste dabei ist aber, sie vorher immer um ihr Einverständnis zu fragen, damit Ihre Handlungen nicht als Einmischen oder Schlimmeres verstanden werden. Sie sollten auch immer fragen, auf welche Art und Weise Sie am besten helfen könnten. Wir alle entwickeln unsere eigene Art, Dinge zu tun, und so ist auch die Art der Hilfe oder Unterstützung, die wir brauchen, von Person zu Person unterschiedlich. Gehen Sie niemals davon aus, dass das, was Sie sich an Unterstützung wünschen würden, auch das ist, was Ihr Kollege braucht!

2/ Wie man „Nein“ sagt, ohne andere vor den Kopf zu stoßen!

Es wird unvermeidlich sein, dass es zu Situationen kommt, wo Sie mit etwas Gesagtem oder einem Punkt des Praxisprotokolls nicht einverstanden sind. Zu lernen, auf konstruktive Art und Weise „Nein“ zu sagen, ist für alle Mitglieder eines Teams eine wichtige Fähigkeit. Für Tierärzte gilt dies umso mehr, da die Bandbreite an zur Verfügung stehenden klinischen Optionen sehr groß ist und sich die individuellen Ansichten oft widersprechen. Es ist wichtig, bestimmt und selbstbewusst „Nein“ sagen zu können, ohne dabei aggressiv oder penetrant zu wirken.

A) Effiziente Fragen stellen!

Die konstruktivste Art und Weise, eine Idee oder einen Vorschlag, den Sie nicht richtig finden, zu hinterfragen, ist, zusätzliche Fragen zu stellen. Der Grund dafür liegt in einer allgemein gültigen Regel, die besagt, dass, wenn sich zwei vernünftige Menschen in irgendeinem Punkt nicht einig

Seien Sie niemals zu stolz, um einen erfahreneren Kollegen um Hilfe zu bitten.



© Shutterstock

sind, es einfach daran liegt, dass der eine etwas weiß, was dem anderen nicht bekannt oder nicht bewusst ist. Mit anderen Worten, beide Parteien sind nicht im Besitz aller einschlägigen Fakten. Fragen zu stellen, ermöglicht es uns herauszufinden, warum der andere den von ihm bevorzugten Weg (z.B. Behandlungsweg) eingeschlagen hat. Gleichzeitig geben wir ihm die Gelegenheit, sein Wissen mit uns zu teilen. Es bietet uns aber auch die Möglichkeit, dem anderen etwaige Unzulänglichkeiten seiner Position aufzuzeigen, und dabei auf kollegiale und nicht streitsüchtige Art unser Wissen mit ihm zu teilen. Es ist ein Unterschied, ob wir z. B. sagen „Aber das funktioniert nicht, wenn wir knapp an Personal sind“ oder ob wir fragen „Wie meinen Sie, funktioniert Ihr Vorschlag, wenn wir mal knapp an Personal sind?“.

Es gibt drei Arten von Fragen, die wir stellen können:

- Fragen, um zu verstehen, was wirklich gesagt oder gefragt wurde, z.B. „Könnten Sie erklären, für welche Fälle dies Ihrer Meinung nach anwendbar ist?“
- Fragen, um gemeinschaftlich zu einem Ergebnis zu kommen, über das man sich auch wirklich einig ist, z.B. „Gehen wir dahingehend konform, dass es wichtig ist, dass die gesamte Belegschaft mit diesem Vorschlag leben kann?“
- Fragen, die das weitere Vorgehen definieren, z.B. „Wie können wir sicherstellen, dass ausreichend von X vorrätig ist, bevor wir dies umsetzen?“

B) Werden Sie ein guter Zuhörer!

Die goldene Regel für effizientes Fragen ist, dass Sie bei jeder von Ihnen gestellten Frage auch bereit sein müssen, die Antwort bis zum Ende anzuhören. Hier einige Tipps, wie Sie ein besserer Zuhörer werden:

- Zeigen Sie durch Taten und Worte, dass Ihnen der Standpunkt anderer wichtig ist.
- Wenn Sie keine lange Antwort hören wollen, dann stellen Sie die Frage so, dass darauf eine kurze Antwort gegeben werden kann.
- Bleiben Sie während der gesamten Antwort aufmerksam, um sicherzustellen, dass Sie nichts überhören. Dies gilt umso mehr, wenn Sie vermuten, bereits zu wissen, was der andere sagen wird.
- Nehmen Sie sich Zeit für Ihren Kommentar zur Antwort, auch wenn dadurch kurz Stille entsteht.
- Verwenden Sie bestätigende Floskeln, um Zeit für die Antwort zu gewinnen, z.B. „Okay, ich verstehe, warum Ihnen das wichtig ist...“
- Überlegen Sie sich Zwischenfragen, um die Lücken bis zum vollen Verständnis der Antwort Ihres Gegenübers zu überbrücken, z.B. „Sie sagten, dass das vielen Kunden wichtig ist... Warum meinen Sie, dass das auch auf diesen Fall zutrifft?“

C) Übereinstimmung suchen!

Bevor man sich auf Punkte konzentriert, in denen man nicht einer Meinung ist, ist es viel hilfreicher, zunächst jene Punkte hervorzuheben,



© Shutterstock

Lernen Sie, auf konstruktive Art und Weise „Nein“ zu sagen – dies ist eine wichtige Eigenschaft für alle Mitglieder des Praxisteam.

über die man sich einig ist. Auch in Situationen, in denen wir eindeutig anderer Ansicht sind als unsere Kollegen, gibt es in der Regel ein zugrunde liegendes Prinzip, das wir herausstellen und auf das wir uns einigen können, z.B. mit Aussagen wie „Das Wohl des Patienten ist doch unser Hauptanliegen.“ oder „Wir müssen zusammenarbeiten, um das Beste für unsere Patienten zu erreichen.“ Übereinstimmende Punkte zu finden, hilft uns, das wahre Ausmaß unserer Differenzen zu identifizieren.

D) Unterstützung zeigen!

Sobald wir gemeinsame Ansichten identifiziert haben, können wir unseren Kollegen unsere Unterstützung zeigen, indem wir – wenn nötig – ein „qualifiziertes Ja“ äußern. Das heißt, dass wir klar sagen, worüber wir ein Einvernehmen herstellen können. Es besteht ein Unterschied zwischen einem Satz wie „Ich bin mit diesem Vorschlag nicht glücklich“ und einem Kommentar wie „Ich bin auch der Meinung, dass es für unsere Patienten gut wäre, wenn wir in der Lage wären, zu...“ und ich bin froh, dass ich mit anderen zusammenarbeiten kann, um die beste Möglichkeit zu finden, um dies zu erreichen.“

3/ Wie man auftauchende Konflikte löst

Trotz aller Anstrengungen kann es leider passieren, dass wir in eine Situation geraten, in der wir mit einem unserer Kollegen eindeutig einen Konflikt haben. Konflikte können sich aufgrund unterschiedlicher beruflicher Auffassungen ergeben oder als Ergebnis unserer eigenen Reaktion oder der eines Kollegen in stressigen oder ungewohnten Situationen. Obwohl es natürlich stimmt, dass wir unsere Kollegen immer respektvoll behandeln sollten (und sie uns), ist die Realität doch so, dass es zu Streitfragen kommen kann. Für den Fall, dass Sie selbst einmal in eine solche Situation geraten, hier ein paar Tipps, wie Sie die Sache rasch und mit möglichst wenig Aufregung lösen können.

A) Antworten Sie immer wohl überlegt!

Konflikte sind oft das Ergebnis dessen, wie Menschen auf stressige oder ungewöhnliche Situationen reagieren, und so ist die Konfliktlösung oft einfacher, wenn man abwartet, bis sich die Umstände wieder normalisiert haben. Vermeiden Sie es, durch unüberlegte Antworten weiteres Öl ins Feuer zu gießen! Wo immer möglich, sollten beide Parteien die Gelegenheit haben, nochmals über die Sache nachzudenken, bevor eine Lösung gesucht wird.

B) Wählen Sie die richtige Zeit und den richtigen Ort!

Während der Konflikt ziemlich wahrscheinlich vor anderen Leuten ausgetragen wurde, sollte man sich im Sinne einer guten Lösung eher unter vier Augen unterhalten. Suchen Sie für die Fortführung des Gesprächs einen ruhigen Zeitpunkt und eine ruhige Ecke. Sie sollten immer bereit sein, den ersten Schritt zu tun und nicht zu warten, bis der andere eine Gesprächsbereitschaft signalisiert. Abzuwarten, bis der Ärger noch stärker an Ihnen beiden nagt, hilft keiner Partei, sondern kann zu weiteren Problemen mit Ihren Kollegen führen und sich gelegentlich auch negativ auf die Versorgung der Patienten auswirken.

C) Entschuldigen Sie sich

Ihr Ziel sollte es sein, das klärende Gespräch mit den Worten „Es tut mir leid“ zu beginnen. Wenn Ihnen nach einer gewissen Zeit der Reflexion klar wird, dass es vor allem Ihre eigenen Aktionen waren, die zum Streit geführt haben, dann sollten Sie sich natürlich für diese Ihre Aktionen und den daraus resultierenden Konflikt ehrlich entschuldigen. Da wir ja nicht täglich in die verärgerten Gesichter unserer Kollegen schauen wollen, sollten wir zumindest in der Lage sein, uns dafür zu entschuldigen, dass wir eine Mitschuld an der Entstehung des Konflikts tragen. Das bedeutet nicht, dass Sie zugeben sollen, im Unrecht gewesen zu sein, wenn Sie doch Recht hatten. Es heißt nur, dass Sie in der Lage sein sollten, sich dafür zu entschuldigen, dass Ihre Äußerung oder Aktion bei einem Kollegen Ärger oder Missstimmung ausgelöst hat.

D) Finden Sie einen Punkt, in dem Sie übereinstimmen!

Sobald Sie sich entschuldigt haben, versuchen Sie, einen Punkt zu finden, in dem Sie beide schnell einer Meinung sind. Das kann ein prinzipieller Punkt sein (z.B. indem Sie sich beide darauf einigen, eine positive Lösung finden zu wollen) oder im Idealfall etwas, was mehr mit der erhofften Lösung des Konflikts zu tun hat. Je mehr dieser erste Punkt der Übereinstimmung mit der Lösung der Sache zu tun hat, desto besser. Das Wichtigste aber ist, dass Sie sich überhaupt auf etwas einigen können. Ein erster Punkt der Übereinstimmung ist ein entscheidender Ausgangspunkt für das Ergebnis des klärenden Gesprächs.

E) Hinterfragen Sie, wie es weitergehen soll!

Stellen Sie zielführende Fragen und hören Sie den Antworten Ihres Kollegen gut zu, denn so erfahren Sie mehr über seine Ansichten, was möglicherweise einen Lösungsweg aufzeigt. Fragen Sie Ihren Kollegen auch, wie er sich die Regelung der Angelegenheit vorstellt. Bedenken Sie, dass auch er Zeit zur Reflexion hatte, so dass diese Frage durchaus eine Antwort auslösen kann, mit der Sie gut leben können (ganz oder zumindest teilweise). So sehen Sie vielleicht bald, dass die verbleibenden strittigen Punkte eher klein sind.

F) Treffen Sie am Ende eine positive, verbindliche Aussage!

Beenden Sie die Diskussion immer mit einer positiven Aussage und wenn es nur die Bereitschaft ist, eine Lösung finden zu wollen. Vielleicht können Sie sich auch darauf einigen, sich nochmals für ein Gespräch zu treffen oder einen Dritten dazuzuholen. Wenn Sie sich tatsächlich zu einem weiteren Gespräch treffen, dann muss der abschließende positive Kommentar aus dem ersten Gespräch der erste Punkt sein, der im zweiten Gespräch angesprochen wird (z.B. „In unserem letzten Gespräch haben wir uns doch darauf geeinigt, dass..., nicht wahr?“).

4/ Wie man seinen Chef besser versteht

Egal, ob Sie in einer Praxis/Klinik im herkömmlichen Stil, also im Besitz von einem oder zwei Tierärzten (die gleichberechtigte Chefs und vielleicht Partner sind) oder aber in einem großen, unternehmerisch geführten Tierarztunternehmen (das im Besitz von Aktionären ist und von Direktoren geleitet wird) arbeiten – ein Verständnis der Rolle des oder der Chefs hilft Ihnen, ein effizienter Mitarbeiter zu werden. Er trägt zur Entwicklung der

Ein Chef muss flexibel und zum Multitasking fähig sein.



© Shutterstock

Praxis bei und kann außerdem auch Ihre persönlichen Chancen für die Zukunft fördern. Wie auch immer die Konstellation in Ihrer Praxis ist, wir nennen die leitende/n Person/en jetzt einfach mal „Ihren Chef“.

A) Die drei Rollen Ihres Chefs

Neben der klinischen Tätigkeit und den Managertätigkeiten, die Ihr Chef tagtäglich zu verrichten hat, gibt es noch drei wichtige Aufgaben, die er übernehmen muss.

1. Festlegen und Kommunizieren der Vision, Strategie und Wertorientierung

Jede Tierarztpraxis/-klinik ist einzigartig. Ihr Chef muss entscheiden, was erreicht werden soll (Vision, Mission), wie man dies erreicht (Strategie), und wie Patienten, Kunden und Personal behandelt werden sollen (Orientierung an Werten). Und er muss dies auch kommunizieren können. Diese Schlüsselrolle ist die wichtigste, obwohl dies in vielen Tierarztpraxen vernachlässigt wird. Je nach Größe einer Organisation (und auch eine kleine Praxis ist in gewisser Weise eine Organisation) kann der Prozess der Entwicklung und Kommunikation von Vision, Strategie und Werten eine ziemlich formale Sache sein, mit Teammeetings, gedruckten oder gar gerahmten Ausfertigungen, die für Personal und Kunden immer deutlich sichtbar sind. Manchmal geht es auch weniger formell zu und der Praxischef teilt dies seinen Mitarbeitern lieber mündlich mit (siehe S. 36). Egal, welche der beiden Varianten für Ihre Praxis zutrifft, Sie sollten sich dieser Vorgaben immer bewusst sein und sich in Ihrer täglichen Arbeit davon leiten lassen.

2. Richtiger Einsatz der begrenzten Ressourcen der Praxis

Es gibt einen alten Spruch, der lautet, dass man Geld nur einmal ausgeben kann. Wie mit dem Geld der Praxis und anderen begrenzten Ressourcen wie Personal oder Ausstattung umgegangen werden soll, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen, ist auch die Aufgabe Ihres Chefs. Da jede Organisation hinsichtlich verfügbarer Ressourcen ihre Grenzen hat, muss es einen Entscheidungsprozess darüber geben, wie diese einzusetzen sind. Dafür ist letztendlich Ihr Chef verantwortlich. Gute Ideen und Vorschläge zur Verbesserung der Dienstleistungen gibt es ja immer, doch müssen dafür Ressourcen entwickelt und locker gemacht werden. In diesem Prozess geht es also vor allem darum, Prioritäten zu setzen und die Reihenfolge zu bestimmen, in der bestimmte Dinge angegangen werden, bzw. ob bestimmte Dinge überhaupt umgesetzt werden sollen.

3. Motivation und Führung des Teams

Die dritte Schlüsselrolle Ihres Chefs ist es, das Praxisteam zu leiten und zu motivieren. Diese Rolle wird zunehmend wichtiger, da moderne Tierarztpraxen immer mehr teambasiert arbeiten. Ihr Chef muss herausfinden, wie er aus jedem Teammitglied das Beste herausholt. Wie aktiv er diese Rolle ausfüllt oder ob er diese Aufgabe an entsprechend qualifizierte Mitarbeiter delegiert, hängt von den individuellen Interessen und Erfahrungen ab. Somit gibt es in der tiermedizinischen Berufswelt alle Arten von Interpretationen des Themas – von sehr informell bis zu hoch strukturiertem Leistungsmanagement.



© Shutterstock

Eine der Aufgaben eines Chefs ist es, das Team zu leiten und zu motivieren.

B) Die richtige Person an der richtigen Stelle

1. Seien Sie ein guter Angestellter!

Ihr Chef wird Sie umso mehr schätzen, wenn Sie sich Ihrerseits bewusst bemühen, ein guter Angestellter zu sein. Ein guter Angestellter zu sein, bedeutet zu verstehen, was die Praxis erreichen möchte (ihre Vision, Strategie und Wertvorstellungen) und jederzeit und in allem diese Ziele zu unterstützen. Zusätzlich gibt es noch ein paar einfache Dinge, mit denen Sie Ihre Unterstützung zeigen können.

2. Kennen Sie Ihre Autoritätsgrenzen und halten Sie sich daran!

Was auch immer Ihre Rolle in der Praxis ist, sie wird immer mit gewissen

Mit der Einstellung „Ich kann das machen“ zeigen Sie, dass Sie bereit sind, Ihren Chef und Ihre Kollegen zu unterstützen.



© Shutterstock

Der Umgang mit Ihrem ersten Chef

Ein Schlüsselthema für einen jungen Tierarzt ist der richtige Umgang mit dem ersten Chef, der oft auch der Eigentümer der Tierarztpraxis/-klinik ist. Nachstehend finden Sie eine Liste mit den wichtigsten Einstellungen und Verhaltensweisen, die Ihnen helfen werden, bald als Gewinn für die Klinik zu gelten.

✓ Abgleich der Erwartungen

„Was wird von mir erwartet?“ Mit dieser Frage lassen sich von Anfang an Missverständnisse vermeiden und die in der Praxis geltenden Spielregeln klären. Weitere nützliche Fragen sind z.B. auch:

- „Welche Qualitäten und welche Einstellung sehen Sie gerne bei einem jungen Tierarzt?“
- „Welche Kriterien werden Sie in den kommenden Monaten zur Beurteilung meiner Leistung ansetzen?“
- „Welche Aufgaben soll ich übernehmen und welche spezifischen Ergebnisse erwarten Sie von mir?“

✓ Koordinieren Sie Ihre eigenen Interessen mit denen Ihrer Praxis

Ein klassisches Beispiel ist die spezielle Fortbildung. Anstatt sich gleich auf Ihr

Lieblingsgebiet zu spezialisieren (z.B. exotische Vögel), könnten Sie Ihren Chef fragen, welche speziellen Fachgebiete in den nächsten Jahren für die Praxis wohl am interessantesten wären. Oder Sie fragen „Würde mich die Praxis unterstützen, wenn ich mich auf dieses oder jenes Fachgebiet spezialisieren würde?“

✓ Seien Sie proaktiv!

Es gibt einen Spruch, der diese Haltung sehr gut zusammenfasst: „Bringen Sie mir für jedes Problem drei Lösungen!“ In der Regel wissen Chefs sehr wohl, welche Dinge in der Praxis nicht gut laufen und warum dies so ist. Sie brauchen keinen Berufsanfänger, der sich wie ein Unternehmensberater benimmt und mit abwertenden Kommentaren ständig auf Fehler in der Praxis hinweist. Was vielmehr gebraucht wird, ist ein Praxisteam, das bereit ist, Vorschläge zu machen und sich für die Umsetzung der Lösungen zu engagieren.

✓ Fordern Sie regelmäßiges Feedback ein!

In manchen Praxen/Kliniken gibt es möglicherweise ein etabliertes Leistungsbeurteilungssystem und Sie



erhalten regelmäßig ein strukturiertes Feedback. In andere Praxen kann das allerdings wesentlich informeller ablaufen, sodass Sie vielleicht proaktiv werden und die Frage stellen müssen: „Wie beurteilen Sie meine Leistung der letzten paar Wochen?“ oder „Gibt es etwas, das ich anders machen sollte, um meine Leistung zu verbessern?“

✓ Beobachten Sie Ihren Chef mit seinen guten und schlechten Seiten!

Bedenken Sie, dass Sie eines Tages selbst der Chef einer Praxis/Klinik sein könnten. Indem Sie das Verhalten Ihres Chefs als Führungskraft analysieren (sowohl die Dinge, die Ihnen gefallen, wie auch jene, die Ihnen missfallen), können Sie für Ihre berufliche Zukunft etwas sehr Wertvolles lernen.

Autoritätsgrenzen gekoppelt sein. Diese definieren die Grenzen für Ihr eigenständiges Handeln und sind abhängig von Ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen sowie von der Organisationskultur der Praxis. Manche Praxen haben definierte Autoritätsgrenzen, die Teil der jeweiligen Stellenbeschreibung oder in den Praxisrichtlinien/Protokollen beschrieben sind, während sich andere auf mündlich geäußerte Regeln verlassen, die von allen Mitgliedern des Praxisteams verstanden und eingehalten werden. Egal, wie dies in Ihrer Praxis gehandhabt wird – Sie sollten sicherstellen, dass Sie Ihre Grenzen kennen und sich auch daran halten. Die goldene Regel dafür lautet: Wenn Sie nicht sicher sind, einfach fragen!

3. Zeigen Sie eine „Ich kann das machen“-Einstellung!

Ihre Einstellung zur Arbeit sollte immer geprägt sein von dem, was Sie machen können und nicht dem, was Sie nicht machen können. Es macht einen Unterschied, ob Sie sagen „Ich kann das heute nicht machen“ oder

„Ich könnte das für Sie bis morgen Mittag erledigen“. Eine positive Einstellung zur Arbeit besteht unter anderem in der Bereitschaft, Ihren Chef sowie das ganze Team zu unterstützen.

4. Seien Sie Teil der Lösung, nicht des Problems!

Wann immer ein Problem auftaucht, versuchen Sie, aufgrund Ihrer eigenen Erfahrung eine Lösung zu finden und vorzuschlagen, und nicht einfach das Problem an irgendjemand anderen zu berichten. Vergessen Sie dabei allerdings nicht Ihre Autoritätsgrenzen! Das heißt, dass Sie vielleicht erst um Erlaubnis fragen müssen, bevor Sie Ihre Idee zur Problemlösung umsetzen. In jedem Fall aber ist es immer besser, bei Problemen einen Lösungsvorschlag parat zu haben anstatt nur Bericht über das Problem zu erstatten.

5. Vergessen Sie nie: Ihr Chef ist auch nur ein Mensch!

Eine Tierarztpraxis zu führen, ist eine sehr komplexe Sache, die gelegentlich

sehr zeitaufwändig geraten kann und eine Vielfalt an Managerfähigkeiten und Geschäftssinn erfordert. Es wird Situationen geben, wo Ihr Chef einfach überlastet ist und außerhalb seiner beruflichen „Komfortzone“ arbeiten muss oder aber mit Problemen oder Herausforderungen konfrontiert wird, für die ihm die Erfahrung fehlt. Sie können Ihr Verständnis für solche Situationen dadurch zeigen, dass Sie Aufgaben, die Ihnen übertragen werden, immer wichtig nehmen, aber andererseits auch akzeptieren, wenn Ihr Chef entscheidet, eine Ihrer Aufgaben selbst zu erledigen. In solchen Situationen klare Vorgaben festzulegen, kann Missverständnisse verhindern und ermöglicht es, Ihrer beider Zeit optimal nutzen zu können. Vergessen Sie nie, dass Ihr Chef auch Tierarzt und kein perfekter Manager ist – so wie auch wir als Mitarbeiter nie perfekt sind.

5/ Wie man Personal überwacht und motiviert

Auch wenn Ihre Rolle in der Praxis keine direkte Verantwortung für andere Angestellte vorsieht, so wird es aller Wahrscheinlichkeit nach gelegentlich zu Situationen kommen, in denen Sie die Arbeit anderer Teammitglieder überwachen sollen. Das kann z.B. die Tätigkeit einer Tierarzhelferin sein, mit der Sie im Operationssaal arbeiten oder aber die Arbeit des Personals in einer Filiale, in der Sie der ranghöchste Angestellte sind. Egal, was genau Ihre Rolle ist – zu verstehen, wie man das Beste aus anderen herausholt, wird immer hilfreich sein.

A) Respektieren Sie andere!

Die wichtige Regel für jede Supervision ist, „andere zu jeder Zeit zu respektieren“. So sollten Sie immer Respekt vor Ihren Kollegen zeigen – egal welche Rolle Sie innehaben oder wie Ihr beruflicher Hintergrund ist. Dabei ist es auch

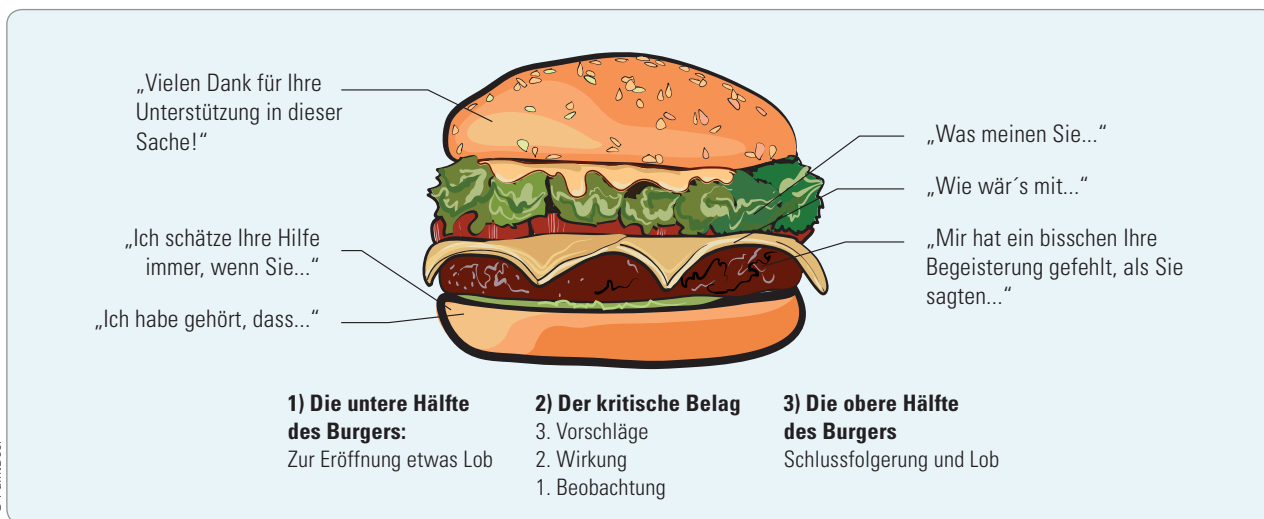
nicht relevant, wie diese Kollegen Ihrer Meinung nach ihre Tätigkeit ausüben. Man muss sich stets vor Augen halten, dass jeder, der in einer Tierarztpraxis/-klinik arbeitet, den Tieren helfen möchte. Somit wäre es überaus unüblich, dass ein Teammitglied vorsätzlich etwas falsch macht und einem Tier damit unter Umständen schadet. Es ist unentschuldig, Kollegen mangelnden Respekt entgegenzubringen, indem man die Stimme erhebt, sie anschreit, sie einschüchtert oder mit unschönen Namen belegt bzw. Kommentare über ihr Geschlecht, ihre sexuellen Präferenzen oder ihren Glauben macht.

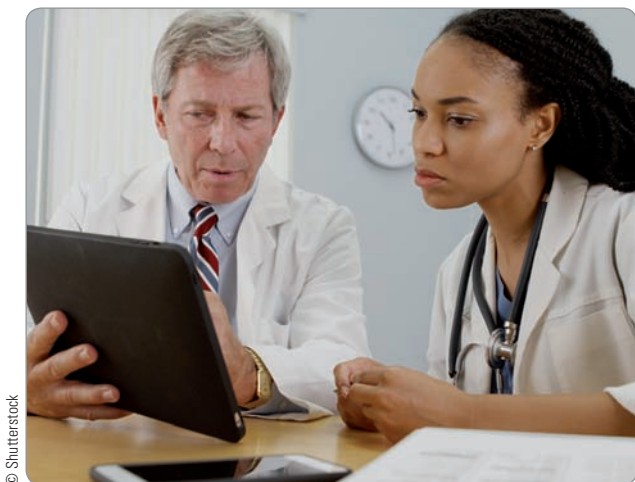
B) Feedback geben

Eine der Hauptaufgaben eines Supervisors ist es, den einzelnen Teammitgliedern ein wirksames Feedback zu ihrer Arbeit zu geben. Feedback zu geben und zu erhalten, ist eine wichtige Komponente zur Verbesserung der Leistung einzelner und zur Identifizierung möglicher Verbesserungen im Arbeitsprozess.

Es gibt viele komplexe psychologische Modelle dazu, wie man Feedback gibt und entgegennimmt. Ein einfaches Modell, das in den meisten Umständen funktioniert, ist der sogenannte „Feedback-Burger“. Ein effektives Feedback zu geben, ist wie die Zubereitung eines Burgers. Man beginnt mit der unteren Hälfte des Brötchens, in unserem Fall mit Lob. Danach kommt das Fleisch für den Belag, in unserem Fall Ihre Beobachtungen hinsichtlich der zu überwachenden Tätigkeit, dann Ihre Wahrnehmung der Wirkung dieser Tätigkeit und anschließend das Ersuchen an den Mitarbeiter, seine Vorschläge dazu zu bringen oder aber die erforderliche Verbesserung selbst vorzuschlagen. Abschließend kommt der obere Teil des Brötchens darauf, der aus einer Zusammenfassung der vereinbarten Aktion besteht und zusätzlich mit einer Schicht Lob für das einstimmig erzielte Ergebnis gewürzt wird (**Abbildung 1**).

Abbildung 1. Ein einfaches Modell, um Feedback zu geben und zu erhalten – der sogenannte „Feedback-Burger“.





© Shutterstock

Lob kann öffentlich ausgesprochen werden, Kritik und negatives Feedback aber sollte unter vier Augen erfolgen.

C) Öffentlich loben, aber nur unter vier Augen kritisieren!

Mit Lob sollte man großzügig umgehen, mit Kritik jedoch diskret. Sollte Sie an Ihren Kollegen irgendetwas stören, sollten Sie versuchen, dies in einem Gespräch unter vier Augen zu klären. Ihr Chef wird einem neuen Angestellten, der systematisch alle anderen kritisiert, nicht trauen bzw. ihn schon gar nicht unterstützen.

D) Die Macht des Wortes „Danke“

Es gibt keine bessere Motivation als ein einfaches, zur rechten Zeit gesagtes „Dankeschön“. Je persönlicher und spezifischer dieses Lob ist, desto machtvoller seine Wirkung. Wenn Sie sich bei einem Kollegen bedanken, versuchen Sie, dies mit etwas Konkretem in Verbindung zu bringen. So können Sie z.B. sagen, dass das Ergebnis seines Handelns für Sie selbst, das Tier, den Kunden, die Arbeitskollegen und die ganze Praxis von Vorteil war, etwa „Dadurch, dass Sie gestern bis spät abends in der Klinik geblieben sind, konnten wir den Patienten sofort gut versorgen, was die Chancen auf eine erfolgreiche Heilung immens erhöht. Herzlichen Dank!“

Eine andere, auch sehr wirksame Möglichkeit des Lobens ist, lobende Worte über einen Kollegen bei einem dienstälteren Praxismitglied zu deponieren. Das kann mündlich geschehen oder aber per E-Mail oder einer kurzen Notiz. Wenn Kollegen sehen, dass Sie bereit sind, sie auch an oberer Stelle zu loben, so verstärkt dies noch einmal die Anerkennung für ihre Leistungen.

E) Motivation durch „Job Enrichment“

Gute Manager und Supervisoren suchen immer nach Möglichkeiten, ihre Angestellten durch Erweiterung des Aufgabenbereichs oder durch höherwertige Tätigkeiten („Job Enrichment“) zu motivieren. Dabei ist allerdings darauf zu achten, dass das Job Enrichment nicht so weit geht, dass der

Angestellte nicht mehr in Ruhe seine eigentlichen Aufgaben erfüllen kann und eher gestresst ist. Wenn dies eintritt, ist jeder Angestellte schnell unzufrieden. Kontinuierliche Kommunikation und regelmäßiges Feedback sind der Schlüssel zur richtigen Balance in diesem Punkt (siehe Kasten „Beispiele für Job Enrichment“).

F) Aufbau eines Teams für die Zukunft

Große kommerziell geführte Gruppenpraxen, aber auch zunehmend mehr größere Tierarztpraxen wählen immer öfter einen strukturierteren Zugang zum Leistungsmanagement, um so die Entwicklung der Tierärzte im Rahmen der Praxis auf eine formellere Basis zu stellen. Egal, ob die Praxis, in der Sie jetzt arbeiten, ein formelles System oder einen informellen Zugang zum Thema praktiziert, das Konzept bleibt immer das gleiche, nämlich dass sich die Ziele einer Praxis am besten dadurch erreichen lassen, dass man die Entwicklung seines Personal genau in diese Richtung fördert. Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass ein integrativer Zugang zum Leistungsmanagement hinsichtlich Engagement, Klarheit der Ziele und Arbeitsbefriedigung Nutzen für alle bringt.

In seiner einfachsten Form (die wohl auf die meisten Tierarztpraxen zutrifft) besteht das Leistungsmanagement aus drei Phasen:

1. Leistungsbeurteilung

Eine jährliche Leistungsbeurteilung ist das Kernstück aller Leistungsmanagementsysteme. Ein Angestellter und sein unmittelbarer Vorgesetzter setzen sich zusammen und gehen den im abgelaufenen Jahr gemachten Fortschritt durch. Danach legen Sie gemeinsam die Entwicklungsziele für die kommenden 12 Monate fest. Egal, ob formell oder informell, die jährliche Leistungsbeurteilung sollte ein positives, regelmäßiges Element zur beruflichen Weiterentwicklung aller Mitarbeiter (einschließlich Ihnen selbst) sein.

2. Individueller Entwicklungsplan

Das Hauptergebnis der Leistungsbeurteilung ist die Erstellung eines individuellen Entwicklungsplans, der festlegt, wie die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Ein wichtiger Teil dieses Plans ist, dass der Angestellte für seine eigene Entwicklung die volle Verantwortung übernimmt; sein unmittelbarer Vorgesetzter und das Praxisteam unterstützen ihn dabei.

Beispiele für „Job Enrichment“

- Einem Mitarbeiter eine komplette Arbeitseinheit übertragen
- Mehr Verantwortung übertragen
- Neue und schwierigere Aufgaben hinzufügen
- Spezifischere Aufgaben übertragen, sodass der Mitarbeiter ein „Experte“ werden kann

3. Regelmäßige Überprüfung

Mindestens einmal pro Jahr sollte überprüft werden, ob die gemachten Fortschritte dem Entwicklungsplan entsprechen. Im Idealfall sollte eine solche Überprüfung jedes Quartal erfolgen, um den Fortschritt besser beobachten und den Plan gegebenenfalls anpassen zu können. Auch eine Überprüfung der im Rahmen des Leistungsmanagementsystems erzielten gesamten Leistung durch einen Senior Manager sollte durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass alle Angestellten in dem vorgesehenen Zeitraum einer Leistungsbeurteilung unterzogen wurden und dass die Beurteilungen regelmäßig aktualisiert werden.

6/ Wie man für sich das Beste aus seiner ersten Anstellung herausholt

Hat sich die Aufregung über den neuen oder gar ersten Job erst einmal gelegt, kommen die ersten Gedanken daran, wie man aus seiner Zeit in der Praxis wohl eine lohnende Erfahrung machen könnte. Für viele Leute ist die zukünftige Arbeit mit einem neuen Team eine etwas beängstigende Aussicht und man wird sich sehr bemühen, sich einzugliedern und anzupassen. Hier ein paar einfache Tipps, wie Sie Ihre neue Anstellung zu einer für Sie und für Ihren Chef lohnenden Erfahrung machen können.

1. Machen Sie sich Ihre eigenen Ziele bewusst!

Nehmen Sie sich die Zeit und reflektieren Sie darüber, was Sie sich beruflich und persönlich von Ihrer Rolle in der Praxis erwarten. Seien Sie dabei anspruchsvoll gegen sich selbst, aber realistisch hinsichtlich dessen, was die Praxis Ihnen bieten kann. Überlegen Sie nicht nur, was Sie wollen, sondern auch, was Sie zur Erreichung Ihrer Ziele tun müssen und bis wann welches Ziel erreicht sein sollte. Legen Sie im Detail für sich dar, was Ihnen das Erreichen Ihrer Ziele bringt, bzw. welche Probleme entstehen könnten, wenn Sie dies nicht schaffen sollten. Durch diese Gegenüberstellung werden Sie besser in der Lage sein zu beurteilen, wie wichtig ein bestimmtes Ziel tatsächlich für Sie ist.

2. Ihre persönlichen Ziele und die Praxis

Überlegen Sie beim Festlegen Ihrer Ziele auch inwieweit die Praxis davon profitieren würde, wenn Sie Ihre Ziele erreichen. Versuchen Sie herauszufinden, ob und wie die Unterstützung durch die Teammitglieder letztlich auch Ihren Kollegen hilft, ihre eigenen Ziele zu erreichen. Je größer der gegenseitige Nutzen, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie die Praxis bei der Erreichung Ihrer Ziele unterstützt. Wenn Sie andererseits feststellen müssen, dass dies für die Praxis keinen oder kaum einen Vorteil hat, dann können Sie keine Unterstützung erwarten. Dann müssten Sie sich etwas überlegen und entweder Ihre Ziele abändern oder Sie versuchen, mit der Praxis zu einem für beide Parteien nutzbringenden Arrangement zu kommen.

3. Legen Sie Ihre Ziele von Anfang an offen!

Ihr neuer Arbeitgeber erwartet von Ihnen, dass Sie Ambitionen haben sowie den Wunsch, Ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten zu verbessern. Wahrscheinlich wurden sie darauf schon im Bewerbungsgespräch angesprochen. Mangelnde

Realisierung von persönlichen Ambitionen ist der häufigste Grund dafür, dass gute Angestellte eine Praxis verlassen. Insofern sollten Sie keine Angst haben, Ihre Ziele offen mit Ihrem Arbeitgeber zu besprechen. Behalten Sie dabei die oben genannten Ratschläge im Hinterkopf und versuchen Sie, mit der Praxis zu einer für beide Seiten nutzbringenden Vereinbarung zu kommen.

4. Den Dialog aufrechterhalten

Wie bereits besprochen, sollte eine effiziente Beziehung zwischen Arbeitgeber und Angestelltem für beide Parteien von Nutzen sein. Dafür kann es oftmals notwendig werden, dass beide Kompromisse eingehen. Man muss auch sehen, dass sich die Bedürfnisse jeder der beiden Parteien im Laufe der Zeit auch verändern. Daher ist es wichtig, eine gute Gesprächsbasis zu schaffen und den Dialog mit dem Arbeitgeber, eventuell über Ihren direkten Vorgesetzten, am Leben zu erhalten. Letztendlich sollte aber jeder Angestellte selbst die Verantwortung für seine Entwicklung übernehmen und dazu bereit sein, in diesem Prozess eine proaktive Rolle einzunehmen.

7/ Gutes Zeitmanagement

Zeit ist eine einzigartige Ressource; man kann sie nicht speichern, nicht strecken oder komprimieren oder sonst irgendwie verändern. Deshalb müssen wir sie bestmöglich nutzen!

A) Planen Sie Ihre Zeit!

Man sagt oft, Erfolg erreiche man „zu 90 % durch gute Vorbereitung und zu 10 % durch Schweiß“. Das heißt, dass man die Zeit, die man für die Vorbereitung einer Arbeit verwendet, danach während der tatsächlichen Tätigkeit mehr als wettmacht.

Planung	Durchführung	
Planung	Durchführung	Eingesparte Zeit

- Beginnen Sie den Tag also immer damit, sich einen Plan zu machen!
- Machen Sie sich eine Liste all jener Dinge, die Sie heute erledigen wollen, und organisieren Sie dann Ihre Zeit nach der Priorität der einzelnen Punkte. - Ist die Aufgabe dringend (D)? Ist sie wichtig (W)? Ist sie beides, also dringend und wichtig, oder vielleicht keines von beidem?
- Reihen Sie Ihre Aufgabenliste nach Priorität: Zuerst die Dinge, die sowohl dringend als auch wichtig sind, danach die Aufgaben, die dringend sind, und zuletzt die wichtigen Dinge. Ist eine Tätigkeit weder dringend noch wichtig, sollten Sie sich fragen, warum Sie sie überhaupt durchführen sollen!

B) Organisieren Sie Ihre Zeit!

Entscheiden Sie, was Sie als Erstes tun:

- Beginnen Sie mit einfachen oder raschen Dingen (einfach, um sie aus dem Kopf zu haben).
- Fassen Sie ähnliche Aufgaben zusammen (um die Zeit effizienter zu nutzen).

- Wenden Sie sich nun den umfangreicheren Aufgaben zu.
- Überlegen Sie, ob Sie einen Teil der Aufgabe delegieren können.
- Wenn die Aufgabe weder dringend noch wichtig ist:
 - Hinterfragen Sie, ob sie überhaupt durchgeführt werden soll.
 - Erwägen Sie die Übertragung solcher Aufgaben (ganz oder teilweise) an andere.

C) Arbeiten Sie zielgerichtet!

Setzen Sie sich für Ihre Vorhaben realistische Ziele und eventuell bestimmte Deadlines, falls Ihnen dies hilft, konzentriert zu bleiben. Belohnen Sie sich zwischendurch mit Pausen oder einem Snack etc., um sich selbst für die Vollendung der Aufgabe zu motivieren. Ihre Energie und Anstrengungen gezielt einzusetzen, ist der Unterschied zwischen „beschäftigt sein“ und „geschäftig tun“.

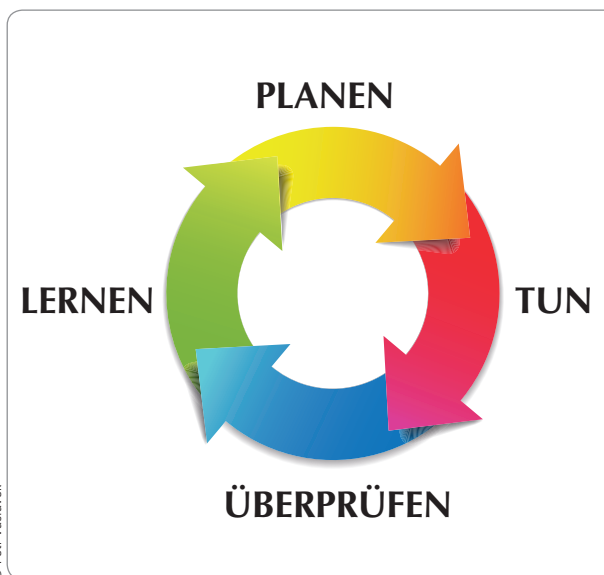
D) Koordination im Team

Wir arbeiten als Mitglied eines Teams. Die Koordination unserer Anstrengungen ist somit von grundlegender Wichtigkeit. Allerdings muss die Zeit, die wir miteinander für die Koordination verbringen, durch entsprechende Ergebnisse gerechtfertigt sein. Unsere gemeinsame Zeit zu managen und so sinnvoll einzusetzen, ist von entscheidender Bedeutung. Daher sollte man bei Meetings einige Regeln beachten.

- Bestehen Sie auf Pünktlichkeit (das gilt auch für Sie) und respektieren Sie die anderen.
- Erstellen Sie eine klare Agenda, in der für jeden Punkt ein Ziel vorgegeben wird.
- Bleiben Sie fokussiert. Lassen Sie nicht zu, dass man von Thema abschweift.
- Dokumentieren Sie die Ergebnisse: was, von wem, bis wann.
- Resümieren Sie die wichtigsten Punkte und lernen Sie daraus – der letzte Punkt der Agenda sollte sein: Wie hätten wir das Meeting noch effektiver gestalten können?
- Enden Sie pünktlich.

E) Probleme nicht anhäufen lassen

Es wird immer Probleme geben, die auf Lösung warten. Haben Sie so ein Problem, dann hält es Sie in der Regel von dem ab, was Sie eigentlich tun wollten, z.B. „Hätte ich dieses dumme Problem nicht, das ich zuerst lösen muss, dann könnte ich mit dem und dem weitermachen...“. Wir können aber auch in die Situation kommen, dass wir einem Kollegen helfen wollen und z.B. sagen „Komm, ich mach das jetzt mal für Dich, mach du einfach weiter mit...“. So kann es ganz schnell passieren, dass wir alle möglichen Probleme in der Klinik lösen wollen und keine Zeit mehr haben, unsere eigene Arbeit zu erledigen bzw. unser eigenes Problem aus der Welt zu schaffen. Vermeiden Sie also, sich die Probleme anderer aufzubürden und sorgen Sie vielmehr dafür, dass die Kollegen die Fähigkeiten und die Kompetenz haben, ihre eigenen Probleme selbst zu lösen. Auf diese Art und Weise sollten sie dann auch in der Lage sein, beim nächsten Auftreten eines ähnlichen Problems dieses ohne Ihre Hilfe zu lösen. Vergessen Sie nicht, dass ungelöste Probleme zum Lösen da sind und nicht dafür, dass man sie liegen lässt und anhäuft.



© Petr Vaclarek

Abbildung 2. Der Verbesserungszyklus.

F) Verbesserungen kontrollieren

Erstellen Sie für sich ein Zeitprotokoll, damit Sie besser erkennen können, wie Sie Ihre Zeit derzeit nutzen. Sie werden vielleicht überrascht sein!

Gehen Sie Ihr Zeitprotokoll in Ruhe durch, um zu sehen, wo noch Raum für Verbesserungen ist. Sobald Sie erkannt haben, dass Sie etwas ändern müssen, machen Sie sich einen entsprechenden Plan und überlegen Sie sich auch, wie Sie die Verbesserungen umsetzen können.

Fangen Sie gleich mit den Änderungen an und schauen Sie sich nach ein paar Wochen erneut Ihr Protokoll an, um Ihre Fortschritte zu überprüfen. Fragen Sie sich, was gut gegangen ist und was Sie lernen konnten (**Abbildung 2**).

Identifizieren Sie dann erneut eventuell verbesserungswürdige Bereiche, planen Sie die Verbesserungen, setzen Sie sie um, kontrollieren Sie sich erneut und fragen Sie sich „Was habe ich gelernt?“. So kann das eine Weile weitergehen, denn vergessen Sie nicht

**Wir können die Zeit nicht managen,
wir können uns nur in unserer Zeiteinteilung managen!**

G) Managen Sie Ihre Zeiteinteilung hinsichtlich Kollegen und Kunden

Ein wichtiges Element des Zeitmanagements ist die Tatsache, dass wir Teil eines Teams sind und als solche unsere Aktivitäten oft mit denen anderer verknüpft sind. Wie wir selbst unsere Zeit managen, kann sich positiv oder negativ auf das Zeitmanagement unserer Kollegen auswirken und umgekehrt.

Die Folgen unserer eigenen Zeiteinteilung für andere (sowohl Kollegen als auch Kunden) zu erkennen, ist ein wichtiger Bestandteil eines effizienten Teamworks und zudem entscheidend für einen hochqualitativen Dienst am Kunden. Wenn Sie es z.B. zulassen, dass durch die Bemühungen für einen einzigen Kunden das Wartezimmer total überfüllt wird, so bedeutet das für die einbestellten Kunden mit ihren Tieren, dass sie unnötig lange warten müssen. Gleichzeitig hat dies aber auch Folgen für Ihre Kollegen, weil Sie dann vielleicht eigene geplante Operationen oder aber auch Meetings verschieben müssen.

H) Immer realistisch bleiben

Wann immer wir von einem Kunden, einem Kollegen oder unserem Chef um etwas ersucht werden, ist die Versuchung groß, aus Angst vor enttäuschten oder verärgerten Gesichtern auch einem unrealistischen Zeitplan zuzustimmen. Sagen Sie aber „Nein“, ist die Person enttäuscht und Sie können außerdem in den Ruf geraten, dass man sich auf Sie nicht verlassen kann. Hinterfragen Sie daher den geforderten Zeitplan, um die Dringlichkeit oder Wichtigkeit der Aufgabe zu verstehen. Wenn nötig, müssen Sie einen neuen Zeitplan aushandeln, mit dem Sie besser leben können.

Wenn Sie feststellen, dass Sie ständig gebeten werden, Aufgaben in einem unrealistischen Zeitrahmen zu erledigen, dann sollten Sie dies mit Ihren Kollegen oder Ihrem Chef besprechen, um herauszufinden, ob es vielleicht an Ihrem eigenen Arbeitstempo oder Ihrem Zeitmanagement liegt. Denn vergessen Sie nicht: Auch Ihre Kollegen und Ihr Chef waren einmal junge und unerfahrene Berufsanfänger und werden daher in der Regel verständnisvoll reagieren und Sie mit Ideen oder Vorschlägen aus ihrer eigenen Erfahrung unterstützen.

8/ Wie man ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben erreicht

Die meisten Tierärzte engagieren sich sehr in ihrer Arbeit; manche gehen sogar voll in der Arbeit auf, arbeiten täglich extrem lange und verbringen fast ihre ganze Zeit in der Klinik oder bei Fortbildungsveranstaltungen. Internationale Studien haben festgestellt, dass die berufliche Belastung und die Unzufriedenheit mit dem Job unter den Tierärzten deutlich höher sind als in anderen vergleichbaren Berufen. Dies kann zu ernst zu nehmenden psychologischen Symptomen (Stress, Angstzustände, Depression) und in manchen Fällen auch zu Alkohol- oder Drogenmissbrauch führen. Angesichts dieser Tatsache ist es bestimmt nicht verkehrt, wenn man sich bereits als junger Tierarzt zu diesem Thema Gedanken macht und versucht, für sich selbst ein den eigenen Bedürfnissen und Wünschen entsprechendes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben herzustellen. Vergessen Sie nie, dass nur ein ausgeglichenes Leben Sie gesund und zuversichtlich erhält

*JAVMA, Vol 240, No. 7, April 1, 2012 "Veterinarian satisfaction with companion animal visits".

Praktische Tipps zur Aufrechterhaltung eines gesunden Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben

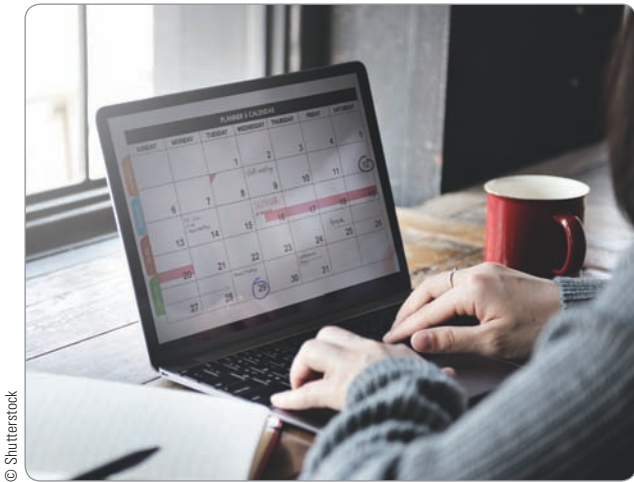
- Geben Sie niemals Ihre private Telefonnummer und Ihre private E-Mail-Adresse an Kunden weiter.
- Sollten Sie doch privat kontaktiert werden (manche Tierbesitzer sind sehr erfinderisch im Beschaffen von Daten), antworten Sie einfach nicht oder ersuchen Sie den Kunden, die Klinik zu kontaktieren.
- Vermeiden Sie es, außerhalb der Klinik medizinische Ratschläge zu geben bzw. „Mini-Sprechstunden“ abzuhalten.
- Erbringen Sie außerhalb der Praxis keine tiermedizinischen Leistungen.
- Planen und strukturieren Sie ein auf Sie zugeschnittenes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben und halten Sie sich auch daran.
- Seien Sie in Ihrer Praxis hellhörig für alles, was diese Work-Life-Balance betrifft.
- Denken Sie an all das Gesagte, wenn Sie selbst einmal der Chef sind.

und Ihnen hilft, Ihre Ziele zu erreichen. Davon profitieren aber auch alle Personen, mit denen Sie leben und arbeiten, da Sie dann ein freundlicherer und ausgeglichenerer Mensch sein werden. Wenn es Ihnen gelingt, in Ihrem Berufsleben und Ihrem Privatleben ein solides soziales Netzwerk aufzubauen, dann schaffen Sie ein natürliches Gleichgewicht, das Sie befähigt, mit den täglichen Herausforderungen des Lebens fertig zu werden.*

1. Bleiben Sie professionell!

Die erste und wichtigste Botschaft für ein funktionierendes Gleichgewicht zwischen (tiermedizinischem) Berufsleben und Privatleben lautet: Halten Sie eine professionelle Distanz zu Ihren Kunden und Ihrem Team. Trennen Sie Arbeits- und Privatleben strikt voneinander in dem Sinne, dass Sie in Ihrem Job immer 100 %-ig da sind, aber in dem Moment, wo Sie die Praxis verlassen, nur noch die Privatperson sind, die sich ihre Freizeit verdient hat. Lassen Sie es nicht zu, dass Tierbesitzer Sie beim Einkauf im Supermarkt oder telefonisch bzw. über digitale Medien beruflich ansprechen. Seien Sie freundlich, aber bestimmt, sodass die Botschaft rüberkommt: „Ich habe Ihr Anliegen gehört. Ich bin derzeit nicht im Dienst. Bitte wenden Sie sich wegen eines Termins an die Klinik.“ Diese Botschaft ist auch wichtig in der Interaktion mit Ihrem Praxisteam. Es kann passieren, dass Sie in der Klinik kurz vor Ihrem Dienstschluss von einem Kollegen angesprochen und gebeten werden, etwas für ihn zu tun, und zwar häufig mit dem Kommentar, Sie seien „doch so gut in diesen Dingen“ oder „Ich muss leider ganz dringend nach Hause“. In solchen Momenten fühlen Sie sich unter Umständen sogar geschmeichelt und wichtig, was aber hier geschieht, ist einfach, dass Sie jemand manipulieren möchte, damit Sie seine Aufgaben übernehmen.

Das kann eine verwickelte Situation werden, insbesondere zu Beginn Ihrer Karriere, weil Sie sich zunächst gut fühlen, da Sie doch so ein „netter Kollege“ sind. Aber seien Sie auf der Hut: Wenn Sie erst einmal in diese Falle des „ach so netten Kollegen“ gegangen sind, kommen Sie vielleicht nie wieder heraus, und das kann Ihre Work-Life-Balance ernsthaft



© Shutterstock

Sie sollten sich einen ausgeglichenen Stundenplan für Ihre beruflichen Tätigkeiten und Ihre liebsten privaten Unternehmungen machen. Platzieren Sie diesen Plan an einer Stelle, wo sie ihn immer im Auge haben oder integrieren Sie ihn in Ihre Kalender-App auf dem Smartphone oder Notebook.

gefährden. Es ist viel besser, Arbeits- und Privatleben strikt zu trennen und nur dann, wenn sich wirklich außergewöhnliche Situationen ergeben, gelegentlich eine Ausnahme zu machen. Das bedeutet nicht, dass Sie nicht auch ein netter, empathischer Mensch sein können – es heißt nur, dass Sie für ein gesundes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben sorgen sollen, auch wenn dies manchmal schwierig ist. Finden Sie rechtzeitig heraus, ob Ihre Praxis Ihre Wertvorstellungen hinsichtlich Privatleben und Berufsleben teilt, oder ob man von Ihnen erwartet, immer verfügbar zu sein. Am Anfang der beruflichen Karriere kann es okay sein, für einen bestimmten Zeitraum unter suboptimalen Bedingungen zu arbeiten, aber wenn Ihre Praxis nicht Ihre Wertvorstellungen teilt, dann werden Sie

Regelmäßiger Sport ist die beste Art und Weise, Stress abzubauen und die negativen Auswirkungen der oft einseitigen Muskelbelastung und Anspannung auszugleichen.



© Shutterstock

langfristig nicht glücklich werden und müssten sich vielleicht überlegen, ein neues und geeigneteres Arbeitsumfeld zu suchen.

2. Stellen Sie Ihre Prioritäten klar!

Um herauszufinden, was für Sie im Leben wirklich wichtig ist, machen Sie sich eine Liste mit all den Dingen, die Sie gerne einmal tun wollen. Es ist erlaubt, Visionen, Ziele und sogar Träume zu haben! Teilen Sie die Liste danach auf in private Aktivitäten einerseits (Familie, Sport, Hobbies) und berufliche Aktivitäten andererseits. Danach ordnen Sie die Aktivitäten von „sehr wichtig“ bis „wäre nett“. Dies verschafft Ihnen einen optischen Überblick darüber, wo Ihre Präferenzen liegen. Der nächste Schritt ist zu beurteilen, wie viel Zeit Sie bereits auf diese Aktivitäten verwenden, und wie viel Zeit Sie gerne damit verbringen würden. Ergänzen Sie Ihre Analyse der wichtigen Aktivitäten dann mit diesen Daten.

3. Planen und strukturieren

Sobald Sie Ihre Aktivitätenliste fertiggestellt haben, ist der nächste Schritt die Erstellung eines Plans, indem Sie jede Ihrer liebsten privaten Aktivitäten sowie die beruflichen Aktivitäten in einen ausgewogenen Stundenplan eintragen. So haben Sie ausreichend Zeit für die Dinge, die getan werden müssen (Pflichten), die Dinge, die Sie gerne (öfter) tun wollen, und schließlich für echte Freizeit, in der Sie spontan etwas unternehmen können – das ist genau so wichtig für uns Menschen und sollte nicht vergessen werden. Bei einem ausgewogenen Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben sollte immer auch Platz dafür sein, etwas Neues, Inspirierendes zu tun oder aber einfach einmal gar nichts zu tun. Platzieren Sie den Plan an einer Stelle, wo Sie ihn ständig sehen können. Sie können aber auch alles in Ihre Kalender-App auf Ihrem Smartphone oder Notebook eintragen. Auf diese Weise erinnert Sie die App daran, wann es Zeit ist für bestimmte Aktivitäten, die Sie wirklich gerne tun, und zwar auch, wenn Sie z.B. gerade noch einen Notfall behandeln. Durch diese Erinnerungen werden Sie empfänglicher für ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben, da Sie immer dann verständigt werden, wenn Sie Gefahr laufen, mit Ihren eigenen Prioritäten ins Ungleichgewicht zu geraten.

4. Bleiben Sie beweglich!

Die Arbeit als Tierarzt ist eindeutig ein physisch wie emotional herausfordernder Job. Oft sind wir am Ende des Arbeitstages erschöpft und können uns nicht vorstellen, noch irgendetwas zu unternehmen – außer zu chillen oder vor dem Fernseher zu entspannen. Obwohl der Beruf des Tierarztes sicher keine sogenannte „sitzende“ Tätigkeit ist, bringt er doch eigentlich nichts für Ihre Fitness. Die Forschung hat gezeigt, dass regelmäßiger Sport die beste Art und Weise ist, Stress abzubauen und die negativen Auswirkungen der oft einseitigen Muskelbelastung und Verspanntheit auszugleichen. Sie müssen deshalb jedoch nicht täglich ins Fitness-Studio (dafür haben wir Tierärzte allemal keine Zeit). Bereits ein zügiger Spaziergang von 30-40 Minuten an 3-4 Tagen der Woche kann sich als entspannend und ausgleichend erweisen. Planen Sie also etwas Zeit für regelmäßige Bewegung im Freien ein. Das macht den Kopf frei und ist eine hervorragende Gelegenheit, die aus dem Gleichgewicht geratenen Prioritäten wieder zu sortieren.

3. Wie man ein guter Tierarzt wird

> ZUSAMMENFASSUNG

Ein Studienabschluss in Tiermedizin eröffnet den Zugang zu einer Vielzahl von unterschiedlichen Jobs. Nach einem kurzen Überblick über die Möglichkeiten, die Ihnen zur Verfügung stehen, befassen wir uns mit der wichtigen Rolle der Kundenkommunikation. Diese ist entscheidend für eine bestmögliche Compliance und kommt damit besonders Ihren Patienten zugute.

Einleitung

Als Tierarzt haben Sie die Wahl, aus einer Vielfalt an beruflichen Möglichkeiten zu wählen. Diese Wahl sollte mit Bedacht getroffen werden, denn die veterinärmedizinischen Berufsfelder sind heute sehr spezialisiert, sodass der Umstieg von einem Bereich in einen anderen zwar nicht vollkommen unmöglich, aber doch zumindest nicht wünschenswert ist. Der Wechsel von einem Berufsfeld in ein anderes, wie z.B. von einer Kleintierpraxis in eine Großtierpraxis, bedeutet, dass eine Menge erworbenen Wissens verloren geht und dass man praktisch wieder von vorne beginnen muss. Bevor Sie sich also entscheiden, in welchem Bereich der Tiermedizin Sie arbeiten möchten, sollten Sie sich die Zeit nehmen und sich selbst folgende Fragen stellen:

- Was für Ziele haben Sie persönlich? Wo sehen Sie sich selbst in fünf oder zehn Jahren? Welche Veränderungen werden sich in Ihrem bevorzugten Berufsfeld in der nächsten Zeit ergeben? Wie werden sich diese Veränderungen auf Sie und Ihre tägliche Arbeit auswirken?
- Gewinnen Sie Einblicke und Erfahrungen in dem von Ihnen bevorzugten Bereich, z.B. durch Praktika. Dies wird es Ihnen erleichtern, eine fundierte Entscheidung für Ihre berufliche Zukunft zu treffen. Durch Praktika erhalten Sie wertvolle Informationen, die Sie definitiv nicht aus Büchern, sondern nur aus eigenen Erfahrungen beziehen können.

Wir möchten Ihnen mit dieser Lektüre einige Ratschläge mit auf den Weg geben. Dieses Kapitel enthält einige praktische Tipps, wie Sie einen bestmöglichen Start in eine Karriere als Tierarzt vorbereiten können.

1/ Wählen Sie das Berufsfeld, das Ihnen am besten zusagt!

Die erste generelle Entscheidung wird sein, ob Sie mit Kleintieren, wie Hunden und Katzen oder mit Großtieren, wie Rindern oder Pferden arbeiten möchten. Wenn Sie noch nicht sicher sind, wo Ihre Zukunft liegen könnte – hier ein paar Schlüsselfaktoren, die Sie berücksichtigen sollten.

A) Denken Sie an die Tiere, mit denen Sie arbeiten wollen!

Kleintiermedizin bedeutet medizinische Lösungen und Dienstleistungen für Haustiere, also Tiere, die in einer Familie leben und die Rolle eines Begleiters, evtl. sogar Kindes oder Lebenspartners innehaben. Im Gegensatz dazu ist der Großtierpraktiker vielmehr der Gesundheitsmanager für Nutztierbestände, also Rinder und Schweine oder auch ärztlicher Betreuer und Coach für Sporttiere wie Pferde.

Tierärzte, die heutzutage versuchen, alle diese Tätigkeitsbereiche abzudecken, sind eine gefährdete Spezies, nicht zuletzt deshalb, weil sie eine Menge Stress dadurch haben, dass sie mit den in diesen Bereichen arbeitenden Spezialisten durch ständige Weiterbildung Schritt halten müssen.

B) Denken Sie an das Umfeld, in dem Sie arbeiten möchten!

Wenn Sie sich für die Arbeit als Großtierpraktiker entscheiden, müssen Sie bedenken, dass Sie bei jedem Wetter im Freien arbeiten werden und zwar Tag und Nacht. Außerdem müssen Sie täglich oft weite Strecken mit dem



© Shutterstock

In der Großtierpraxis ist eine ganz andere Art von Fachwissen gefragt, denn hier ist der Tierarzt eher der Gesundheitsmanager und Betreuer von Nutztierbeständen.

Auto fahren und die meiste Zeit alleine sein. Ein anderer Punkt ist, dass die gesetzlichen Vorschriften für lebensmittelproduzierende Tiere in den meisten Ländern immer strenger und komplexer werden, was immer mehr Einfluss auf die Arbeit des Tierarztes ausübt. In der Regel müssen Großtierpraktiker immer mehr Zeit auf organisatorische und administrative Arbeiten verwenden. Das ist ein Punkt, der signifikante Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und den Karrierefortschritt hat.

In der Kleintierpraxis ist es hingegen üblicher, in einer Gemeinschaft aus Tierärzten, tiermedizinischen Fachkräften oder Rezeptionisten zu arbeiten. Die Patienten werden zu Ihnen in die Praxis gebracht, sodass Sie Ihre Arbeitszeit und die Arbeitsumgebung selbst gestalten und kontrollieren können. Allerdings gibt es auch Notfälle oder Sie müssen Hausbesuche durchführen. In manchen Ländern wird die Sparte der mobilen Tierarztpraxen immer beliebter. Ähnlich wie bei Großtieren kann sich aber auch die Behandlung von Kleintieren außerhalb der eigenen Praxis als deutlich komplizierter erweisen, was schon mit der Fixierung der Tiere beginnt. Auch die diagnostischen Möglichkeiten sind außerhalb der Praxis begrenzt. Diese Faktoren sind zu berücksichtigen, wenn Sie sich für die Arbeit als mobiler Tierarzt entscheiden.

C) Denken Sie an die Mentalität der Tierbesitzer!

Ein weiterer Punkt, den Sie bei der Wahl Ihrer zukünftigen tierärztlichen Laufbahn berücksichtigen sollten, ist die Mentalität der Tierbesitzer mit denen Sie täglich zu tun haben werden. Die Einstellung von Tierbesitzern hinsichtlich ihrer Tiere unterscheidet sich enorm, je nachdem, ob es sich um Kleintiere oder Nutztiere handelt. Besitzer von Nutztieren leben davon, Tiere zu züchten und/oder für die Milch- bzw. Fleischproduktion zu halten, während Kleintierbesitzer die Tiere als Familienmitglieder

ansehen (vielleicht mit Ausnahme von Wachhunden oder anderen Tieren, die für kommerzielle Zwecke gehalten werden). Diese völlig unterschiedlichen Aspekte der Tierhaltung gehen mit extrem unterschiedlichen Erwartungen der Kunden an den Tierarzt einher. Als Großtierpraktiker haben Sie es vorwiegend mit Herdenmanagement zu tun, sodass die Frage, ob man ein einzelnes Tier behandeln soll, oft eine Entscheidung über Leben und Tod ist, weil jede aufwändige Behandlung in der Regel eher unwirtschaftlich ist.

In der Kleintiermedizin hingegen werden die meisten Entscheidungen hinsichtlich Diagnostik und Therapie nicht allein anhand des Preises getroffen, auch wenn die Tierbesitzer immer preisbewusster werden. Die Kleintiermedizin ist eine viel emotionalere Angelegenheit.

Die Auseinandersetzung mit Emotionen und den oft unrealistischen Erwartungen der Tierbesitzer macht daher einen Großteil der Kleintiermedizin aus – etwas, wofür viele Tierärzte in ihrer täglichen Arbeit nicht wirklich vorbereitet sind.

2/ Allgemeinpraktiker oder Fachtierarzt?

In den letzten Jahren hat sich ein neues Wertesystem immer mehr durchgesetzt, zunächst an Universitäten und in der Folge bei der jüngeren Tierarztgeneration, nämlich dass „Spezialisten“ an der Spitze der beruflichen Hierarchie stehen und zwar weit über den „einfachen“ Allgemeinpraktikern. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass wir hier von zwei vollkommen unterschiedlichen Berufen reden. Das Wichtigste ist, dass jeder junge Tierarzt die Version wählen sollte, die am besten seinen persönlichen und beruflichen Ambitionen entspricht.

Der Allgemeinpraktiker befasst sich vorwiegend mit Präventivmedizin inklusive Screening sowie mit internistischer und chirurgischer Primärversorgung, was in der großen Mehrheit der Praxen und Kliniken unter guten Bedingungen durchgeführt werden kann. Somit umfasst die Tätigkeit des Allgemeinpraktikers alle Disziplinen der Tiermedizin und erfordert eine breitgefächerte Fachkompetenz und einen vielfältigen Fokus auf berufliche Fort- und Weiterbildung. Kunden von

Praktische Tipps für die richtige Entscheidung

- Als Neuling wissen Sie nicht, wo Sie am besten passen.
- Gewinnen Sie Einblicke in die jeweiligen Berufsfelder – je mehr, desto besser.
- Probieren Sie alles – es gibt nichts zu verlieren!
- Wenn Sie noch unentschieden sind – probieren Sie einfach etwas anderes.
- Stützen Sie Ihre Entscheidungen auf Ihren eigenen Erfahrungen.

Allgemeinpraktikern sind Tierbesitzer, die ihr ganzes Vertrauen in den praktischen Tierarzt setzen.

Fachtierärzte praktizieren fast ausschließlich in ihrer eigenen Fachrichtung und zwar medizinisch und/oder chirurgisch. Dafür sind spezielle Fertigkeiten und/oder fachliche Expertise bzw. ein ganzes Team erforderlich, was der Grund dafür ist, dass es nur eine relativ geringe Anzahl solcher Fachpraxen oder Fachkliniken gibt. Die fachmedizinische Versorgung der Patienten erfordert spezielle Kenntnisse auf einem fokussierten, speziellen Fachgebiet und somit auch eine kontinuierliche, intensive Fort- und Weiterbildung.

Die beiden Berufsbilder lassen sich hinsichtlich fachlicher oder wissenschaftlicher Kenntnisse nicht miteinander vergleichen, da Spezialisten auf einem bestimmten Gebiet kompetenter, dafür aber in anderen Fachbereichen oft weniger versiert sind.

Somit ergeben sich hinsichtlich der Anforderungen an die zwischenmenschliche Kommunikation klare Unterschiede:

- Allgemeinpraktiker interagieren hauptsächlich mit den Tierbesitzern, und es hängt von ihrem Kommunikationstalent ab, inwieweit sie ihre fachliche Kompetenz wirksam darstellen können, denn sie müssen den Besitzern den Zustand des Tieres entsprechend erklären, damit diese die Notwendigkeit der Behandlung tatsächlich verstehen.
- Fachtierärzte hingegen kommunizieren primär mit dem überweisenden Allgemeinpraktiker, was nicht immer die einfachere Aufgabe ist. Außerdem müssen auch sie unter Umständen mit dem Tierbesitzer kommunizieren; dies kann aber von Fachtierarzt zu Fachtierart stark variieren.

Der größte Unterschied zwischen den beiden Berufsrichtungen zeigt sich im Karriereverlauf, insbesondere zu Beginn der Karriere.

Wenn Sie sich für eine Karriere als Fachtierarzt entscheiden und eine gute Kommunikationsfähigkeit besitzen, können Sie zusätzlich Redner bei Tiermedizinikongressen werden.



© Martej Kastelic

- Von Allgemeinpraktikern wird erwartet, sofort nach Abschluss ihres Studiums in der Lage zu sein, in einer Tierarztpraxis zu arbeiten. Logischerweise heißt das nicht, dass sie zu diesem Zeitpunkt bereits über alle nötigen Fertigkeiten verfügen, sodass sie ihre praktische, fachliche Ausbildung in den ersten fünf Jahren intensiv fortsetzen sollten. Da dies eine Vielfalt an Disziplinen umfasst, müssen Allgemeinpraktiker einen besonders aufwändigen Weg der beruflichen Entwicklung auf sich nehmen. Weil Allgemeinpraktiker während ihrer gesamten beruflichen Karriere ein entsprechend hohes Niveau an fachlicher Kompetenz aufrechterhalten müssen, hängt ihr Karrierefortschritt von ihren weiteren Fähigkeiten ab, wie z.B. soziale Beziehungen, unternehmerisches Talent, Managerfähigkeiten und Führungstalent. Um also berufliche Fortschritte zu erzielen, müssen sich Allgemeinpraktiker vermehrt das neueste Know-how im Bereich von Management und Verwaltung aneignen, um in der Lage zu sein, im Rahmen ihrer Anstellung Verantwortung für einen bestimmten Tätigkeitsbereich zu übernehmen. Schließlich müssen Allgemeinpraktiker, wenn sie in einer bestehenden Praxis zum Partner werden oder eine eigene Praxis aufmachen, in der Lage sein, einen Betrieb zu führen.

- Tierärzte, die den Weg zum Fachtierarzt einschlagen, folgen einem international anerkannten Weiterbildungsweg in Form einer Internship, gefolgt von der sogenannten Residency (bei einem anerkannten, qualifizierten Fachtierarzt). Erst danach wird die Prüfung zum Fachtierarzt abgelegt (mehr Einzelheiten dazu auf <http://ebvs.eu/colleges>). Somit dauert die Weiterbildung zum Fachtierarzt insgesamt fünf Jahre. Der erste Abschnitt dieser beruflichen Karriere besteht folglich im Wesentlichen aus der fachlichen und wissenschaftlichen Weiterbildung. Dennoch sollten aber zwischenmenschliche und unternehmerische Fähigkeiten sowie Führungsqualitäten nicht vernachlässigt werden. Der weitere Karrierefortschritt wird dann entweder vollständig in die fachliche bzw. wissenschaftliche Richtung gehen (z.B. an verschiedenen Fachkliniken) oder – wahrscheinlich seltener – auch ein unternehmerisches und administratives Element enthalten, wenn der Fachtierarzt z.B. Partner in einer bestehenden Fachtierklinik wird. Neue Start-ups und Praxisübernahmen sind aufgrund der beträchtlichen Kosten aber eher selten.

Die eben definierten Optionen für einen möglichen Karrierefortschritt gehen mit unterschiedlichen finanziellen Konsequenzen einher: Fachtierärzte verdienen am Anfang ihrer Karriere deutlich weniger als Allgemeinpraktiker, dafür sind deren Arbeitsbedingungen allerdings auch härter. Danach sind die Unterschiede im Verdienst weniger gravierend und hängen mehr von der jeweiligen Arbeitsplatzstruktur ab. Fachtierärzte verdienen oft sehr gut. Doch auch Allgemeinpraktiker können ein hohes Einkommen erreichen, insbesondere, wenn sie sich für Zusatzbezeichnungen qualifizieren oder eine eigene Praxis aufmachen.

Die erwähnten Unterschiede zwischen den beiden genannten Berufswegen sollen vor allem unterstreichen, dass die Entscheidung für eine der beiden Optionen nicht auf irgendeiner romantischen Berufsvorstellung oder einem kulturell basierten Wertesystem beruhen sollte, sondern, wann immer



© Shutterstock

Praktische klinische Erfahrungen sind der erste Schritt in die von Ihnen geplante berufliche Karriere.

möglich, eine informierte Entscheidung aufgrund persönlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie individueller Ambitionen sein sollte.

3/ Klinische Erfahrung

Als frisch gebackener Tierarzt bzw. als Tierarzt, der seine berufliche Laufbahn verändert, ist es sehr wichtig, klinische Erfahrung im „wirklichen“ Leben zu gewinnen, und zwar unabhängig davon, wie umfassend oder anspruchsvoll die universitäre Ausbildung an der tiermedizinischen Fakultät war. Zudem ist es eine hervorragende Möglichkeit, einen ersten echten Einblick in das Berufsleben des Tierarztes zu erhalten. So können Sie gleich sehen, ob Sie die richtige Berufswahl getroffen haben. Praktische klinische Erfahrungen sind der erste Schritt in die von Ihnen geplante berufliche Karriere. Manchmal wird Erfahrung auch ausdrücklich in Stellenangeboten gefordert. In jedem Fall ist es aber immer ein großer Trumpf und Vorteil, wenn Sie bei Ihrer ersten Bewerbung um eine Stelle bereits praktische Erfahrung vorweisen können. Proaktiv zu sein, sich um Praktika zu bemühen und sich bietende Gelegenheiten zu nutzen, zeigt jedem zukünftigen Arbeitgeber auch, dass Sie Initiative, Tatkraft und die richtige Einstellung für die täglichen Herausforderungen des Lebens als Tierarzt haben. Außerdem kommt es oft vor, dass man im Anschluss an ein Praktikum, bei dem man einen guten Eindruck hinterlassen hat, eine Anstellung angeboten bekommt.

A) Mögliche Optionen

Klinische Erfahrung wird oft im Rahmen von Praktika oder einem Internship gesammelt. Manchmal bekommt man aber auch die Gelegenheit, im Rahmen eines bezahlten Jobs Erfahrungen zu sammeln, ohne dass man – zumindest anfangs – Verantwortung übernehmen muss. Bevor Sie sich um ein Praktikum bemühen, sollte Ihnen klar sein, auf welchen Bereich Sie

sich in Ihrer zukünftigen Berufskarriere konzentrieren wollen. Wenn Sie z.B. als Allgemeinpraktiker für Kleintiere arbeiten möchten, dann sollten Sie sich um Praktikumsmöglichkeiten auf diesem Gebiet umsehen. Nutzen Sie das Internet und andere Quellen, um die vorhandenen Optionen in der Nähe Ihres Wohnortes bzw. in annehmbarer Distanz zu durchforsten. Wenn Sie hingegen Ihre Zukunft eher in der Kleintierorthopädie oder der Kardiologie sehen, dann müssen Sie für ein Praktikum an einer spezialisierten Klinik unter Umständen längere Anfahrtszeiten in Kauf nehmen. In jedem Fall ist es aber empfehlenswert, „ganz unten“ zu beginnen und erste Erfahrungen in einer Allgemeinpraxis zu sammeln und sich erst dann auf einen bestimmten Fachbereich zu konzentrieren.

B) Seien Sie proaktiv!

Haben Sie Praxen gefunden, die für ein Praktikum infrage kommen, müssen Sie Ihre Bewerbungsunterlagen vorbereiten, die alle Zeugnisse, Belege für sonstige Studienleistungen sowie einen professionell gestalteten Lebenslauf enthalten. Überlegen Sie sich auch, wie lange Ihre „Lehrzeit“ sein soll. Empfehlenswert sind mindestens drei Monate.

Der nächste Schritt ist, die Praxis oder Klinik zu kontaktieren, um mit der zuständigen Person einen Termin für ein persönliches Gespräch auszumachen. Sie sollten immer versuchen, sich persönlich vorzustellen und sich um ein Praktikum zu bewerben, und nur, wenn es nicht anders möglich ist, die Bewerbung per Post oder E-Mail zu schicken.

C) Überprüfen Sie Ihre Wahl!

Es empfiehlt sich immer, mehrere Optionen für ein Praktikum zu haben, denn dann kann man die Angebote vergleichen. Hier einige wichtige Punkte, die Sie im Bewerbungsgespräch ansprechen sollten:

- Hat die Praxis/Klinik Erfahrung oder sogar einen Plan für die Ausbildung von Praktikanten?
- Was erwartet Ihr Chef/das Team von Ihnen? Fragen Sie z.B., ob Sie bestimmte einfache, Ihrem Wissensstand entsprechende Tätigkeiten alleine durchführen dürfen.
- Wie wird die Arbeitszeit sein? Müssen Sie auch bei Not- oder Wochenenddiensten anwesend sein?
- Gibt es ein Gehalt und/oder eine Vergütung für Reisespesen?
- Wie ist die übliche Praktikumsdauer in dieser Praxis/Klinik?

Seien Sie locker und fragen Sie alles, was Ihnen sonst noch Wichtiges einfällt. Es gibt keine dummen Fragen, und außerdem sind Sie schließlich Anfänger! Machen Sie sich Notizen und klären Sie zum Ende des Gesprächs, wie und wann Sie erfahren, ob Sie als Praktikant angenommen werden – es sei denn, Sie sind beide voneinander so begeistert, dass Sie sofort dort zu arbeiten beginnen! Verlassen Sie die Praxis/Klinik nie, ohne zu wissen, wie es mit Ihrer Bewerbung weitergeht! Wenn Sie alle

Bewerbungsgespräche geführt haben, sehen Sie in Ruhe Ihre Notizen durch und erinnern Sie sich daran, wie Sie sich in der jeweiligen Praxis gefühlt haben. Wenn Sie nämlich tatsächlich ein Angebot erhalten sollten, dann können Sie noch überlegen, ob Sie sich dort durch das Team tatsächlich willkommen gefühlt haben und ob es wirklich der richtige Ort ist, wo Sie unter wohlwollender Aufsicht wertvolle Erfahrungen sammeln können. Halten Sie sich fern von Praxen/Kliniken, die den Eindruck vermitteln, dass sie nur ein unbezahltes Teammitglied suchen! In der Regel ist das verlorene Zeit, auch wenn Sie den Job gerne haben wollen. Es können sich immer noch bessere Optionen ergeben!

4/ Sicherheit gewinnen

Aller Anfang ist schwer, insbesondere in Berufen, wo Sie täglich viele Entscheidungen treffen müssen – Entscheidungen, die weitreichende Konsequenzen haben. Es ist eine Herausforderung, das Gewicht der Verantwortung für die Gesundheit und das Wohlbefinden eines Tieres auf unseren Schultern zu spüren und dabei auch noch mit dem fordernden Verhalten Ihres Chefs oder der Kunden zurechtzukommen. Glücklicherweise können Sie den Prozess des Gewinnens an Sicherheit und Vertrauen in Ihre eigenen medizinischen Entscheidungen selbst beeinflussen.

A) Finden Sie einen guten Mentor!

Es ist in Ihrem Interesse, dass Sie ein Arbeitsumfeld finden, wo Ihnen ein Mentor zugeteilt wird, der Sie unter seine Fittiche nimmt und Sie dabei unterstützt, Ihre ersten Schritte als Tierarzt zu machen. Einen guten Mentor zu haben, der Sie schult und leitet, ist der beste Start in Ihr Berufsleben.

Deshalb sollten Sie an diesen Punkt bereits bei Ihrem ersten Job-interview denken. Haben Sie bereits mit Ihrem Praktikum/Ihrer Arbeit begonnen und gibt es niemanden, der Ihnen als Coach zugewiesen wurde, dann versuchen Sie, sich selbst jemanden aus dem Praxisteam zu suchen. Wenn Sie merken, dass es allen in der Praxis ziemlich egal ist, ob Sie Hilfe oder Unterstützung brauchen, dann sollten Sie sich vielleicht um ein anderes Praktikum/eine andere Stelle umsehen. Fehlende Anleitung und Hilfestellung in dieser entscheidenden Phase Ihres Berufslebens kann zu dauerhaftem geringem Selbstvertrauen führen, wenn es darum geht, medizinische Entscheidungen zu treffen.

Sobald Sie aber Ihren „medizinischen Coach“ gefunden haben, halten Sie engen Kontakt zu ihm und planen Sie häufige und regelmäßige Treffen ein, bis Sie sich bei Ihrer Arbeit sicherer fühlen. Sie können Ihren Mentor Ihrerseits dadurch unterstützen, dass Sie ihm ehrlich sagen, wie seine Ratschläge am besten bei Ihnen ankommen (in gesprochener oder schriftlicher Form oder durch überwachtes Arbeiten) und wo Ihre Stärken und Schwächen liegen.

B) Aus Fehlern lernen!

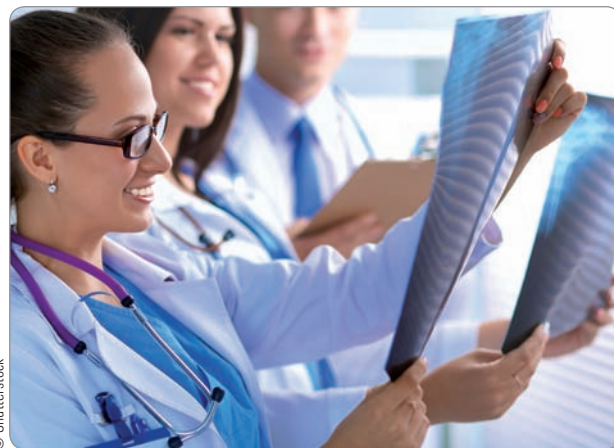
Wenn Sie etwas Neues lernen, sollten Sie immer damit rechnen, dass Fehler passieren können – egal, wie gut ausgebildet und pflichtbewusst Sie sind! Fehler sind eine hervorragende Möglichkeit, zu lernen – vorausgesetzt Sie gehen auf professionelle Art und Weise damit um. Seien Sie ehrlich zu sich selbst und geben Sie Fehler zu. So können Sie sie gründlich hinterfragen. Sehen Sie sich mit Ihrem Coach die Umstände an, die dazu führten, dass Sie eine falsche oder suboptimale Entscheidung getroffen haben. Analysieren Sie die medizinischen Fälle Schritt für Schritt, um Ihre Diagnostik und Ihre Therapieentscheidung zu überprüfen und besprechen Sie diese mit Ihrem Mentor oder einem anderen erfahrenen Tierarzt, dem Sie vertrauen. Versuchen Sie herauszufinden, welche anderen Umstände außer Ihrer mangelnden Erfahrung Sie bewogen haben, diese erste (falsche) Entscheidung zu treffen. Vielleicht waren Sie durch etwas abgelenkt oder unter Stress. Solche äußeren Faktoren können, sobald man sie identifiziert hat, aber einfach abgestellt werden.

Bedenken Sie auch, dass sich manche Faktoren Ihrer Kontrolle und Ihrem Einfluss entziehen. Dazu zählt unter anderem ein Gesundheitsproblem des Tieres, das sich trotz der Routinediagnostik mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln nicht feststellen ließ. In medizinischen Berufen gibt es immer das Problem versteckter Gesundheitsprobleme, die sich negativ auf die noch so ausgeklügelte Diagnostik und Therapie auswirken. Dies passiert auch den erfahrensten und besten Ärzten. Hier handelt es sich dann nicht um Fehler, sondern um Gegebenheiten in der medizinischen Arbeit.

C) Selbständig werden

Sobald Sie Vertrauen in Ihre eigenen medizinischen Entscheidungen gewonnen haben, können die Gespräche mit Ihrem Coach seltener werden

Es ist gut, ein eigenes berufliches Netzwerk aufzubauen, das Ihnen als Unterstützung dienen kann.



© Shutterstock

und die Unterstützung durch ihn kann schrittweise reduziert werden. Solange Sie aber noch nicht vollständig sicher in Ihren medizinischen Entscheidungen sind, sollten Sie weiterhin ein regelmäßiges Feedback von Ihrem Mentor suchen. Selbständig in seiner Arbeit zu werden, ist sehr wichtig, damit Sie nicht am Ende während Ihres gesamten Berufslebens am Rockzipfel Ihrer Kollegen hängen. Feedback zu erhalten und zu geben, bedeutet in einem medizinischen Team, dass Sie Ihre Entscheidung selbst treffen und diese danach mit Ihren Kollegen diskutieren. Dies gibt Ihnen die Gewissheit, dass Sie nichts übersehen haben, und stärkt außerdem die Kommunikation im Team. Zudem gibt es Ihnen das gute Gefühl, dass Sie für Ihre Arbeit geschätzt werden. Kontinuierliches Feedback ist etwas, das Sie als wichtiges Routineelement während Ihres gesamten Berufslebens aufrechterhalten sollten.

D) Ein Netzwerk aufbauen

Auch wenn Sie bereits genügend Sicherheit gewonnen haben und in der Lage sind, alleine medizinische Entscheidungen zu treffen und die volle Verantwortung für Ihre Fälle zu übernehmen, sollten Sie doch ein berufliches Netzwerk aufbauen, das Ihnen Unterstützung geben kann. Suchen Sie Personen aus, denen Sie vertrauen, die einen vergleichbaren Bildungsstand sowie solides Wissen in verschiedenen Bereichen der Tiermedizin haben. So können Sie untereinander Ideen austauschen und sich gegenseitig unterstützen. Ein derartiges Netzwerk kann sehr wichtig werden, wenn Sie einen besonders schwierigen Fall haben, es ist aber auch im täglichen Berufsleben von Nutzen. Auch wenn man sich vom medizinischen Standpunkt aus sehr sicher ist, gibt es doch Fälle, wo wir gerne von Kollegen eine zweite Meinung bzw. ein Feedback hätten.

Über ein berufliches Netzwerk zu verfügen, ist auch hilfreich, wenn man sich über Ereignisse „menschlicher Natur“, die sich in einer Tierarztpraxis mit Kunden oder dem Team unweigerlich ergeben, austauschen möchte. Dies können angenehme oder lustige Vorkommnisse sein, die Sie gerne mit anderen teilen möchten, aber auch schwierige Situationen, die das tierärztliche Leben oft ganz schön hart machen können. Zum Beispiel Ihre erste Euthanasie bei einem Hund, der einem alten, alleinstehenden Menschen gehört oder eine Streiterei mit einem Kunden über Ihre Gebühren oder die Behandlung des Tieres. Derlei Vorkommnisse mit jemandem Unbeteiligten besprechen zu können, kann oft sehr hilfreich sein. Mit einem Dritten kann man das eigene Verhalten hinterfragen und eine Rückmeldung oder Tipps erhalten, wie man derlei Fälle in Zukunft vielleicht besser handhaben kann.

Ein berufliches Netzwerk trägt aber auch zu einem gesunden Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben bei, da man bei medizinischen oder menschlichen Problemen im Beruf ein Feedback von Kollegen bekommt und das Problem nicht mit nach Hause nehmen muss. Solche Fälle mit Familie oder Freunden zu diskutieren, hindert uns nämlich daran, Berufs- und Privatleben zu trennen. Wenn Mitglieder Ihres beruflichen Netzwerkes gleichzeitig persönliche Freunde sind, dann



© Shutterstock

Damit Ihre Kunden Sie besser verstehen, modifizieren Sie Ihre Sprache und lernen Sie, Fachausdrücke zu übersetzen und Ihre Informationen sozusagen „zweisprachig“ rüberzubringen.

sollte es Teil des Netzwerkkonzeptes sein, Berufliches bei der Arbeit und nicht im privaten Kreis zu besprechen. Fachgespräche mit Freunden und Familienmitgliedern sollten strikte Ausnahmen bleiben.

5/ Grundregeln der Kundenkommunikation

Ein vom medizinischen Standpunkt aus guter Tierarzt zu sein, sollten wir bereits an der Universität gelernt haben; ein guter Kommunikator zu sein, ist hingegen etwas, das wir erst mit der Zeit lernen werden. Kommunikationsfähigkeit wird in der Regel erst in der täglichen Praxis durch „Versuch und Irrtum“ entwickelt, es sei denn, wir hatten einen guten Mentor, der uns dies beigebracht hat. Eine gute Kommunikation ist von zentraler Bedeutung, um Vertrauen aufzubauen, tiermedizinische Dienstleistungen und Produkte erfolgreich zu platzieren und zu verkaufen und so in den Augen des Kunden Mehrwert zu bieten. Eine gute Kommunikation mit den Kunden ist eigentlich recht einfach, wenn man folgende Grundregeln beachtet (**Tabelle 1**).

A) Regel Nr. 1 – Kunden sind Laien!

Seien Sie sich immer Ihrer Rolle als veterinärmedizinischer Wissenschaftler bewusst und vergessen Sie nie, dass Ihre Kunden darauf angewiesen sind, dass Sie die medizinische Fachsprache in eine für sie verständliche Sprache übersetzen. Sie mögen vielleicht den Eindruck haben, dass Kunden Ihre Erklärungen inhaltlich verstehen, nur weil sie nicht rückfragen. Diese Annahme kann aber trügerisch sein, weil die Tierbesitzer nur deshalb keine Fragen stellen, weil sie zu gestresst sind oder sich in einem emotionalen Ausnahmezustand befinden. Damit Ihre Kunden Sie besser verstehen, modifizieren Sie Ihre Sprache und lernen Sie, Fachausdrücke zu übersetzen und Ihre Informationen sozusagen „zweisprachig“ rüberzubringen. Überprüfen Sie, ob der Kunde alles

Tabelle 1. Regeln für die Kommunikation mit dem Kunden.

Richtig	Falsch
Begrüßen Sie Kunden und Tier freundlich.	Eine Begrüßung murmeln oder per Handzeichen begrüßen.
Lächeln Sie.	Finster dreinschauen oder unaufmerksam sein.
Stellen Sie Augenkontakt her und halten Sie ihn.	Den Blickkontakt mit dem Kunden vermeiden.
Fragen Sie, was Sie für den Kunden tun können und hören Sie zu.	Wortlos mit der Untersuchung des Patienten beginnen.
Sprechen Sie deutlich und betonen Sie Wichtiges.	Unverständliches vor sich her murmeln.
Erklären Sie bei der Untersuchung, was Sie gerade tun.	Roboterartig und kommentarlos untersuchen.
Verwenden Sie eine normale Sprache und übersetzen Sie Fachbegriffe.	Hochgestochen in Fachterminologie sprechen.
Erklären Sie dem Kunden, dass Sie ihn nicht hören, wenn Sie gerade das Stethoskop benutzen.	Den Kunden und sein Anliegen ignorieren.
Fassen Sie die Untersuchungsergebnisse zusammen, warten Sie auf ein Feedback des Kunden und besprechen Sie mit ihm die Behandlungsoptionen.	Den Patienten ohne vorherige Erklärungen und ohne Feedback des Kunden sofort behandeln.
Geben Sie dem Kunden einen schriftlichen Bericht mit.	Voraussetzen, dass sich der Kunde alles Gesagte merken kann.
Bedanken Sie sich herzlich beim Kunden für seinen Besuch.	Sich kurz angebunden verabschieden.

verstanden hat, indem Sie immer, wenn Sie etwas erklärt haben oder dem Kunden etwas angeboten haben, ein entsprechendes Feedback einfordern. Fragen Sie z.B. einfach „Wie hört sich das für Sie an?“ und geben Sie dem Kunden Zeit zu antworten. Die Kunden werden Ihnen sagen, wenn sie mehr wissen wollen.

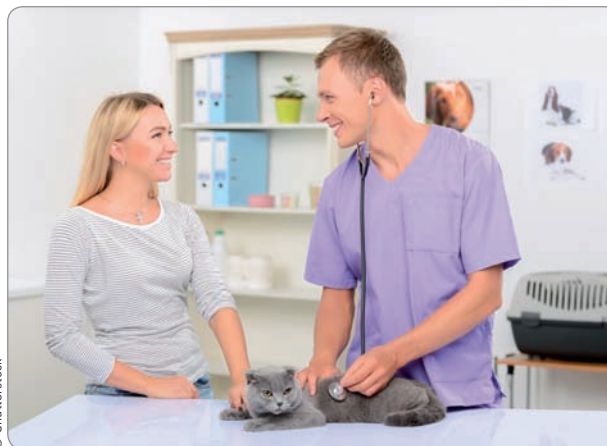
Unterbrechen Sie den Kunden nicht! In der Regel erzählen die Kunden nicht stundenlang. Wenn Sie diese wenigen Ratschläge beachten, können Sie Vertrauen aufbauen und dem Kunden das Gefühl geben, dass sein Problem wirklich ernst genommen wird. So ist er bestens für den weiteren Verlauf der Sprechstunde und die von Ihnen angebotenen Leistungen vorbereitet.

B) Regel Nr. 2 – Wissenschaft ist Nummer 1

In Ihrer Ausbildung zum Tierarzt war die Wissenschaft das Wichtigste, insbesondere bei den Prüfungen oder wenn Sie eine akademische Karriere an der Universität angestrebt haben. Wenn wir in die Praxis gehen, bleibt die Wissenschaft zwar immer noch die Basis für eine gute Tiermedizin, doch reicht sie nicht aus, wenn es darum geht, eine gute Beziehung zu den Kunden aufzubauen.

Kommunikationsspezialisten vertreten die Ansicht, dass eine gute Kommunikation mehr ist als die bloße Übertragung wissenschaftlicher Fakten vom Sender (Ihnen) an einen Empfänger (Ihren Kunde). Um den Weg für einen motivierenden Dialog zu ebnen, sollte Ihr erster Schritt sein, eine positive Beziehung zum Kunden aufzubauen. Ihre „Türöffner“ sind Lächeln, Augenkontakt und vielleicht eine Frage wie „Was kann ich heute für Sie tun?“, gefolgt von aufmerksamem Zuhören.

Ihre „Türöffner“ sind Lächeln, Augenkontakt und vielleicht eine Frage wie „Was kann ich heute für Sie tun?“, gefolgt von aufmerksamem Zuhören.



© Shutterstock

C) Regel Nr. 3 – Strategie für die Sprechstunde

Sie sollten sich von Anfang an eine Strategie für den Ablauf der Sprechstunde zulegen und sich während Ihrer ganzen Laufbahn daran halten. Eine solche Strategie ist das Rahmenwerk für Ihre Interaktion mit dem Kunden und stellt sicher, dass alle Ihre Kunden das individuell am besten geeignete Angebot erhalten und der Patient die bestmögliche medizinische Versorgung bekommt. Eine gut vorbereitete Strategie für den Ablauf der Sprechstunde schafft für Ihre Kunden erkennbaren Mehrwert und trägt dazu bei, dass das Tier optimal versorgt wird. Wenn Sie dies schaffen, werden Ihre Kunden gerne wieder kommen, und es wird sich zwischen Tierbesitzer und Ihnen als primärem Gesundheitsdienstleister eine wirklich starke Bindung entwickeln.

Die Entwicklung einer Sprechstundenstrategie ist einfach, wenn Sie die folgenden Punkte berücksichtigen. Außerdem werden Sie bald merken, dass Sie damit auch eine Menge Zeit sparen.

- Begrüßen Sie den Kunden und fragen Sie ihn, wie es seinem Tier geht und wo Sie helfen können (siehe Regel Nr. 2).
- Hören Sie dem Tierbesitzer aufmerksam zu, machen Sie sich Notizen und entscheiden dann, was Sie in der aktuellen Sprechstunde für das Tier tun können und was auf einen nächsten Termin verschoben werden muss. Bevor Sie weitermachen, gehen Sie Ihre Notizen noch einmal mit dem Kunden durch, erklären Sie ihm, welche Behandlungen Sie planen und warten Sie auf sein Feedback und seine Zustimmung.
- Führen Sie eine umfassende klinische Untersuchung durch (von der Nasenspitze bis zur Schwanzspitze), kommentieren Sie kurz und verständlich, was Sie tun und warum und erklären Sie dem Kunden dann die Ergebnisse Ihrer Untersuchung.
- Nach der Untersuchung des Patienten sollten Sie dem Tierbesitzer eine kurze und genaue Zusammenfassung des Befundes geben und danach Ihre Behandlungsvorschläge präsentieren bzw. weitere Dienstleistungen (weiterführende Diagnostik, Produkte, etc.) anbieten. In diesem Stadium ist es wichtig, den Kunden nicht mit zu vielen Informationen zu überlasten! Beschränken Sie sich auf maximal drei wichtige Punkte und beschreiben Sie die Behandlungsoptionen sowie den Nutzen und die Vorteile für das Tier, sofern dem Therapieverschlagn zugestimmt wird.
- Nun ist der Zeitpunkt, da Sie beide sich einig werden müssen, und der Kunde muss seine Einwilligung zu den vorgeschlagenen Dienstleistungen und empfohlenen Produkten geben. Fordern Sie dieses Feedback heraus und fragen Sie z.B. „Wie klingt das für Sie?“. Der Kunde hat dann vielleicht noch weitere Fragen. Wenn auch diese beantwortet sind, können Sie mit der Diagnostik fortfahren, das Tier

behandeln, die medizinische Indikation erklären, über die richtige Ernährung sprechen und abschließend den nächsten Termin festlegen.

- Stellen Sie einen kurzen Bericht über die Sprechstunde aus und gegebenenfalls ein Rezept und geben Sie diese dem Kunden mit. Der Bericht sollte die wichtigsten Untersuchungsergebnisse sowie die Therapieempfehlungen und den nächsten Termin enthalten. Dadurch ist sichergestellt, dass der Kunde die wichtigsten Punkte nicht vergisst (Ernährung, Verabreichung der Medikamente, andere Maßnahmen). Außerdem kann dieser „Arztbericht“ dann auch mit den anderen Familienmitgliedern des betroffenen Tieres besprochen werden, so dass diese auch in die Betreuung des Patienten involviert sind.
- Wenn alles abgeschlossen ist, bedanken Sie sich beim Kunden dafür, dass er Sie für die medizinische Versorgung seines Tieres gewählt hat (es gibt noch etliche andere Tierärzte in Ihrer Umgebung) und beenden Sie die Sprechstunde mit den besten Genesungswünschen für das Tier. Verabschieden Sie sich vom Kunden und vom Patienten und sagen Sie, dass Sie sich auf den nächsten Besuch freuen.

6/ Wie man die Kundencompliance verbessert

Studien, die von der American Animal Hospital Association (AAHA) in den USA sowie in Spanien durchgeführt wurden, haben belegt, dass mangelnde Compliance (Therapietreue) der Kunden hinsichtlich der Empfehlungen der Tierärzte nicht nur die Gesundheit der Tiere gefährdet, sondern auch eine signifikante Ursache von verlorenen Einnahmen der Tierarztpraxen ist. Aus diesem Grund wirken sich interne Praxismaßnahmen, die gezielt die Kundencompliance fördern, sowohl auf das Behandlungsergebnis als auch auf die Praxiseinnahmen positiv aus.

Die CRAFT-Gleichung (C=R+A+FT)

Die AAHA hat den Prozess der Erzielung einer maximalen Compliance der tierärztlichen Empfehlungen in der sogenannten CRAFT-Gleichung zusammengefasst.

$$C=R+A+FT$$

Dabei ist:

- **C** = Compliance
- **R** = Recommendation, also die Empfehlung des Tierarztes
- **A** = Akzeptanz durch den Kunden
- **FT** = „Follow Through“, also Nachverfolgung durch das Praxisteam

A) Die Bedeutung klarer Empfehlungen

Eine Schlüsselaussage aus den AAHA-Studien ist die Wichtigkeit einer klar und betont formulierten Empfehlung durch den Tierarzt. Die Studien warnen auch, dass viele Tierärzte eine nur ungenaue Wahrnehmung dessen haben, was aus der Sicht der Kunden eine klare Empfehlung ist. Dies ist auch der Grund dafür, warum Kunden oft der Art und Weise, wie Empfehlungen ausgesprochen werden, übertriebene Bedeutung zumessen und nicht so sehr auf den Inhalt der angebotenen Therapieoptionen achten. Stellen Sie sicher, dass Ihre Empfehlungen klar überkommen, indem Sie eine „positive“ Sprache verwenden, die keinerlei Zweifel offen lässt. Sagen Sie z.B. nicht „Wir könnten einige Bluttests machen, um zu sehen, was los ist, oder wir warten ein paar Tage ab und sehen, wie sich die Sache entwickelt.“ Vielmehr muss die positive Aussage heißen: „Wir müssen herausfinden, wo die Ursache des Problems ist, und dafür ist es am besten, wir machen gleich einige Bluttests.“

B) Akzeptanz durch den Kunden

Nach einer klar ausgesprochenen Empfehlung des Tierarztes und gegebenenfalls der entsprechenden Verstärkung der Aussage durch andere Mitglieder des Praxisteam ist der nächste wichtige Schritt die Akzeptanz vonseiten des Kunden. Es ist eine traurige Tatsache, dass viele Tierbesitzer trotz einer klar formulierten Therapieempfehlung des Tierarztes sich nicht an diese halten. Der Grund dafür ist, dass sie die Empfehlung zwar gehört, aber innerlich nicht akzeptiert haben. Nun könnte man die Schuld dafür einfach dem Kunden zuschieben, aber so einfach ist der Akzeptanzprozess dann doch nicht.

Um eine Akzeptanz durch den Kunden zu erzielen, muss dieser nicht nur die Empfehlung als solche verstanden haben, sondern es muss ihm auch klar sein, warum diese sofort umgesetzt werden muss und dass dies für sein Tier und ihn von Vorteil ist. Um die Akzeptanz des Kunden zu erreichen, können einige zusätzliche Schritte erforderlich sein:

1. Machen Sie dem Kunden ein klares, konkretes Angebot!

Stellen Sie sicher, dass Sie Ihre medizinische Empfehlung in ein konkretes Angebot (unter Angabe der ungefähren Kosten) umgewandelt haben, sodass der Kunde genau weiß, was von ihm erwartet wird.

2. Erklären Sie dem Kunden, warum sofort gehandelt werden muss!

Beschreiben Sie die Vorteile für das Tier und ihn selbst, wenn er die empfohlene Aktion sofort durchführt (durchführen lässt) und erklären Sie ihm auch die Konsequenzen, wenn er dies nicht tut.

3. Ermuntern Sie den Kunden, Fragen zu stellen!

Es ist wichtig, dass der Kunde sowohl die ärztliche Empfehlung als auch den Nutzen derselben versteht. Bieten Sie dem Kunden daher an, dass



© Shutterstock

Das Praxisteam sollte alle verfügbaren Elemente des Praxismanagements nutzen, um für die Nachbetreuung der Kunden zu sorgen und z.B. telefonisch nachhaken (Recall-Anrufe), falls ein Kunde nicht zur Kontrolluntersuchung erscheint oder wenn ein neues Rezept für die verschriebenen Medikamente fällig ist.

Sie gerne bereit sind, alle seine Fragen zu beantworten und gehen Sie auf seine etwaigen Bedenken ein.

4. Erzielen Sie die volle Zustimmung des Kunden!

Nehmen Sie sich die Zeit, um alles zu tun, dass der Kunde dem vorgeschlagenen Behandlung-/Aktionsplan vollinhaltlich und deutlich zustimmt, bevor Sie dann die Einzelheiten des weiteren Vorgehens besprechen.

C) Unterstützung des Praxisteam zur Verbesserung der Compliance

Die AAHA hat das sogenannte „CRAFT“-Modell entwickelt, um Tierarztpraxen dabei zu unterstützen, die wichtigsten Schritte zur Erzielung einer guten Kundencompliance zu beachten. Diese Schritte sind: eine klare Empfehlung durch den Tierarzt (verstärkt durch das Praxisteam), gefolgt von der Akzeptanz durch den Kunden und einer konsequenten Nachverfolgung durch das Praxisteam. Die wichtigste Botschaft der von der AAHA durchgeführten Studien ist, dass Compliance ein Mannschaftsspiel ist.

1. Verstärkung durch das Praxisteam

Damit das Praxisteam die Empfehlungen des Tierarztes unterstützen und verstärken kann, muss es diese kennen. Das ist Ziel und Zweck von Praxisprotokollen und standardisierten Vorgehensweisen. Protokolle stellen sicher, dass der Kunde eine einheitliche Botschaft empfängt und dass das Praxisteam in der Lage ist, die Empfehlungen anderer aus dem Team zu verstärken und sogar selbst Empfehlungen auszusprechen, ohne dabei in Widerspruch mit den Empfehlungen anderer zu geraten.

Wenn natürlich die einzelnen Tierärzte einer Praxis/Klinik unterschiedliche Ansichten haben, dann ist das nicht nur für die Kunden verwirrend,

sondern auch für das Praxisteam schwierig. Teil der Entwicklung effizienter Protokolle ist, dass sich alle Tierärzte einig darüber sind, wie bei Routinefällen und häufigen Krankheiten vorzugehen ist. Dabei sind das lokale Risikoniveau, neu auf den Markt kommende Arzneimittel und neu entwickelte Therapieformen zu berücksichtigen. Es sei daran erinnert, dass man bei unterschiedlichen klinischen Vorgehensweisen zwar unter Umständen etwas bessere Ergebnisse erzielen kann, dass diese aber, sobald man sie in Relation zu der aufgrund fehlender Protokolle sehr niedrigen Compliance setzt, kaum ins Gewicht fallen.

Das positive Resultat effektiver Protokolle konnte in von mehreren Arzneimittelunternehmen durchgeführten Studien gezeigt werden. Alle haben belegt, dass die Entwicklung und Umsetzung von effektiven Protokollen für Routinebehandlungen (z.B. Parasitenkontrolle) signifikante positive Auswirkungen auf die insgesamt Compliance hatten.

2. Follow-up durch das Praxisteam

Sobald eine tierärztliche Empfehlung akzeptiert wurde und die Behandlung begonnen hat, ist es die Aufgabe des Praxisteams, den Kunden und das Tier durch Nachbetreuung (Follow-up) zu unterstützen und so eine gute Compliance sicherzustellen. Wir dürfen nicht vergessen, dass unsere Kunden vielbeschäftigte Menschen sein können, mit zahlreichen Verpflichtungen, die ihre Zeit und Aufmerksamkeit absorbieren. Daher können wir ihnen helfen sicherzustellen, dass die Bedürfnisse des Tieres befriedigt werden. Das Praxisteam sollte alle verfügbaren Elemente des Praxismanagements nutzen, um Kunden an therapeutisch notwendige Aktionen zu erinnern. Dies umfasst auch das telefonische Nachhaken (Recall-Anrufe), falls ein Kunde nicht zur Kontrolluntersuchung erscheint oder wenn ein neues Rezept für die verschriebenen Medikamente fällig ist.

7/ Ethik im Beruf und in der Tiermedizin

Wie schon erwähnt, ist das Führen einer privaten Tierarztpraxis eine beruflich außerordentlich fordernde Tätigkeit. Man verlangt von jungen Tierärzten, dass sie schnell Experten in verschiedenen medizinischen Disziplinen werden, dass sie geschult in der Kommunikation mit Kunden sind, dass sie Empathie gegenüber den Patienten und deren Besitzern zeigen, dass sie dabei aber auch die finanzielle Situation der Praxis im Hinterkopf behalten, etc., etc. Kurz, – das alles ist eine kolossale Herausforderung für junge Tierärzte!

Einige Studien zur mentalen Gesundheit von Veterinärmedizinern haben eine beunruhigend hohe Rate an Stress und psychologischen Problemen bei Tierärzten festgestellt. Die qualitative Analyse der stressigsten oder unangenehmsten Faktoren hat gezeigt, was Tierärzte am meisten belastet:

- Interaktionen mit schwierigen Kunden
- Streit mit Kunden um das Honorar



© Shutterstock

Ein Tier einschläfern zu müssen, ist eine sowohl menschlich, als auch beruflich belastende Erfahrung, mit der der Tierarzt fertig werden muss. Dazu zählt auch die Trauerarbeit mit dem Tierbesitzer.

- Interessenskonflikte zwischen Kundenmeinung und Patientenversorgung
- Euthanasie und emotionale Begleitung der Tierbesitzer.

Viele erfahrene Tierärzte beschreiben persönliche stressige Erfahrungen, die sie emotional belastet haben. Hier einige Beispiele:

- Tierbesitzer, die eine Behandlung nicht bezahlen können (oder dies zumindest behaupten), die aber fordern, dass die Behandlung fortgesetzt wird, weil dies doch unsere berufliche Pflicht sei.
- Kunden, die die vorgeschlagene Behandlung anzweifeln und dem Tierarzt vorwerfen, aus rein wirtschaftlichen Gründen eine bestimmte aufwändige Therapie vorgeschlagen zu haben.
- Wohlmeinende Menschen, die verlassene oder verletzte Tiere auf sammeln und bringen und die Tierklinik mit einer Wohlfahrtseinrichtung verwechseln.
- Tierbesitzer, die aus „praktischen“, aber für einen Tiermediziner nicht akzeptablen Gründen wünschen, dass ihr Tier eingeschläfert wird.

Leider ist es unmöglich, einem jungen Tierarzt einen Zauberstab an die Hand zu geben, mithilfe dessen er alle schwierigen Situationen stressfrei managen könnte, aber die folgenden Gedanken können vielleicht hilfreich sein:

- 1) Suchen Sie Rat oder Unterstützung bei Ihrem Chef, Ihren Kollegen, Tierärzten in anderen Praxen oder bei wem auch immer, der in diesem emotionalen Dilemma zur Verfügung steht. Fressen Sie nichts in sich hinein, sondern teilen Sie sich mit und hören Sie auf Personen, die ähnliche Situationen bereits vor Ihnen durchleben mussten!
- 2) Wann immer Sie merken, dass zwischen Ihren Prinzipien und denen Ihrer Praxis eine Diskrepanz herrscht, sollten Sie das Thema zur rechten Zeit und mit geeigneten Worten zur Sprache bringen – nicht fordernd und nicht kritisierend, sondern eher fragend und um Verständnis bemüht.

- 3) Eine Tierarztpraxis ist ein Unternehmen mit sehr engen Gewinnmargen. Die meisten Praxen/Kliniken weltweit erzielen Profite von weniger als 10-20 % ihrer Einnahmen. Und dies noch vor Steuern, finanziellen Aufwendungen und Investitionen. Zudem ist das Gehalt von Tierärzten in vielen Ländern merklich niedriger als bei anderen qualifizierten Berufen vergleichbarer Anforderungen und Verantwortung. Wenn daher ein Tierarzt für seine Dienstleistungen Gebühren verlangt, so bricht er damit weder ethische Grundsätze noch begeht er Verrat an seiner Berufung. Vielmehr kämpft er als Unternehmer einfach ums Überleben.
- 4) Wir sind Tierärzte, nicht Manager der persönlichen Finanzen unserer Kunden. Es gibt keine wissenschaftlichen Studien, die es uns erlauben würden, den Grad der emotionalen Bindung eines Menschen an sein Haustier auf der Basis seiner sozialen Klasse, seiner Herkunft bzw. der Kleidung oder des Autos, das er fährt, zu beurteilen. Es ist somit nicht Sache des Tierarztes, mit Vorurteilen dem Kunden gegenüber zu treten, ohne ihn zu fragen, welche Qualität der medizinischen Versorgung er für sein Tier wünscht. Die Pflicht des Tierarztes ist es, ehrlich und objektiv zu sein und die verfügbaren medizinischen Optionen verständlich darzulegen. Beginnen Sie immer mit der besten medizinischen Option als Ihrer allerersten Empfehlung, und wenn Sie merken, dass dies für die wirtschaftliche Situation des Kunden nicht machbar ist, schlagen Sie die möglichen Alternativen vor, die zwar nicht die optimale Version sind, aber doch weder dem Wohlbefinden des Patienten noch Ihrer Integrität schaden.
- 5) Wir müssen lernen zu verstehen, warum ein Kunde unsere Vorschläge ablehnt. Wenn ein Tierbesitzer eine von uns empfohlene Behandlung

ablehnt, kann dies viele verschiedene Gründe haben, und wir sollten den Kunden nach dem Grund fragen. Hier einige der typischen Antworten:

- „Ich möchte nicht so viel Geld für ein Tier ausgeben.“ „Ich liebe meinen Hund, aber schließlich und endlich ist es nur ein Hund. Es erscheint mir nicht richtig, so viel Geld für ein Tier auszugeben.“ Das ist ein legitimer Grund, den wir respektieren sollten, ohne Druck auf den Kunden auszuüben.
- „Ich habe das Geld nicht. Ich kann mir das nicht leisten. Ich wünschte, ich könnte es mir leisten.“ In diesen Fällen dem Kunden einen Zahlungsaufschub, eine Ratenzahlung oder sogar einen Kredit anzubieten, kann eine gute Lösung sein. Allerdings gibt es dabei auch Risiken zu bedenken. Manche Tierärzte haben Abmachungen mit einem Geldinstitut getroffen, sodass sie ihren Kunden tatsächlich einen Kredit anbieten können.
- „Ich glaube nicht, dass diese Behandlung die Lösung für die Probleme meines Tieres ist.“ „Ich habe einfach kein Vertrauen in diesen Tierarzt.“ In diesem Fall, der viel häufiger vorkommt, als wir meinen, schiebt der Kunde in der Regel finanzielle Probleme als Grund vor, während der wahre Grund für die Verweigerung in der mangelnden Kommunikation vonseiten des Tierarztes liegt.

Die Herausforderung für junge Tierärzte liegt darin, sich die Fähigkeit und das Einfühlungsvermögen anzueignen, mit Kunden, die eine Behandlung ablehnen, ein ehrliches Gespräch führen zu können und dabei herauszufinden, welcher der genannten Gründe tatsächlich zutrifft.

4. Der Tierarzt als Unternehmer

> ZUSAMMENFASSUNG

In allen Ländern der Welt können wir Tierärzte finden, die hervorragende medizinische Leistungen für die Tiere erbringen, die sehr schlecht darin sind, die Finanzen der Praxis/Klinik zu managen. Um aber eine gute medizinische Versorgung bieten zu können, muss die Praxis auch rentabel arbeiten, und somit hängen beide Dinge voneinander ab. Wie und warum das so ist, das ist Gegenstand dieses Kapitels.

Einleitung

Die Grundprinzipien der Unternehmensführung sind immer die gleichen, egal, ob es sich um ein sehr kleines Unternehmen oder einen riesigen Konzern handelt. Was sich ändert, sind nur die Formalitäten der involvierten Vorgänge. In einer sehr kleinen Organisation wie z.B. einer Tierarztpraxis mit einem einzigen Eigentümer und wenig Personal können diese Vorgänge nur im Kopf des Eigentümers existieren und nur mündlich und ad hoc an das Praxisteam kommuniziert werden. In einem großen Unternehmen hingegen ist bereits der Entscheidungsfindungsprozess eine gemeinschaftliche Sache, und die Kommunikation von Informationen läuft deutlich komplexer ab, sodass alle Vorgänge formalisiert werden müssen, um effektiv zu sein.

1/ Wie man ein Unternehmen führt

A) Ein bisschen Hintergrundwissen

Viele Tierärzte sind skeptisch, wenn es darum geht, etwas Unternehmensmanagement in ihrer Praxis/Klinik einzuführen, weil sie meinen, dies sei nur etwas für große Unternehmen, deren primäres Ziel allein die Schaffung von Reichtum für die Aktionäre ist, und so sehen sie ihr eigenes „Unternehmen“ als etwas gänzlich anderes an als diese profitorientierten

Firmen. Tierärzte sind aber nicht die einzigen Menschen mit sozialem Gewissen. Der heute von vielen Unternehmen gepflegte strategische Zugang zur Unternehmensführung berücksichtigt auch die Bedürfnisse anderer Interessensgruppen wie Angestellten oder Gemeinwesen sowie die Auswirkungen ihrer eigenen Aktivitäten auf die Umwelt.

In diesem Abschnitt legen wir die Struktur eines strategischen Zugangs zur Unternehmensführung dar, um den Verantwortlichen zu einem besseren Verständnis dessen zu verhelfen, wie es um ihr Unternehmen – egal, wie groß oder klein es ist – wirklich steht. Dieser strategische Zugang ist für Tierarztpraxen jeder Größe geeignet. Allerdings wird die Umsetzung in einer sehr kleinen Tierarztpraxis wahrscheinlich nicht so formell ablaufen wie empfohlen.

B) Zielkonflikte ausgleichen

Wenn sich ein Unternehmen viele Ziele setzt und nicht nur auf Gewinnmaximierung aus ist, wird es unvermeidlich sein, dass einige Ziele in Widerspruch zueinander zu stehen scheinen. So kann es sich eine Tierarztpraxis/-klinik auf die Fahnen schreiben, „Immer für seine Kunden da sein zu wollen“ und gleichzeitig sagen „Wir möchten für alle Angestellten ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Berufsleben und Privatleben“. Der strategische Zugang zum Umgang mit solchen konfliktiven Zielsetzungen wird nach Kaplan und Norton als „Balanced Scorecard“, einem Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und Strategiem Umsetzung, bezeichnet.

Die Vorgehensweise nach der Balanced Scorecard eignet sich ideal für Tierarztpraxen, da deren Eigner oft sehr breit gefächerte Ziele haben. Dieser Zugang muss entsprechend auf die typische Größe tierärztlicher „Unternehmen“ angepasst und der Umfang so beschränkt werden, dass er das Niveau der vorhandenen Managementenerfahrung widerspiegelt. Praxen, die diesen strategischen Zugang umgesetzt haben, erzielen ein beträchtliches Wachstum und entwickeln gleichzeitig ihre Fähigkeiten, den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden und auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern, während zusätzlich die sozialen und finanziellen Ziele der Kunden zufriedengestellt werden.

C) Das Umsetzen der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein Konzept, das Strategie und Unternehmensführung in allen Ebenen einer Organisation miteinander verbindet. Somit muss es stufenweise umgesetzt werden, um ausreichend Zeit für die Entwicklung der für eine erfolgreiche Umsetzung nötigen Personen und Prozesse zu lassen.

Schritt 1 – Wohin gehen wir?

Der erste Schritt für den tierärztlichen Unternehmer besteht in der Festlegung einer klaren Vision für die Praxis: Was wollen wir sein? Wie möchten wir wahrgenommen werden? Wie soll unsere Vision auf alle anderen Beteiligten wirken? Was ist uns noch wichtig? Die Vision muss klar sowie kurz und bündig gefasst werden, damit sie leicht kommuniziert werden kann und leicht zu verstehen ist (**Abbildung 1**).

Schritt 2 – Was bedeutet unsere Vision für uns?

Hauptzweck einer Mission ist es, die angestrebten Ziele des Unternehmers an alle Beteiligten zu kommunizieren, sodass diese auch deren eigene Aktivitäten prägen. Intern bedeutet dies, dass die Vision der Praxis/Klinik alle täglich anfallenden Entscheidungen und Tätigkeiten des gesamten Praxisteam leiten soll. Damit dies gelingt, muss der Praxisinhaber klar ausdrücken, was er meint; insbesondere muss er eine Leitlinie vorgeben, wie man die manchmal auftretenden, in Widerspruch stehenden Ziele miteinander in Einklang bringt. Das lässt sich durch eine detailliertere Anleitung mit zusätzlichen Beispielen aus dem Praxisalltag erreichen (**Abbildung 2**).

Schritt 3 – Unser Plan für das nächste Jahr

Man kann es ganz einfach ausdrücken: Wenn wir wissen, wo wir hin wollen, müssen wir uns nur noch überlegen, was die wichtigsten Dinge sind, die wir zur Erreichung unseres Ziels im nächsten Jahr angehen sollten. Die Ziele, die wir uns setzen, sollten sich vor allem daran orientieren, dass eine gewisse Ausgeglichenheit erhalten wird und dass sie angesichts der verfügbaren Ressourcen realistisch sind. (Siehe Kasten „Unsere Ziele für das nächste Jahr“)

TIERKLINIK SONNENSCHN



Unsere Vision:

Wir wollen gemeinsam die beste tiermedizinische Versorgung bieten, bei der der Patient und sein Besitzer an erster Stelle stehen.

Unsere Mission:

Wir sind ein hochqualifiziertes und erfahrenes Team, und unser Engagement gilt der Bereitstellung von herausragender medizinischer Versorgung. Unsere moderne, gut ausgestattete Praxis bietet eine breite Palette an Leistungen an.

Wir sind bemüht, immer nur das Allerbeste für Ihr Tier zu tun. Dies umfasst auch einen ausgezeichneten Dienst am Kunden. Wir achten auch auf jedes kleine, aber vielleicht wichtige Detail, und unser Handeln ist stets von Empathie und Mitgefühl geleitet.

Abbildung 1. Beispiele für Aussagen zur Vision und Mission einer Tierarztpraxis.

TIERKLINIK SONNENSCHN



WAS UNSERE VISION FÜR UNS BEDEUTET

Wir wissen, dass wir unserer Vision näher kommen, wenn:

- sich die Zahl unserer Kunden von Jahr zu Jahr steigert
- alle Kliniken unter unserem Namen daran arbeiten, das gleiche gute Image zu erlangen
- jeder einzelne Mitarbeiter alles für die Kunden tut und dafür keine Extra-Anstrengung scheut
- sich die Compliance der Kunden bei präventiven Maßnahmen jährlich steigert
- für jedes Teammitglied einmal im Jahr eine Leistungsbeurteilung erfolgt, bei der ein eventueller Schulungsbedarf festgestellt und ein individuelles Entwicklungsprogramm erstellt wird
- eine klare Managementstruktur besteht, bei der den unmittelbaren Vorgesetzten entsprechend Bericht zu erstatten ist

Abbildung 2. Beispiel zu „Was unsere Vision für uns bedeutet“.

Beispiel: Unsere Ziele für das kommende Jahr

Ziel 1: Die Praxis soll wachsen

Dies erreichen wir durch:

- Förderung und Kommunizieren unserer klinischen Expertise
- verstärktes Bemühen um Bestandskunden
- Gewinnung neuer Kunden durch Bewerben unserer Praxis
- Erweiterung der Tätigkeitsbereiche der tierärztlichen Fachangestellten
- Einführen neuer Produkte und Dienstleistungen

Tabelle 1. Beispiel für wesentliche Jahresziele.

Finanziell	Kunden
<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle der Personalkosten im vereinbarten Rahmen • Kontrolle der Medikamentenkosten im vereinbarten Rahmen • Erweiterung unseres Gesundheitsprogramms für Haustiere 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung unserer Telefonkommunikation • Bekanntmachen der Praxis bei zukünftigen Kunden • Engagement innerhalb der Gemeinde • Verstärkter Einsatz digitaler Kommunikationsmittel
Geschäftsprozesse	Lernen und Wachstum
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines effizienten Systems zur Impferinnerung • Förderung der Gesundheitsvorsorge bei jedem Kundenkontakt • Verbesserung unserer Fähigkeit, Kunden über den Wert von Spezialdiäten zu informieren • Schaffung klarer Systeme für das Management unserer gemeinnützigen Arbeit bei gleichzeitigem Schutz der Praxisfinanzen • Aufrechterhaltung des Personalbestandes im vereinbarten Rahmen • Effizienterer Einsatz unserer Tierärzte 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen regelmäßiger Personalbesprechungen und Leistungsbeurteilungen • Entwicklungspläne für alle Mitarbeiter • Schulungen für alle Mitarbeiter • Schaffung von Möglichkeiten für das Personal, eigene Ideen einzubringen

Schritt 4 – Identifizierung der Schlüsselfaktoren zur Zielerreichung

Jetzt gilt es, zu überlegen, welche neuen Aktivitäten wir einführen sollten und welche wir vermehrt oder in geringerem Ausmaß durchführen sollten, um unsere Ziele zu erreichen. Diese Aktivitäten sind die Schlüsselfaktoren, also die Hebel, an denen wir ansetzen müssen, um ein besseres Ergebnis zu erzielen. Das Festlegen von Schlüsselfaktoren nach der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton erleichtert uns die Überprüfung, ob wir wirklich eine ausgewogene Zusammenstellung von Schlüsselaufgaben geschaffen haben. Gleichzeitig reduziert es das Risiko unbeabsichtigter Auswirkungen (**Tabelle 1**).

Schritt 5 – Entwicklung der Schlüsselmaßnahmen

Für jeden unserer definierten Schlüsselfaktoren müssen wir eine oder mehrere Maßnahmen identifizieren, anhand derer wir überprüfen können, ob wir uns unseren Zielen nähern. Sie können auch dafür herangezogen werden, den Prozess von „Überprüfen und Lernen“ anzuregen. Im Idealfall möchten wir die Aktivitäten, die zum Ergebnis führen, nachverfolgen können und nicht nur das Ergebnis selbst überprüfen. Wenn wir z. B. planen, in Zukunft mehr präventive Behandlungen durchzuführen und meinen, wir könnten das unter anderem dadurch erreichen, dass wir unseren Fachangestellten mehr Zeit einräumen, um diese Vorsorgemaßnahmen den Kunden näherzubringen, dann könnte die Nachverfolgung der Anzahl an stattgefundenen Beratungsgesprächen unserer Tierärzthelfer/innen ein Schlüsselindikator sein. Ähnlich verhält es sich, wenn wir den Einsatz digitaler Kommunikation erweitern wollen. Dann ist es wichtig, dass das Personal die Kunden um deren E-Mail-Adresse fragt. Der Prozentsatz aktiver Kunden mit dokumentierter E-Mail-Anschrift könnte dann ein Schlüsselindikator sein.

Für jede wichtige Aktion müssen eine oder mehrere Maßnahmen definiert werden (**Tabelle 2**).

Schritt 6 – Überprüfen und aus dem Fortschritt lernen

Wir müssen unsere Fortschritte regelmäßig (monatlich) überprüfen (**Tabelle 3**). Bei der Überprüfung der Maßnahmen ist es wichtig, den Fortschritt als positive Erfahrung darzustellen. Auch wenn die Ergebnisse nicht so sind wie erwartet – keiner hat etwas falsch gemacht, sondern der Prozess selbst hat einfach nicht funktioniert. Wir planen ja nicht zu versagen und schließlich haben wir gute Leute eingestellt, die ihre Arbeit auch gut machen.

Tabelle 2. Beispiele für Schlüsselmaßnahmen.

Aktivität	Schlüsselmaßnahmen
Verbesserung der Telefonkommunikation	Monatliche Beurteilung durch Testanrufe
Förderung der Gesundheitsvorsorge bei jedem Kundenkontakt	Prozentsatz aktiver Patienten mit aktualisiertem Impfstatus
Schaffung von Möglichkeiten für das Personal, eigene Ideen einzubringen	Anzahl der abgehaltenen Teammeetings Halbjährliche Personalbefragung
Verbesserung unserer Fähigkeit, Kunden über den Wert von Spezialdiäten zu informieren	Diätberatung durch tierärztliche Fachangestellte Gesamtverkauf Futter Anteil von Spezialdiäten

Tabelle 3. Beispiel für einen monatlichen Bericht hinsichtlich eines bestimmten Ziels.

Ziel	Schlüsselmaßnahme		Kommentar
Kontrolle der Medikamentenkosten innerhalb des vereinbarten Rahmens	Medikamentenkosten in % des Umsatzes		Beurteilung: <ul style="list-style-type: none"> • Ausgezeichnete Arbeit von Kati bei der Reduzierung des Medikamentenvorrates in den PKWs der Tierärzte • Teilweise mangelnde Aufzeichnung des Verbrauchs, was zur Anzeige eines erhöhten Lagerbestands führte Plan: <ul style="list-style-type: none"> • Besprechung des richtigen Aufzeichnungsprozederes von Warenein- und ausgang mit dem gesamten Personal
	Jan.	21 %	
	Feb.	20 %	
	März	22 %	
	April	21 %	
	Mai	19 %	

Bei der Überprüfung unserer Ziele sollten wir drei Fragen vor Augen haben:

- **Wen können wir loben?** => Wir sollten jede Möglichkeit nutzen, um ein Lob auszusprechen. Wenn das Team alles wie geplant getan hat und das gewünschte Ergebnis trotzdem nicht erzielt wurde, können wir immer noch das Bemühen loben.
- **Was haben wir gerade gelernt?** => Wie auch immer das Ergebnis ausfällt – gut, schlecht, mittelmäßig –, es hat uns immer etwas klar gemacht. Herauszufinden, was man gelernt hat, ist der Schlüssel zu weiteren Fortschritten.
- **Was ändern wir?** => Was ändern wir und wem sagen wir Bescheid, damit der Lernprozess vorangeht und Morgen besser ist als Heute.

andere (immer mehr) ziemlich gut imstande sind, die wirtschaftliche Leistung ihres Unternehmens zu interpretieren und zu überwachen.

Dieser Abschnitt widmet sich der Bedeutung der am häufigsten verwendeten Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators/KPIs). In gleicher Weise wie die Parameter eines Blutbildes uns Aufschluss über den Gesundheitszustand eines Patienten geben, beleuchten die KPIs die wirtschaftliche Gesundheit eines Unternehmens. **Tabelle 4** zeigt die aufschlussreichsten Indikatoren im Überblick.

D) Resümee

Der Prozess einer strategischen Unternehmensführung umfasst alle Bereiche der Tierarztpraxis/-klinik. Die Umsetzung muss wohlüberlegt erfolgen, damit sie zur bestehenden Praxiskultur passt. Für Praxen/Kliniken, in denen bereits eine Form des strategischen Managements besteht und deren Praxiskultur das Ermitteln und Überprüfen von Leistungsdaten umfasst, wird die Balanced Scorecard einen natürlichen Fortschritt darstellen und sollte daher relativ leicht umzusetzen sein. Die Erfahrung hat allerdings gezeigt, dass das Einführen der Balanced Scorecard für viele Praxen/Kliniken einer signifikanten Weiterentwicklung der bestehenden Managerfähigkeiten bedarf und dass die Umsetzung nur langfristig und mit Unterstützung und zusätzlichem Einsatz der wichtigsten Praxismitarbeiter erfolgen kann.

Tierarztpraxen generieren Einnahmen aus drei Hauptquellen:

1. **Klinische Dienstleistungen**
2. **Verkauf von Medikamenten und Spezialprodukten**
3. **Allgemeines Zubehör und Pflegeprodukte bzw. Hundesalon**

Generell hat der Tierarzt einen beträchtlichen Einfluss auf die ersten zwei Punkte, da diese sich im Rahmen der Sprechstunde bzw. einer Behandlung ergeben. Somit werden die beiden Punkte unter „medizinischen Einnahmen“ zusammengefasst. Das Angebot an Zubehör, Pflegeprodukten oder Hundesalondienstleistungen variiert stark von Praxis zu Praxis und hängt von der Lage der Praxis und der Größe der

2/ Schlüsselindikatoren für das wirtschaftliche Verständnis einer Tierarztpraxis

Das Niveau der Praxismanagementfähigkeiten eines Praxisinhabers bzw. sein Interesse daran kann sehr unterschiedlich sein. Manche Praxiseigner (glücklicherweise jedes Jahr weniger) haben nicht die geringste Idee, wie die wirtschaftliche Leistung ihrer Praxis ist, während

Tabelle 4. Schlüsselindikatoren.

Typische Schlüsselindikatoren sind	
a. Indikator für Qualität der Einnahmen	a.1 Diagnostischer Anteil
b. Indikator für Aktivitäten	b.1 Aktive Patienten pro Vollzeit-Tierarzt b.2 Tägliche Transaktionen pro Vollzeit-Tierarzt
c. Indikator für Kosten	c.1 Personalkosten als Prozentsatz der Einnahmen c.2 Kosten pro fakturierbare Minute Tierarztzeit

Räumlichkeiten, aber weniger vom Tierarzt selbst ab. Deshalb wird dieser Punkt oft als Kennzahl nicht berücksichtigt.

A) Schlüsselindikatoren für Einnahmen

1. Diagnostischer Anteil

Dieser Indikator wird berechnet, indem man die Einnahmen, die von der Praxis mit diagnostischen Tests (externe und interne Labortests), Röntgenaufnahmen, Ultraschalluntersuchungen, Endoskopien, EKG, MRT, etc. generiert wurden, durch die Gesamteinnahmen aus klinischen Dienstleistungen dividiert.

$$\text{Diagnostischer Anteil} = \frac{\text{Einnahmen aus diagnostischen Tests}}{\text{Einnahmen aus klinischen Dienstleistungen}}$$

Der zu erwartende Wert dieses Anteils sollte irgendwo zwischen 20 % und 25 % liegen. Ein Wert, der deutlich unter 20 % liegt, kann auf eine intuitiv praktizierte Medizin hinweisen, die nicht wirklich evidenzbasiert ist. Im Gegensatz dazu können Werte, die 25 % übersteigen, auf eine übermäßige Abhängigkeit von diagnostischen Tests hinweisen. Es rentiert sich absolut, diesen Indikator nicht nur für die ganze Praxis zu berechnen, sondern auch für jeden einzelnen tierärztlichen Mitarbeiter. Dadurch lässt sich der Grad der praxisinternen Einheitlichkeit bei medizinischen Dienstleistungen beurteilen.

2. Durchschnittliche Einnahmen pro medizinischer Transaktion

Dieser Indikator wird berechnet, indem man die Gesamteinnahmen aus medizinischen Transaktionen durch die Anzahl der Transaktionen dividiert. So erhält man den durchschnittlichen Betrag pro Transaktion. Viele Praxismanagement-Softwares berechnen diesen Indikator automatisch.

$$\text{Durchschnittliche Einnahmen pro medizinische Transaktion} = \frac{\text{Gesamteinnahmen aus medizinischen Transaktionen}}{\text{Anzahl medizinischer Transaktionen}}$$

Man geht im Allgemeinen davon aus, dass der Wert für diesen Indikator etwa 2,5-mal so hoch ist wie der Betrag für eine Konsultation. Werte unterhalb dieses Durchschnitts weisen auf einen hohen Prozentsatz an grundlegenden medizinischen Dienstleistungen wie Impfungen oder Routineuntersuchungen und wenige Mehrfachdienstleistungen hin.

B) Schlüsselindikatoren für Aktivitäten

1. Aktive Patienten pro Tierarzt in Vollzeit

Diesen Indikator erhält man, wenn man die Anzahl der Patienten, die im

Laufe eines Jahres in die Klinik kamen, durch die Anzahl der in Vollzeit angestellten Tierärzte dividiert.

$$\text{Aktive Patienten pro Tierarzt} = \frac{\text{Gesamtzahl Patienten pro Jahr}}{\text{Vollzeit-Tierärzte}}$$

Man schätzt, dass ein in Vollzeit arbeitender Tierarzt pro Jahr zwischen 750 und 1100 Patienten gut medizinisch versorgen kann. Jede Zahl, die sich außerhalb dieser Norm bewegt, sollte ein Warnsignal hinsichtlich der Größe der tiermedizinischen Belegschaft sein. Eine niedrigere Zahl zeigt an, dass Tierärzte in Bereichen arbeiten, die kein direktes Einkommen aus tiermedizinischen Leistungen generieren, während eine höhere Zahl dafür spricht, dass die Tierärzte für den einzelnen Patienten zu wenig Zeit haben.

2. Tägliche Transaktionen pro Vollzeit-Tierarzt

Diesen Indikator erhält man, indem man die Anzahl der medizinischen Transaktionen pro Jahr durch die Anzahl der Vollzeit-Tierärzte dividiert und mit der Anzahl der Tage, an denen sie pro Jahr arbeiten, multipliziert.

$$\text{Tägliche Transaktionen pro Tierarzt} = \frac{\text{Jährliche Anzahl an Transaktionen}}{\text{Vollzeit-Tierärzte} \times \text{Anzahl der Arbeitstage pro Jahr}}$$

Ziel ist, dass ein Tierarzt pro Tag durchschnittlich 10-12 medizinische Transaktionen aufweisen sollte. Das heißt, dass in einem Land, in dem Tierärzte 250 Tage pro Jahr arbeiten, etwa 2500 bis 3000 Transaktionen jährlich pro Tierarzt zu erwarten wären. Wenn wir davon ausgehen, dass ein Patient im Durchschnitt etwa drei medizinische Transaktionen pro Jahr generiert, dann brauchen wir zwischen 750 und 1000 aktive Patienten pro Tierarzt, um dieses Volumen zu erreichen.

C) Schlüsselindikatoren für Kosten

1. Personalkosten als Prozentsatz der Einnahmen

Bei dieser Kalkulation definieren wir die „Personalkosten“ der Praxis/Klinik als die insgesamten Kosten im Zusammenhang mit der Entlohnung des Personals, einschließlich eventuell vorhandener weiterer Tierärzte, die als Geschäftspartner fungieren. Zusätzlich zu den Bruttogehältern enthält der Gesamtbetrag auch personalbezogene Steuern und Lohnnebenkosten bzw. zusätzliche Leistungen oder Boni, die das Praxisteam als Gesamtentlohnung erhält (z.B. private Krankenversicherung, Firmenpension, etc.).

$$\text{Personalkosten als Prozentsatz der Einnahmen} = \frac{\text{Jährliche Personalkosten} \times 100}{\text{Gesamteinnahmen}}$$

Übersteigen die Personalkosten deutlich 40 % der Einnahmen, beginnt die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Praxis ins Schwanken zu geraten. Sollte der berechnete Prozentsatz signifikant unter dem genannten Niveau liegen, könnte das bedeuten, dass zu wenig Personal vorhanden ist, um eine wirklich gute medizinische Versorgung zu gewährleisten.

Ein typischer Fehler, der bei dieser Berechnung oft gemacht wird, ist, dass für den/die Praxiseigner (sofern sie als Tierärzte tätig sind), kein realistisches Gehalt angesetzt wird.

2. Kosten pro fakturierbare Minute der Zeit eines Tierarztes

Sinn und Zweck dieses Indikators ist, dem Praxiseigner und dem ganzen Team bewusst zu machen, welchen Wert das wertvollste Gut hat, das sie besitzen: die Zeit des Tierarztes.

Zur Berechnung dieses Indikators dividiert man die jährlichen Fixkosten der Klinik, d.h. alle Kosten außer jene für den Ankauf von Waren oder Geräten, durch die Anzahl der „Tierarztminuten“, die die Praxis pro Jahr in Rechnung stellt.

$$\text{Kosten pro fakturierbarer Minute Tierarztzeit} = \frac{\text{Jährliche Fixkosten der Klinik}}{\text{Fakturierbare Tierarztminuten pro Jahr}}$$

Zur Berechnung der fakturierbaren Tierarztminuten pro Jahr müssen wir für jeden Tierarzt die Anzahl der täglichen Arbeitsstunden, die Öffnungszeiten der Klinik und die Anzahl der effektiven Arbeitstage pro Jahr berücksichtigen. Da es unmöglich ist, jede gearbeitete Minute zu „verkaufen“, z.B. mangels an Patienten oder weil manche Aktivitäten wie administrative Aufgaben nicht fakturiert werden können, müssen wir die aus obiger Gleichung resultierende Zahl anpassen, indem wir den sogenannten „Effizienzfaktor“ verwenden. Für Dienstleistungsberufe wie Tierärzte schätzt man, dass wir im besten Fall 65 % der verfügbaren Zeit den Kunden in Rechnung stellen können.

$$\text{Kosten pro fakturierbare Minute Tierarztzeit} = \frac{\text{Jährliche Gesamtkosten der Klinik-Kosten für Ankauf von Geräten und Waren}}{\text{Tägliche Arbeitsstunden des Tierarztes x Arbeitstage pro Jahr x Öffnungszeiten x 60 min x 65 \%}}$$

Damit eine Praxis überlebensfähig ist, muss das Honorar pro Minute Dienstleistung diese Zahl um eine akzeptable Gewinnmarge übersteigen. Ist dies nicht der Fall und kann man die Preise nicht erhöhen, müssen Einsparmöglichkeiten bei der Effizienz gefunden werden.

Tabelle 5. Typische Einkommensaufgliederung einer Tierarztpraxis (alle Beträge als prozentueller Anteil der Einnahmen).

Gesamte Einnahmen	100 %
Einnahmen aus klinischen Dienstleistungen	60 %
Einnahmen aus dem Verkauf von Arzneimitteln	20 %
Einnahmen aus div. Zubehör und/oder Hundesalon etc.	20 %
Gesamtkosten	
Gehälter der Tierärzte (inkl. Chefs)	25 %
Gehälter sonstiges Praxispersonal	15 %
Einkauf von Waren und Geräten	25-30 %
Betriebskosten (inkl. Miete)	15-20 %
Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände (EBITDA)	10-20 %

x 3,2

3/ Betriebswirtschaft verstehen: Warum Produktivität ein Thema ist

Stellen wir uns einmal vor, wir fragen einen jungen Tierarzt: „Welches Einkommen würden Sie als fair ansehen, wenn Sie Vollzeit in einer Klinik arbeiten?“

Stellen wir uns auch vor, wir erhalten folgende Antwort:

„Also, angesichts des schweren Studiums, der Verantwortung, die ich im Beruf haben werde und der körperlichen und geistigen Anstrengung, die die tägliche Arbeit fordert... würde ich meinen, dass 2.500 Euro netto pro Monat ein faires Anfangsgehalt wären.“

Dieser Vorschlag, der aus der Sicht eines jungen Tierarztes absolut berechtigt ist, kollidiert total mit den wirtschaftlichen Prinzipien der Arbeitsproduktivität.

Die nachstehende Tabelle zeigt eine typische Gewinn- und Verlustrechnung (jährliche Einnahmen und Ausgaben), wie sie in zahlreichen Tierarztpraxen weltweit vorkommt (**Tabelle 5**).

Auf den ersten Blick lässt sich erkennen, dass es für eine wirtschaftlich lebensfähige Tierarztpraxis (mit einem Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände zwischen 10 und 20 % [EBITDA]) notwendig ist, dass die Personalkosten für Tierärzte um die 25 % der Einnahmen

der Praxis betragen. Gleichzeitig sehen wir, dass 80 % der Gesamteinnahmen (in Form klinischer Dienstleistungen und des Verkaufs von Medikamenten) als direkte Konsequenz der tierärztlichen Aktivitäten generiert werden.

Wenn wir diese beiden Daten ($80/25 = 3,2$) kombinieren, können wir ein Verhältnis berechnen, das für die restliche Analyse sehr bedeutend ist:

Verhältnis 1



Das erste Problem, das sich bei dieser Formel stellt, ist praktischer Natur: Die meisten Angestellten sind sich nicht bewusst, welche Gesamtkosten das Unternehmen für sie hat – in anderen Worten, wieviel sie dem Unternehmen tatsächlich unterm Strich kosten. Angestellte interessiert in der Regel nur ihr Nettogehalt (also das, was sie *de facto* aufs Konto bekommen), aber sie sind sich weniger der Struktur ihrer Bruttokosten bewusst (also, Nettogehalt plus Steuern auf deren Einkommen, die der Staat einbehält, noch bevor das Gehalt ausbezahlt wird). In jedem Fall weiß kaum ein Angestellter, was er seiner Firma insgesamt kostet. Das ist das Bruttogehalt plus alle Lohnnebenkosten, Steuern, etc. (die in den meisten Ländern zur Sicherung des öffentlichen Gesundheitswesens, der Arbeitslosenunterstützung und der Pensionen herangezogen werden). Die Größenordnung dieser Lohnnebenkosten variiert signifikant von Land zu Land, sie sind jedoch in jedem Fall beträchtlich und in vielen Ländern stellen sie einen großen Brocken der vom Arbeitgeber zu tragenden Kosten dar.

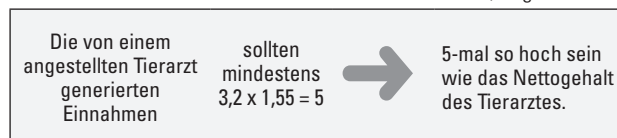
Obwohl die tatsächlichen Proportionen je nach geltenden Steuersätzen und Lohnnebenkosten der einzelnen Länder variieren, zeigt *Verhältnis 2* ein typisches Beispiel:

Verhältnis 2

Nettogehalt eines Angestellten	Bruttogehalt vor Steuern	Gesamte Lohnkosten für das Unternehmen
€ 1.000.-	€ 1.250.-	€ 1.550.-

Dieses Beispiel zeigt, dass die tatsächlichen Kosten für die Tierarztpraxis 1,55-mal so hoch sind wie das Nettogehalt des Angestellten.

Wenn wir nun *Verhältnis 1* und *Verhältnis 2* kombinieren, folgt daraus:



Da die angegebenen Beispielzahlen für Gehälter und Einnahmen je nach lokalem Kontext in den verschiedenen Ländern hoch oder gering erscheinen mögen, beschreibt **Tabelle 6** diese Verhältnisse für verschiedene Gehaltsniveaus.

An dieser Stelle wäre die naheliegende Frage, die sich ein junger Tierarzt stellen sollte:

„Wie wahrscheinlich ist es, dass ich in der Lage sein werde, jährliche Einnahmen von € 150.000.- für meine Klinik zu generieren, sodass die Klinik sich leisten kann, mir die € 2.500 zu bezahlen, die ich gerne möchte?“

Die Antwort auf diese Frage hängt von einer Reihe von Faktoren ab, die nicht immer vom jungen Tierarzt beeinflusst werden können.

Fallzahl der Praxis. Hat die Praxis/Klinik genügend aktive Patienten, sodass jeder Tierarzt pro Tag wirklich mindestens 12-15 Transaktionen durchführen kann? Wenn nicht, wird es schwierig sein, das gewünschte Einkommen zu erzielen.

Preispolitik und Inkassodisziplin der Praxis. Wird jede in der Praxis verrichtete Tätigkeit adäquat abgerechnet? Werden willkürlich Nachlässe gewährt oder gar Gratisleistungen? Je niedriger die Preise und je höher die gewährten Rabatte, desto unwahrscheinlicher ist es, jene hohen Einnahmen zu erzielen, die notwendig sind, um qualifiziertes Personal gut zu bezahlen.

Qualität der angebotenen medizinischen Dienstleistungen. Welchen Anteil haben einfache medizinische Leistungen wie Impfungen und normale Sprechstunden im Vergleich zu hochwertigeren medizinischen Dienstleistungen?

Tabelle 6. Monatliche Einnahmen für Nettogehalt.

Nettogehalt eines jungen Tierarztes (in Euro)	Personalkosten der Praxis (in Euro)	Erforderliche, von dem jungen Tierarzt generierte Einnahmen (in Euro)
1.000.-	1.550.-	5.000.-
2.000.-	3.100.-	10.000.-
2.500 € (unser Beispiel)	8.000 € (unser Beispiel)	12.500 € (unser Beispiel)
3.000.-	4.650.-	15.000.-
4.000.-	6.200.-	20.000.-
5.000.-	7.750.-	25.000.-



© Shutterstock

Der wirtschaftliche Erfolg jeder Praxis basiert auf der Qualität der medizinischen Leistungen und der Fähigkeit des Teams, Medikamente, Futter und Zubehör erfolgreich zu empfehlen und verstärkt anzubieten.

Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit des Tierarztes. Ein Tierarzt, der klar und deutlich kommuniziert und den Kunden überzeugen kann, kann viel mehr Dienstleistungen anbieten, durchführen und abrechnen und generiert folglich höhere Einnahmen für die Praxis.

Somit ist es für jeden jungen Tierarzt wichtig, frühzeitig zu begreifen, dass, je mehr er für die Praxis an Einnahmen generiert, desto mehr wird er selbst an Gehalt bekommen können. Gehälter und das Generieren von Einnahmen sind zwei Seiten derselben Medaille. Es ist das sogenannte „wirtschaftliche Gesetz der tierärztlichen Produktivität“.

4/ Medikamente und Nahrung verkaufen

Als Tierarzt liegt Ihre Rolle darin, sich auf die medizinische und chirurgische Versorgung von Tieren zu konzentrieren. Das ist das Herzstück unseres Berufs. Es versteht sich von selbst, dass der wirtschaftliche Erfolg einer Tierarztpraxis auf der Qualität der Dienstleistungen und der Fähigkeit des Praxisteams, diese den Kunden proaktiv anzubieten, basiert. Als Tierarzt werden Sie also immer auch Medikamente, Nahrung oder Zubehör empfehlen und im besten Fall auch verkaufen. Aus diesem Grund wird in diesem Abschnitt die relative Bedeutung jener Faktoren beschrieben, die dazu beitragen, erfolgreich zu verschreiben und zu verkaufen.

Es ist wichtig, an dieser Stelle anzumerken, dass es hinsichtlich der Verschreibung von Medikamenten und dem Verkauf von tiermedizinischen Dienstleistungen und pharmazeutischen Produkten beträchtliche Unterschiede in den nationalen Regelungen der einzelnen Länder gibt.

Fast immer umfasst die Bereitstellung tiermedizinischer Dienstleistungen die Empfehlung bzw. das Verschreiben von Medikamenten, Nahrungen und manchmal auch Zubehör.

Wie diese Produkte verkauft werden können, variiert allerdings stark von Land zu Land.

- Sogar innerhalb der Europäischen Union bestimmen nationale Vorschriften, ob es möglich ist oder nicht, empfohlene oder verschriebene Produkte zu verkaufen.
- Je nach geltenden Wettbewerbsvorschriften ist es Tierarztpraxen erlaubt oder nicht erlaubt, am freien Markt zu konkurrieren.

A) Die Bedeutung von Empfehlungen

In der praktischen Tiermedizin wird das Wort „empfehlen“ oft anstelle von „verkaufen wollen“ verwendet, weil das Wort „verkaufen“ für Tierärzte einen unguten Beigeschmack hat. Empfehlung bedeutet, dass man den Tierbesitzer davon überzeugt, dass angesichts des Gesundheitszustandes des Tieres (physiologischer Zustand wie z.B. Trächtigkeit, Haltungsbedingungen, Krankheit, etc.) die vom Tierarzt vorgeschlagene Lösung die beste Option darstellt. Dieser Prozess ist ein rein kommerzieller, auch wenn es zu diesem Zeitpunkt nur darum geht, eine Idee zu verkaufen. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass sich Empfehlungen nicht nur auf Arzneimittel oder Medizinprodukte beziehen, sondern auch auf Futtermittel und spezifische Dienstleistungen. So wird man z. B. den Besitzer eines dreijährigen Yorkshire Terriers, der mit lokalisierter Gingivitis vorgestellt wird, empfehlen, dass sein Hund sehr von einer professionellen Zahnreinigung profitieren würde.

Wenn Tierärzte einem Patienten ein Medikament verabreichen oder seine Fressgewohnheiten ändern müssen – egal, ob als präventive oder therapeutische Maßnahme –, dann ist das ein rein fachliches Erfordernis. Empfehlungen können auch auf Hygieneprodukte erweitert werden, wenn dermatologische, orale oder dentale Erkrankungen vorliegen. Die Qualität der Empfehlung definiert das Ausmaß der Compliance vonseiten des Kunden. Deshalb ist es entscheidend sicherzustellen, dass der Kunde das Problem versteht und mit den Vorschlägen des Tierarztes einverstanden ist. Viele Complianceprobleme, über die Tierärzte sich beschweren, sind das Ergebnis eines mangelnden oder unzureichenden Empfehlungsprozesses.

B) Die Bedeutung des Vertriebs

Aus den genannten Gründen ist ein guter Empfehlungsprozess somit unverzichtbar. Eine Frage, die viele Tierärzte oft stellen, ist aber, ob es besser ist, die empfohlenen Produkte direkt abzugeben, also zu verkaufen (vorausgesetzt, dies ist gesetzlich erlaubt) oder sich eher auf

Dienstleistungen und Empfehlungen zu konzentrieren. Zusammengefasst gibt es mindestens drei Vorteile des direkten Verkaufs von Medikamenten oder Futtermitteln (sofern erlaubt):

- Für die Tierbesitzer ist es zweifelsohne von Vorteil und überaus praktisch, wenn sie die empfohlenen Produkte sofort mit nach Hause nehmen können. Dies steigert auch die Compliance. Dieses Konzept wird als „One-stop shopping“ (also etwa: alles aus einer Hand) bezeichnet und ist besonders wirksam, da es für die Kunden einfach praktisch ist.
- Der zweite Nutznießer ist der Patient selbst, da er durch bessere Compliance die nötigen Produkte sofort bekommt, denn der Tierbesitzer muss nicht erst noch in eine Apotheke oder einen anderen Laden, sodass kein Risiko besteht, dass der Tierbesitzer etwas vergisst oder gar seine Meinung ändert.
- Letztendlich bringt der Verkauf von medizinischen Produkten und Futtermitteln der Praxis zusätzliche Einnahmen, die je nach Konkurrenzsituation unterschiedlich hoch ausfallen können (siehe unten).



© Shutterstock
Empfehlungen sollten immer schriftlich erfolgen, auch wenn es laut Vorschriften nicht notwendig ist, eine Verschreibung auszustellen.

C) Erfolgreiche Empfehlungen

Ein erfolgreicher Empfehlungsprozess sollte drei Schlüsselemente enthalten: Die Empfehlung sollte klar und eindeutig sein, sollte in fünf Schritten ablaufen und durch ein physisches Dokument untermauert sein.

Eine klare und eindeutige Empfehlung ist etwas komplett anderes als nach der Aufzählung möglicher Alternativen die finale Entscheidung dem Tierbesitzer zu überlassen. Letzteres wird in vielen Ländern regelmäßig praktiziert, und zwar oft aus ethischen Gründen, weil sich die Tierärzte bemühen, unabhängig zu bleiben von Pharmakonzernen und Futtermittelherstellern. Es gibt überhaupt keinen Zweifel daran, dass die Empfehlung des Tierarztes klar und eindeutig sein muss. Das bedeutet, dass sie einen – und nur einen – Namen eines empfohlenen Produktes enthalten darf, ergänzt durch Empfehlungen zur Verabreichung. Diese Information ist von zentraler Bedeutung, um eine gute Compliance sicherzustellen und insbesondere um zu garantieren, dass der Kunde auch wirklich verstanden hat (**Tabelle 7**).

Den Verschreibungsprozess in fünf Schritte aufzugliedern, mag pedantisch erscheinen, doch die Praxis zeigt, dass viele Tierärzte den ersten und letzten Schritt einfach weglassen. Das Hervorheben der Bedürfnisse des Tieres ist ein absolut essentieller Schritt, um sicherzustellen, dass der Kunde versteht, dass die ärztliche Verschreibung genau an den individuellen Gesundheitszustand des Tieres angepasst ist. Die Erklärung potenzieller praktischer Probleme (z.B. bei der Verabreichung von Medikamenten) trägt zu besserer Compliance bei und kann, wenn nötig, durch eine kleine Demonstration der Handhabung ergänzt werden. Obwohl das Konzept der informierten Zustimmung in allen ethischen Berufscodes enthalten ist, kann es Tierärzten oft schwer fallen, die Frage

zu stellen: „Sind Sie mit dieser Behandlung/der Futterumstellung einverstanden?“ Immerhin darf man nicht vergessen, dass eine Empfehlung nur ein Vorschlag ist und dass der Tierbesitzer das letzte Wort hat – auch wenn es vom fachlichen Standpunkt aus keine Alternative gibt. Aus diesem Grund ist die ausdrückliche Zustimmung des Kunden unverzichtbar.

D) Ausstellen einer Verschreibung

Empfehlungen sollten immer schriftlich erfolgen, insbesondere, wenn es laut Vorschriften verpflichtend ist, ein Rezept auszustellen. Eine Verschreibung und/oder ein zusätzliches unterstützendes Dokument erfüllt drei Funktionen:

- **Gesetzliche Vorgaben:** Wenn das Ausstellen eines Rezepts vorgeschrieben ist.
- **Kommunikation:** Eine Verschreibung oder ein begleitendes Dokument fasst die wichtigsten besprochenen Punkte noch einmal zusammen. Dies hilft nicht nur dem Kunden, sich an die Empfehlungen des Tierarztes zu erinnern, sondern kann auch dazu dienen, anderen Personen, die auch an der Versorgung des Tieres beteiligt sind oder die die Entscheidungsfindung des Kunden beeinflussen, mit der nötigen Information zu versorgen.
- **Anleitung:** Zur Unterstützung des Kunden bei der Durchführung der empfohlenen Behandlung kann man z.B. einen Behandlungskalender mitgeben, in dem alle Daten für die Verabreichung interner und externer Antiparasitika für das ganze Jahr vermerkt sind, oder man gibt dem Kunden z.B. einen Zeitplan für die Futterumstellung, eine Fütterungsempfehlung oder eine bebilderte Erklärung, wie man ein Ohrpräparat verabreicht, mit.

Derlei Dinge vorzubereiten, kostet Zeit, die überarbeitete Tierärzte oft nicht haben. Daher ist es umso wichtiger, den Empfehlungsprozess zur Teamaufgabe zu erklären und zu sehen, was man davon delegieren kann. Obwohl das direkte Gespräch zwischen Kunde und Tierarzt in den ersten Phasen des Empfehlungsprozesse essentiell ist, ist es im Allgemeinen besser, diese letzten Schritte (Besprechung praktischer Punkte, Terminerinnerungen, etc.) dem unterstützenden Praxisteam zu überlassen, sofern ein solches Team besteht und Zeit hat. Gelegentlich kann es auch möglich sein, einen Teil des ersten Schrittes zu delegieren, z.B. Informationen zu den Bedürfnissen des Tieres zu sammeln (z.B. Fragebogen zur Lebensweise zur Erstellung präventiver Maßnahmen).

Der Empfehlungsprozess ist komplex und erfordert Schulung, Praxis und Erfahrung. Vielen Tierärzten ist anfangs nicht wohl bei den verschiedenen Schritten, insbesondere, wenn das Honorar angesprochen oder die informierte Zustimmung eingeholt werden muss. Doch in der Regel ändert sich dies mit der Zeit, wenn sie dementsprechend geschult wurden und den Empfehlungsprozess innerhalb ihres Teams üben konnten.

E) Wie man Produkte gut verkauft

Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Praxen, die in der Lage und bereit sind, empfohlene Produkte zu verkaufen?

Die ersten Faktoren wurden bereits angesprochen: Der wichtigste Treiber für den Verkauf von Medikamenten und Nahrung ist die Empfehlung des Tierarztes. Ohne diese Empfehlung sind die Ergebnisse meist enttäuschend.

Das Zweitwichtigste ist die Äußerung eines ganz spezifischen Vorschlags, der es erst ermöglicht, den Kunden um Einverständnis zu fragen. Dies gilt insbesondere bei chronischen Krankheiten oder Präventivmaßnahmen. Sehen wir uns einmal zwei Beispiele an. Beim ersten Beispiel haben wir einen Katzenbesitzer davon überzeugt, dass sein Tier viermal jährlich entwurmt werden muss. Beim zweiten Beispiel haben wir einem Hundebesitzer empfohlen, die Ernährung seines siebenjährigen Golden Retriever auf eine Nahrung für ältere Hunde umzustellen. Es macht einen großen Unterschied, ob man dem ersten Tierbesitzer zwei oder vier Entwurmungstabletten anbietet oder ob man dem zweiten Tierbesitzer eine Probe des Senior-Futters mitgibt, damit dieser erst einmal testen kann, ob sein Hund das Futter mag, damit auch wirklich eine erfolgreiche Ernährungsumstellung durchgeführt werden kann. Im ersten Fall handelt es sich um eine spezifische Empfehlung, die eine finanzielle Transaktion umfasst, der der Kunde zuerst einmal zustimmen muss. Im zweiten Fall schafft die Abgabe einer Gratisprobe per se keine Gelegenheit, die Zustimmung des Kunden bestätigt zu erhalten.

Generell ist es so, dass bei Einhaltung eines guten Empfehlungsprozesses mit spezifischen Vorschlägen die Praxis in der Lage sein sollte, regelmäßig

Tabelle 7. Die fünf Stadien des Empfehlungsprozesses.

1	Zunächst muss der Tierarzt die Bedürfnisse des Tieres definieren und dem Tierbesitzer erklären und Zeit geben zu verstehen, dass es sich nicht um eine Standardempfehlung handelt, sondern um eine individuell auf das Tier zugeschnittene Maßnahme. Ein Beispiel: „Da Sie ein zweijähriges Kind haben, das oft mit dem Hund spielt und noch zu jung ist, entsprechende Hygieneregeln zu verstehen, würde ich Ihnen sehr raten, den Hund monatlich mit... (hier nennen Sie das von Ihnen empfohlene Produkt) zu entwurmen.“
2	Als Nächstes legt der Tierarzt weitere Erklärungen zu den Bedürfnissen des Tieres dar, z.B. „Um unsere Vermutung einer Futtermittelallergie bestätigen oder ausschließen zu können, schlage ich für maximal 8 Wochen eine Ausschlussfütterung vor. Dabei erhält Ihr Hund ausschliesslich eine spezielle Nahrung. Hört der Juckreiz nicht auf, können wir eine Futtermittelallergie ausschließen. Hört der Juckreiz aber auf, so können wir eine Futtermittelallergie vermuten. Und zur Sicherung der Diagnose erhält der Hund kurzzeitig wieder das gewohnte Futter, um zu sehen, ob der Juckreiz dann wiederkommt.“
3	Der dritte Schritt ist die Formulierung der spezifischen Empfehlung unter Angabe des Produktnamens, der Dosierung und der Dauer der Maßnahme.
4	Der vierte Schritt besteht in der informierten Zustimmung seitens des Tierbesitzers. Nach den ersten drei Stadien sollte der Kunde die fachliche Beurteilung des Falles und den wissenschaftlich fundierten Therapieplan des Tierarztes vollständig verstanden haben. Was nun noch fehlt, ist, dem Kunden die Kosten der vorgeschlagenen Lösung klar zu machen. Dies kann man als Gesamtbetrag für die einmalige Behandlung oder als regelmäßige Kosten (monatliche Kosten bleiben Kunden am besten im Gedächtnis) für die Präventivmaßnahmen (wie topische Applikation von Antiparasitika oder Spezialdiät) oder für Langzeitbehandlungen (bei chronischen Krankheiten oder Spezialdiäten) formulieren. Bevor wir die endgültige Einwilligung des Kunden in die vorgeschlagene Behandlung einfordern, sollten wir ihm Gelegenheit geben, noch Fragen zu stellen, um so sicher sein zu können, dass er die Situation vollständig verstanden hat.
5	Abschließend ist es wichtig, die praktischen Aspekte der Empfehlung zu besprechen. Dazu zählen mögliche Unterschiede im Aussehen der Nahrung oder der Präsentation des empfohlenen Produktes, praktische Tipps zur Verabreichung und eine Anleitung zur Beobachtung des Tieres (klinische Symptome, Gewicht, etc.). Dies ist auch das Stadium, in dem eventuell gewünschte oder nötige Erinnerungen durch die Praxis angesprochen werden sollten.

therapeutische Produkte zu verkaufen und langfristige Behandlungs- und Diätpläne erfolgreich zu etablieren. Das zweite Szenario ist allerdings nur selten dazu angetan, den Kunden wirklich voll einzubinden. Wenn nämlich der Zeitpunkt kommt, dass der Kunde Nachschub benötigt, so bieten sich vielleicht schon Konkurrenzprodukte an oder andere Vertriebskanäle, die mit der Tierarztpraxis in Wettbewerb treten. An dieser Stelle gewinnt der dritte Erfolgsfaktor, nämlich das Konkurrenzmanagement, an Bedeutung.

Der erste Schritt zum Verständnis der Konkurrenz ist die Identifizierung lokaler oder internationaler Mitbewerber. Diese Situation wird von Land zu Land und je nach Produkt unterschiedlich sein und hängt auch von den jeweils geltenden Vorschriften und vom Marktkontext ab. Im Allgemeinen ist die Konkurrenz bei weniger streng regulierten Produkten wie Tiernahrung oder nicht verschreibungspflichtigen Medikamenten größer. Dies gilt insbesondere für gut bekannte, große Markennamen sowie für Großpackungen mit höherem Nennwert. Je nach Land besteht die lokale Konkurrenz aus Apotheken, Gartencentern oder Zoofachgeschäften und gelegentlich auch Supermärkten (obwohl diese hauptsächlich Produkte verkaufen, die kaum in Tierarztpraxen zu finden sind). Für praktisch alle Länder aber gilt die internationale Konkurrenz durch den Internet-Handel, über den man Normal- und Diätfutter sowie Medikamente (oft auch verschreibungspflichtige) beziehen kann. Um diesen Wettbewerb zu verstehen, müssen sich die Tierärzte ihres eigenen Angebots hinsichtlich Bequemlichkeit (Lokalisation, Öffnungszeiten, Lieferung) und insbesondere bezüglich des Preises bewusst sein.

Der zweite Schritt ist die Umsetzung einer Preisstrategie, die sicherstellen soll, dass die Tierarztpraxis in den genannten Punkten konkurrenzfähig bleibt. Angesichts der Preise, die der Wettbewerb für die vom Tierarzt empfohlenen Produkte verlangt, können sich Praxisinhaber einer Strategie nach dem Motto „Bei uns ist es auch nicht teurer als anderswo“ bedienen. Das bedeutet, dass die Preise sehr nahe an denen der Konkurrenz liegen und nur geringfügig höher sein sollten. Der Unterschied sollte in der Regel also sehr klein sein und sich nicht in Prozenten ausdrücken lassen können. Besonders in stark umkämpften Märkten konnte empirisch festgestellt werden, dass z. B. eine Preisdifferenz von 3 Euro bei Preisen zwischen 20 und 25 Euro akzeptabel ist. Das bedeutet, dass der Preis eines Produktes auf einem extrem stark umkämpften Markt (nämlich für nicht verschreibungspflichtige Medikamente und zunehmend auch verschreibungspflichtige Arzneimittel für Langzeitbehandlungen) nicht länger durch einen Standardaufschlag auf den Einkaufspreis festgesetzt werden kann, sondern dass der Verkaufspreis vielmehr von der Analyse des Wettbewerbs abhängt.

Somit wird ein dritter Schritt notwendig. Dieser umfasst die Etablierung einer zuverlässigen Einkaufsstruktur, die es der Praxis erlaubt, den besten Nettopreis vom Lieferanten zu erzielen, und zwar egal, ob es sich um pharmazeutische Unternehmen, Futtermittelhersteller oder den spezialisierten Großhandel handelt. Obwohl sich die Situation je nach Land unterscheiden kann, haben es Tierärzte in den verschiedensten Regionen der Welt erfolgreich geschafft, durch den Zusammenschluss mehrerer Praxen beim Einkauf äußerst konkurrenzfähige Einkaufsstrukturen zu schaffen.

F) Ist es rentabel?

Berücksichtigt man all das Gesagte, kann man sich durchaus fragen, ob dieser Aspekt des veterinärmedizinischen Bereichs auch wirklich rentabel ist, vor allem dann, wenn er im Vergleich zu den eigentlichen tiermedizinischen Leistungen einen relativ kleinen Teil ausmacht. Tatsächlich haben viele Tierärzte beschlossen, diesen Teil des Geschäfts zu ignorieren und sich stattdessen auf die rein medizinischen und chirurgischen Dienstleistungen zu konzentrieren. Dieser Entschluss basiert hauptsächlich auf den Kosten im Zusammenhang mit dem Verkauf von Produkten.

Um effizient verkaufen zu können, müssen Tierärzte Folgendes sicherstellen:

- Ihre Praxis muss eine gute Lage haben, gut sichtbar sein, über einen großen Parkplatz und einen geräumigen und hellen Empfangsbereich verfügen, wo die Produkte attraktiv, aber mit minimalen Platzbedarf präsentiert werden (auch wenn die Vertriebslogistik häufige Lieferungen an die Praxis zu geringen Kosten ermöglicht).
- An der Rezeption muss ausreichend Personal zur Verfügung stehen und die Öffnungszeiten müssen großzügig bemessen und für die Kunden praktisch sein.
- Ein Lager für die Produkte sollte vorhanden sein; dies erfordert ein gewisses Umlaufkapital.
- Der Tierarzt muss den Einnahmenstrom durch Beobachtung der Konkurrenz, Festsetzen der Verkaufspreise, Verhandeln der Einkaufspreise, etc. managen, was Zeit kostet.

Wie man sieht, sind die Gesamtkosten bzw. der Aufwand nicht unerheblich, sodass es verständlich ist, dass viele Tierärzte dadurch abgeschreckt werden. Dennoch: Wenn wir uns die eben genannten Anforderungen ansehen, so werden wir merken, dass Dinge wie gute Lage, gute Sichtbarkeit der Praxis mit ausreichend Parkplätzen und einem großzügigen, hellen Rezeptionsbereich sowie für die Kunden praktischen Öffnungszeiten und gutes Personal auch ganz generell für eine erfolgreiche medizinische und chirurgische Versorgung der Patienten notwendig sind. Die einzigen zusätzlichen Kosten bestehen in der Haltung eines Lagers (räumlich und finanziell) sowie im Management des Einnahmenstroms und eventuell in zusätzlichem Personal oder mehr Platz im Eingangsbereich. Unter diesem Aspekt gesehen lässt sich durchaus sagen, dass das aus dem Verkauf von Tiernahrung und Medikamenten stammende zusätzliche Einkommen dazu beiträgt, dass letztendlich deutlich mehr finanzielle Mittel zur Sicherstellung einer optimalen medizinischen Versorgung der Patienten zur Verfügung stehen.

Außerdem sei festgestellt, dass die Hauptkosten im Zeitaufwand bestehen, der notwendig ist, um die Kunden von den entsprechenden empfohlenen Produkten zu überzeugen. Wie aber bereits erwähnt, ist das Empfehlen von Produkten oder Behandlungen ein wesentlicher Bestandteil der tierärztlichen Tätigkeit, und zwar egal, ob diese Produkte und Behandlungen direkt vor Ort verkauft werden oder nicht. So betrachtet stellt sich die Frage: Warum soll man Produkte nicht verkaufen, wenn dies möglich ist?

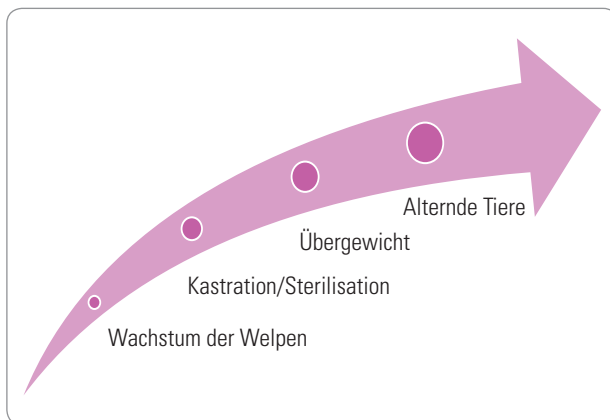
Ein weiteres Argument, das oft angeführt wird, ist, ob es nicht besser ist, sich auf die Verbesserung oder Erweiterung der tierärztlichen Dienstleistungen zu konzentrieren und den Verkauf von Produkten den aggressiven Mitbewerbern zu überlassen. Natürlich ist die quantitative und qualitative Entwicklung der tiermedizinischen Leistungen sowie der Perfektionierung und Erweiterung durch neue, innovative Dienstleistungen eine wichtige Priorität, wenn es um das gesunde Wachstum einer Praxis/Klinik geht. Somit muss die eigentliche Frage lauten: Wie behindert der Verkauf von Produkten die Fähigkeit der Praxis, sich zu entwickeln und zu verbessern bzw. das Dienstleistungsangebot zu erweitern?

Die Antwort auf diese Frage ist komplexer als es scheint und variiert je nach klinischem Modell, wobei sie sich allemal auf Praxen in jenen Ländern beschränkt, wo der Verkauf von Medikamenten und/oder Futter gesetzlich erlaubt ist.

Dazu einige wichtige Überlegungen:

- In Fachpraxen und -kliniken, die vorwiegend überwiesene Fälle behandeln, ist der Verkauf von Produkten eher Nebensache.
- In kleinen Allgemeinpraxen mit beschränkten Räumlichkeiten und wenig Personal mag es praktischer sein, sich auf ein dienstleistungs-basiertes Modell zu konzentrieren. Dennoch ist es unter Umständen eine Überlegung wert, die mittelfristige Nachhaltigkeit dieser Modelle zu überdenken.
- In mittleren und großen Tierarztpraxen mit ausreichend großem Empfangsbereich und einem kleinen Lagerraum kann ein Geschäftsmodell, das hochqualitative medizinische Dienstleistungen mit dem Verkauf von hochqualitativen Produkten zu konkurrenzfähigen Preisen kombiniert, wirtschaftlich sehr erfolgreich sein, da zwischen beiden ein enger Zusammenhang besteht. Die wirtschaftliche Leistung kann

Abbildung 3. Vier optimale Gelegenheiten, präventive diätetische Maßnahmen für gesunde Tiere zu empfehlen.



Rabatte sind eine schädliche Angewohnheit für den Tierarztberuf. Sie sind das beste Alibi für mittelmäßige medizinische Leistungen.

durch Aushandeln guter Einkaufspreise, Rationalisierung der Einkäufe und optimiertem Management von Konkurrenzpreisen und eigenen Verkaufspreisen noch weiter verstärkt werden. Dies lässt sich oft dadurch erzielen, dass sich mehrere Praxen für Einkäufe zusammenschließen und gemeinsam bestellen.

G) Ist es ethisch korrekt?

Die extremste Kritik an Tierarztpraxen, die Medikamente und Nahrung verkaufen, basiert auf ethischen Argumenten. Ist es nicht ein Interessenkonflikt, wenn Tierärzte Medikamente verschreiben und gleichzeitig abgeben? Wenn Tierärzte Produkte verschreiben und gleichzeitig verkaufen, geraten sie dann nicht in den Verdacht, von bestimmten Herstellern „gekauft“ worden zu sein? Diese Fragen, die in gleicher Weise auf Humanmediziner zutreffen, werden oft von politischen Entscheidungsträgern, Berufsverbänden und Konsumentenvereinigungen gestellt.

Solange jedoch bestimmte einfache Regeln beachtet werden, scheint es ungerechtfertigt zu behaupten, dass Produktverkäufe generell gegen die Berufsethik verstoßen.

- Empfehlungen (für Behandlungen, Präventivmaßnahmen, Hygienemaßnahmen und Ernährung) sollten nur ausgesprochen werden, wenn sie wirklich notwendig sind und auf wissenschaftlich fundierten Protokollen basieren. Diese Protokolle und Indikationen sollten mit dem gesamten Praxisteam besprochen und von diesem gut geheißt werden. Dabei sollte man sich an den Konsensus-Leitlinien der verschiedenen internationalen Expertengruppen (wie ESCCAP¹ für Parasitologie oder ABCD² für Infektionskrankheiten der Katze) orientieren.

¹ European Scientific Committee on Companion Animal Parasites

² Advisory Board on Cat Diseases

Zum Beispiel zeigt die nachstehende **Abbildung 3** vier Schlüssel-situationen, in denen ein bestimmtes Futter als Präventivmaßnahme verschrieben werden sollte.

- Produkte, die von der Praxis empfohlen werden, sollten gut ausgewählt sein und nur dann abgegeben werden, wenn sie dem Bedarf des in Behandlung stehenden Patienten entsprechen und von seriösen, bekannten Marken stammen.
- Die Palette an Produkten, die angeboten werden, sollte begrenzt sein und sich auf die wichtigsten Indikationen beschränken. Tierarztpraxen sind Empfehlungsnetzwerke und sollten eine begrenzte Auswahl anbieten. Dies steht im Gegensatz zu Gartencentern, Zoohandlungen und Internetseiten, die reine Auswahlnetzwerke sind, aber keine Empfehlungen geben. Um diesen Unterschied aufrechtzuerhalten, sollten Tierarztpraxen der Versuchung widerstehen, selbst zu einer Gemischtwarenhandlung für Tierprodukte zu werden.
- Die Preise der angebotenen Produkte sollten jenen anderer Anbieter vergleichbar sein, denn die Konkurrenzfähigkeit hinsichtlich der Preise ist ein zentraler Aspekt, wenn es um die ethische Qualität einer Dienstleistung geht.

5/ Rabatte und erlassene Honorare: Gift für unseren Beruf

Viele Praxiseigner räumen ein, dass Nachlässe auf den Preis erbrachter Leistungen viel zu oft gewährt werden. Viele Praxen/Kliniken berechnen z. B. nichts für Kontrolluntersuchungen oder kurze Beratungen. In vielen Kliniken wird häufig übersehen oder bewusst unterlassen, das Futter oder die Medikation für hospitalisierte Patienten in Rechnung zu stellen.

Für Unternehmen mit geringer Gewinnspanne, wie dies Tierarztpraxen nun einmal sind, können Rabatte oder nicht berechnete Leistungen schwerwiegende Folgen für die finanzielle Überlebensfähigkeit haben.

Studien haben gezeigt, dass bis zu 6 % der Jahreseinnahmen einer Praxis/Klinik durch derlei Preisnachlässe verloren gehen. In anderen Worten, zwischen einem Drittel und der Hälfte des voraussichtlichen Jahresgewinns geht verloren. Das entspricht etwa vier bis sechs Monaten, die der Tierarzt gratis gearbeitet hat!

In den meisten Fällen ist diese „Rabattkultur“ nicht die Idee des jungen, eben eingestellten Tierarztes, sondern stellt eine vom Praxiseigner geschaffene Tradition dar. Insofern verliert dieser jede Legitimierung, den neuen Mitarbeiter aufzufordern, genauer abzurechnen.

Für junge Tierärzte ist diese Rabattpraxis aus folgenden Gründen besonders schädlich:

- Sie fördert ein vom finanziellen Standpunkt aus „toxisches“ Verhalten, das den Tierarzt wahrscheinlich für den Rest seines Berufslebens begleiten wird.
- Man erzieht damit die Kunden dahingehend, dass sie auch in Zukunft bei jeder Leistung einen Preisnachlass erwarten. Ist dies dann nicht der Fall, kommt es zu Verwirrung und Unzufriedenheit von seiten des Kunden („Warum hab ich heute keinen Rabatt bekommen? Ist er böse auf mich?“).
- Preisnachlässe sind das beste Alibi für mittelmäßige Leistungen. Wenn wir für jede unserer Leistungen das volle Honorar verlangen, heben wir automatisch das Niveau unserer Leistungen an, denn so eliminieren wir die praktische „Abkürzung“ über einen Rabatt, wenn einmal etwas nicht perfekt läuft. Schlimmer noch: Wir begnügen uns unter Umständen mit suboptimalen Ergebnissen, wenn wir schon vorher wissen, dass wir das durch die Gewährung eines Preisnachlasses wieder ausgleichen können.
- Rabatte schädigen unsere Produktivität und wirken sich daher negativ auf die Gehälter aus. Tierärzte, die regelmäßig Rabatte gewähren, generieren weniger Einnahmen und machen sich dadurch zu Geiseln geringer Gehälter.
- Kunden lieben uns nicht wegen Preisnachlässen. Kunden lieben und respektieren uns, wenn wir fachlich kompetent sind und ihnen gegenüber Respekt, Freundlichkeit und Empathie zeigen.

5. Ein Blick in die Zukunft

> ZUSAMMENFASSUNG

In diesem *Focus Special* haben wir versucht, jungen Tierärzten einige Ratschläge und Orientierungshilfen zu geben, damit sie das Beste aus ihren ersten Berufsjahren machen und die richtigen Entscheidungen treffen, die immerhin ihr weiteres Leben als Tierarzt beeinflussen werden. In diesem letzten Kapitel möchten wir einen Blick in die Zukunft werfen und einige Themen ansprechen, die von Langzeitwirkung sein können.

1/ Ihre berufliche Entwicklung

Alle beruflichen Entscheidungen, die ein frisch gebackener Tierarzt in den ersten Jahren seiner Karriere trifft, wie z.B. die Wahl seines Berufsfeldes oder seiner Weiter-/Fortbildung, werden deutliche wirtschaftliche und berufliche Folgen für seine Zukunft haben. Bei diesen Entscheidungen sollte der junge Tierarzt Folgendes berücksichtigen.

A) Zuerst lernen, um später davon zu profitieren

Abbildung 1 zeigt den typischen Karrierepfad vieler akademischer Berufe. In den ersten Jahren wird am meisten Wissen angehäuft. Die ersten Jahre der Berufstätigkeit sind die beste Zeit, um sich neues Wissen anzueignen, es in schon vorhandenes Wissen zu integrieren und so sein Gesamtwissen zu festigen. Die höheren Gehälter erhält man allerdings erst später in seiner beruflichen Karriere, wenn all das angehäuften Wissen und die gemachten Erfahrungen sowie das berufliche und persönliche Ansehen Früchte tragen.

Es ist daher ein schwerer strategischer Fehler, wenn man die Aussage dieser Grafik ignoriert und bereits zu Beginn der beruflichen Karriere ein hohes Gehalt erwartet. Die zentrale Frage, die sich ein junger Tierarzt am Beginn seiner Karriere im Hinblick auf die Zukunft stellen sollte, ist: „In welcher dieser Praxen/Kliniken bzw. bei welchen alternativen Aufgaben lerne ich am meisten, damit ich in fünf oder zehn Jahren als Tierarzt einen besseren Marktwert habe?“

Die Unterschiede im Gehalt zwischen einem erfolgreichen Tierarzt und einem mittelmäßigen Tiermediziner sind gegen Ende der beruflichen Karriere wesentlich größer als zu Beginn. Somit macht es Sinn, in den ersten Jahren lieber weniger zu verdienen und dafür in der zweiten Hälfte des Berufslebens sehr gut zu verdienen. Es ist wie ein Marathon. Ein Läufer, der gleich vom Start weg lossprintet, läuft der Gefahr, dass ihm auf halber Strecke die Luft ausgeht.

Abbildung 1. Typischer Karrierepfad akademischer Berufe.



B) Klinischer Aus- und Weiterbildung und organisatorischen sowie persönlichen Fähigkeiten im Gleichgewicht

Wenn man davon ausgeht, dass die meisten Tierärzte zu einem späteren Zeitpunkt in ihrer beruflichen Karriere eine eigene Praxis zu führen haben werden und somit ein Team leiten müssen, verdienen die folgenden Wissensbereiche besondere Aufmerksamkeit:

- 1. Kommunikationsfähigkeit.** Diese ist unverzichtbar, um sowohl mit den Kunden als auch mit den Berufskollegen erfolgreich kommunizieren zu können.
- 2. Führungsqualitäten.** Diese sind sehr wichtig, wenn jemand einmal ein Praxisteam führen muss.
- 3. Unternehmerische Fähigkeiten.** Ein solides Hintergrundwissen in Finanzen, Strategie und Marketing ist eine hervorragende Ergänzung der fachlichen Qualitäten eines Tierarztes.



© Cybrain

Tierärzte, die reisen und Sprachen lernen, haben einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

C) Reisen und Sprachen lernen

Mit zunehmender Globalisierung hat auch ein Tierarzt, der reist und sich Sprachen aneignet, einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Reisen in Länder mit besonders hoch entwickelter Tiermedizin und die Bekanntschaft mit Spitzentierärzten anderer Länder und Kulturen kann den Unterschied ausmachen zwischen durchschnittlichen veterinärmedizinischen Leistungen und erstklassiger Tiermedizin. Die wachsende Tendenz zur Spezialisierung macht es notwendig, dass jeder Tierarzt, der auf einem bestimmten Fachgebiet etwas erreichen möchte, reisen muss und in den Spitzenfachkliniken – egal in welchem Land – Erfahrungen sammeln muss.

D) Spezialisierung, aber mit Verstand

Es lässt sich nicht leugnen, dass auch der Trend in der Tiermedizin – wie in der Humanmedizin – zur Spezialisierung geht. Wie wir schon besprochen haben, muss sich ein junger Tierarzt sehr bald entscheiden, ob er ein sehr guter Allgemeinpraktiker sein möchte oder ob er den anspruchsvollen und komplexen Weg zur Spezialisierung einschlagen möchte. Die Tiermedizin, unsere Kunden und unsere Patienten brauchen beides, Allgemeinpraktiker und Fachtierärzte, sodass es nicht nur einen Weg zu beruflichem Erfolg gibt. Hat sich aber ein junger Tierarzt dafür entschieden, den Weg der Fachausbildung zu gehen, dann braucht er für die richtige Wahl des Fachgebietes auch ein bisschen Glück und eine Menge anderer Fähigkeiten und Fertigkeiten. Er muss sich überlegen, welche Fachgebiete sich in Zukunft am stärksten entwickeln werden und auf welchem dieser Fachgebiete es augenblicklich zu wenige Tierärzte gibt, denn hier bieten sich die besten Chancen. Es ist eine schwierige Wahl. Oft werden die Fachgebiete Onkologie, medizinische Bildgebung, Neurologie und Gerontologie genannt.

2/ Realistische Karriereziele

Die Tiermedizin bietet heute eine große Vielfalt an Karriereoptionen und damit in Zusammenhang stehenden Zielen. Am Beginn des Berufslebens ist nicht immer klar, wohin die Reise geht und welche Optionen sich auf dem Weg noch anbieten werden. Insofern ist es immer gut, sich nicht nur auf eine Möglichkeit zu konzentrieren. Ebenso wenig darf man sich von einer Laune leiten oder von der Vielfalt der Optionen erdrücken lassen. Eine Karriere zu planen und danach konsequent zu verfolgen, braucht Zeit, aber es lohnt sich!

A) Analysieren Sie Ihre Stärken und Schwächen

Bevor Sie sich Ziele setzen und beginnen, darauf hin zu arbeiten, sollten Sie Ihre Stärken und Schwächen analysieren. Dies ist entscheidend, um den richtigen Weg einzuschlagen und sicherzustellen, dass Ihre Ziele für die Zukunft realistisch sind. Die eigenen beruflichen und persönlichen Eigenschaften und Merkmale zu prüfen, schafft einen soliden Hintergrund für Ihre Entscheidungen, da es Transparenz und einen guten Überblick verschafft, wenn Sie Stellenangebote bzw. Stellenbeschreibungen vergleichen, die Ihnen vorschweben oder die sich ergeben. Nehmen Sie sich Zeit!

Stellen Sie sicher, dass Sie nicht gestört werden und notieren Sie auf einem Blatt Papier Ihre Stärken und Schwächen in zwei Spalten, einfach

so, wie sie Ihnen gerade einfallen. Machen Sie Ihr eigenes Brainstorming und lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf. Sortieren Sie dann Ihre Notizen in weiteren zwei Spalten, und zwar eine für berufliche und eine für persönliche Charakteristika.

B) Welche Karriere passt zu Ihnen?

Nach der Analyse Ihrer Stärken und Schwächen können Sie beginnen zu überlegen, welche Karriereoptionen am besten zu Ihren fachlichen und persönlichen Stärken passen. Wenn Sie sehr genau sind und gerne lernen, sollten Sie vielleicht in Richtung wissenschaftliche Arbeit gehen. Wenn Sie sich zum Lehrer berufen fühlen, wäre eine Möglichkeit, eine Assistentenstelle an einem Institut der veterinärmedizinischen Fakultät anzustreben. Wenn aber Lernen und intensive Forschungsarbeit nicht Ihr Ding ist, kann man davon ausgehen, dass Sie in einem Forschungslabor wahrscheinlich recht unglücklich sein würden.

Für extrovertierte Charaktere, die gerne Kontakt mit vielen Menschen und Tieren haben, ist eine Klein- oder Großtierpraxis das ideale Umfeld, in dem sie ihre Stärken zeigen können. Für Tierärzte, die zwar die Kleintiermedizin lieben, aber nicht gerne kommunizieren, ist es vielleicht eine gute Option, ihre Karriere in Richtung Fachgebiete wie Chirurgie oder bildgebende Verfahren zu lenken; beides sind Berufsfelder, bei denen man nicht unbedingt intensiv mit Kunden kommunizieren muss. Sehen Sie sich in Ruhe alle Stellenangebote in Print- und Online-Medien durch und vergleichen Sie die Stellenbeschreibungen mit Ihrem Profil. Auf diese Weise finden Sie heraus, welche Optionen sich für Ihren ersten Schritt ins Berufsleben, aber auch für Ihre weitere Karriere am besten eignen.

C) Setzen Sie sich Ziele und planen Sie den Weg dorthin

Sobald klar ist, welchen beruflichen Karriereweg Sie einschlagen möchten, ist der Zeitpunkt gekommen, die nächsten Schritte in diese Richtung zu planen. In den meisten Fällen wird dieser Weg aus mehreren Stationen bestehen, im Laufe derer Sie weiteres Wissen und Erfahrungen anhäufen. Planen Sie Ihre Karriere von „oben nach unten“, d.h. beginnen Sie mit Ihrem Endziel und gehen Sie dann Stadium für Stadium zurück bis zu Ihrer aktuellen Situation. Auf diese Art und Weise erstellen Sie einen realistischen Karrierepfad mit erreichbaren Zielen, aber immer mit Fokus auf das Endziel.

Wenn Sie also Ihre Hausaufgabe mit der Analyse Ihrer Stärken und Schwächen gemacht haben und mehrere Optionen überlegt haben, werden Sie bestimmt eine Menge von Stellenangeboten finden, die Sie zu Ihrem finalen Ziel bringen können. Sollten Sie feststellen, dass Ihr berufliches Endziel noch nicht auf dem Markt ist, könnten Sie dies als Chance nutzen, diese neue veterinärmedizinische Dienstleistung einzuführen. Alles ist möglich! Allerdings sollten Sie sich genau erkundigt haben, ob

diese neue Dienstleistung bei Tierbesitzern überhaupt gefragt ist (und nicht nur eine brillante Idee). Zweitens müssten Sie sich überlegen, wie Sie diese Dienstleistung anbieten und auf den Markt bringen möchten.

3/ Eigene Praxis oder Teilhaber?

An irgendeinem Punkt Ihrer Karriere als Tierarzt wird die Frage auftauchen, ob man eine eigene Praxis aufmacht oder sich als Teilhaber an einer bestehenden Praxis beteiligt. Auf diese Frage gibt es viele Antworten, sodass wir uns darauf beschränken, einige Bemerkungen zum Thema zu äußern.

Das Erste, das in diesem Zusammenhang wichtig ist: Es ist kein Muss! Es gibt keinerlei Verpflichtung, Praxiseigner oder -teilhaber zu werden. Man kann auch ohne diesen Weg einzuschlagen eine gute Karriere als Tierarzt haben. Dies gilt umso mehr für Tierärzte, die in großen Praxisverbänden oder Organisationen mit mehreren Tierkliniken angestellt sind, wo, wie bereits erwähnt, eine Partnerschaft nicht die Norm ist und wo es durchaus möglich ist, eine Karriere als gut bezahlter Fachtierarzt oder Klinikmanager zu machen. In kleineren Praxen oder Kliniken gehört es aber oft zur Karriereentwicklung, dass man mit Investitionen einsteigt oder die Praxis übernimmt.

Wichtig dabei ist zu verstehen, was dies genau mit sich bringt. Teilhaber einer Klinik zu werden oder eine Praxis zu übernehmen, heißt nicht, dass man den gleichen Job wie vorher macht, nur mit einem besseren Gehalt, quasi als Ausgleich für die getätigte Investition. Ihre Rolle wird sich komplett ändern, weil Sie nun zusätzlich zu Ihrer Arbeit als Tierarzt auch Leiter eines Unternehmens sind. Das bedeutet, dass Sie mehr Zeit und Energie darauf verwenden werden müssen, das Geschäft am Laufen zu halten. Das bedeutet nicht, dass Sie z.B. selbst die Buchhaltung übernehmen müssen, denn das lässt sich delegieren (entweder an Mitarbeiter der Praxis oder externe Firmen). Es bedeutet vielmehr, dass Sie alle wichtigen Entscheidungen, die jeder Unternehmer nun mal treffen muss,

Die große Mehrheit der Tierärzte mit eigener Praxis arbeitet länger und opfert mehr Familien- und Freizeit als Angestellte.



© Shutterstock

selbst treffen müssen. Zu diesen Entscheidungen zählen unter anderem:

- **Wichtige strategische Entscheidungen:** Welche Fachbereiche sollte man zusätzlich anbieten, welche nicht mehr? Sollte man eine weitere Praxis eröffnen oder Praxen zusammenlegen? Welche Praxis könnte man übernehmen oder an wen sollte man die Praxis verkaufen?
- **Teamführung:** Einstellen von Personal, Gehaltsverhandlungen, Leistungsbeurteilung, Unterstützung und Schulung, Konfliktbereinigung, Entlassungen, etc.
- **Management-Schlüsselfunktionen:** Definition des Know-how, Verbesserung der Dienstleistungen, Preis- und Einkaufspolitik.
- **Investitionsmanagement:** Ausstattung der Praxis, Räumlichkeiten...

Wie Sie sehen, hat keine dieser Entscheidungen direkt etwas mit Tiermedizin zu tun. Wenn Sie also Zeit auf diese Aufgaben verwenden, wird Ihnen in der Tat weniger Zeit für die eigentliche tiermedizinische Tätigkeit zur Verfügung stehen. Sie werden also akzeptieren müssen, dass es erforderlich sein kann, Ihre eigentliche Arbeit als Tierarzt etwas hintanzustellen.

Somit ergeben sich die zwei Hauptfragen: „Werde ich das können?“ und „Will ich das überhaupt?“ Von diesen beiden Fragen ist die zweite zweifelsohne die wichtigere, denn für eine gute berufliche Leistung ist es unverzichtbar, dass man mit Überzeugung und Begeisterung bei der Sache ist und dabei ein gutes Team hat, das einen unterstützt. Eine derart wichtige Entscheidung sollte nicht getroffen werden, weil es halt jeder so macht oder weil es erwartet wird oder weil man meint, keine andere Wahl zu haben. Obwohl in der Vergangenheit alle, oder praktisch alle Tierärzte irgendwann ihre eigene Praxis aufmachten, handelte es sich doch in der Regel um kleine Unternehmen mit wenig Personal, einer begrenzten Anzahl an Kunden und nur mäßigen Investitionen. In den letzten Jahren allerdings sind die Praxen größer und komplexer geworden, obwohl die Situation je nach Land natürlich sehr stark variiert. Die großen Tierkliniken sind im Besitz einiger weniger Tierärzte und werden in manchen Fällen von professionellen Managern oder Investoren aus anderen Geschäftsbereichen betrieben.

Wann könnte es für Sie im Laufe Ihrer Karriere interessant werden, Partner oder Eigentümer einer Tierarztpraxis zu werden? Wie schon erwähnt, wird dies wohl kaum am Anfang Ihrer Karriere sein. Tatsächlich können wir mit ziemlicher Sicherheit behaupten, dass es besser ist, sich zunächst einmal in seinen fachlichen, unternehmerischen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten sicher zu fühlen und zudem auch noch als Angestellter nützliche Erfahrungen im Management gemacht zu haben, bevor man den nächsten Schritt tätigt.

Das kann, je nach Person, 5, 10 oder auch 15 Jahre dauern. Es gibt einfach keine Standardantwort – die Zeit muss einfach reif sein.

Für alle, die das Unternehmen „eigene Praxis“ starten wollen, haben wir hier noch eine vielleicht nützliche Checkliste:

- ✓ Ist mir wirklich klar, dass das Führen einer eigenen Praxis mit deutlich mehr finanziellen und beruflichen Risiken verbunden ist als die Arbeit als angestellter Tierarzt?

- ✓ Ist mir bewusst, dass die große Mehrheit der Tierärzte mit eigener Praxis/Klinik länger arbeitet und mehr Familienzeit opfert als ein angestellter Tierarzt?
- ✓ Möchte ich wirklich, dass meine Arbeit neben der rein klinischen Tätigkeit noch ganz andere Dimensionen annimmt? In anderen Worten, bin ich wirklich interessiert daran und bereit, ein Praxisteam zu leiten, die Finanzen meines Unternehmens zu managen, Pläne für die Kommunikation mit meinen Kunden zu entwickeln sowie Einstellungs- und Entlassungsentscheidungen zu treffen?
- ✓ Habe ich in diesen Bereichen bereits Erfahrungen?
- ✓ Habe ich mir in diesen Bereichen durch Schulungen ausreichendes Wissen angeeignet, sodass mein fachliches medizinisches Wissen durch unternehmerisches Know-how ergänzt wird?

4/ Zum guten Schluss

Ungeachtet all der vielen Ratschläge, die wir Ihnen in dieser Broschüre gegeben haben, wollen wir festhalten, dass es im Leben darum geht, Gelegenheiten zu ergreifen und nicht darum, diese an sich vorbeiziehen zu lassen, und zwar auch, wenn sie unerwartet auftreten und das Timing nicht gerade ideal ist. Sollte dies einmal auf Sie zutreffen, dann liegt es an Ihnen, die richtige Entscheidung zu treffen.

Auf die Plätze, fertig, los! Jetzt müssen Sie entscheiden!



© Shutterstock

Diese Focus-Sonderausgabe wurde mit größter Sorgfalt und unter Berücksichtigung der neuesten Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung erstellt. Es wird empfohlen, nationale Gesetzgebungen zu prüfen und zu beachten. Die Herausgeber, die Autoren und die Übersetzer können in keinem Fall für ein Versagen der vorgeschlagenen Lösungen haftbar gemacht werden. In diesem Zusammenhang eventuell entstehende Schadensersatzansprüche können folglich nicht akzeptiert werden.

Redaktion: Laurent Cathalan und Alexia Kappelmann
Gestaltung: Pierre Ménard
Technical Management: Buena Média Plus
Piktogramme: Malchev, Bojanovic, VectorA, Design Star, Skarida und Shutterstock

© 2016 Royal Canin
BP 4
650, avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues Frankreich
Tel. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 – Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00
www.royalcanin.com

Diese Sonderausgabe ist urheberrechtlich geschützt und darf gemäß des Urheberrechts (Artikel L.112-4) nicht ohne vorherige Zustimmung der Autoren, ihrer Nachfolger oder Rechtsnachfolger vervielfältigt oder anderweitig verwertet werden, weder vollständig noch auszugsweise. Jede nicht autorisierte vollständige oder auszugsweise Vervielfältigung stellt eine strafrechtlich zu verfolgende Fälschung dar. Zulässig gemäß den Bestimmungen der Artikel L.122-10 bis L.122-12 des Urhebergesetzes bezüglich des Nachdrucks sind ausschließlich Vervielfältigungen (Art. L.122-5) oder Kopien für den rein privaten Gebrauch des Nutzers sowie Auszüge und kurze Zitate, die aufgrund ihres kritischen oder pädagogischen Bezugs bzw. des informativen Charakters des Werkes, in das sie eingebunden sind, gerechtfertigt erscheinen, unter der Voraussetzung, dass die Bestimmungen der Artikel L.122-10 bis L. 122-12 des Urhebergesetzes in Bezug auf die Vervielfältigung durch Reprographie eingehalten werden.