

Mitarbeiter motivieren – aber richtig

Der Gesetzgeber hat bereits auf diesen Trend reagiert und die Möglichkeit der unbegrenzten Anstellung nun auch für Zahnärzte durch die Einführung von fachgleichen Medizinischen Versorgungszentren eröffnet. Auch die Zahlen der in Praxen angestellten Zahnärzte nehmen immer weiter zu.

Mit dieser Entwicklung gehen naturgemäß Probleme einher, der sich die Zahnärzteschaft so noch nicht gegenüberübersah: Wie kann ich als Inhaber/Gründer einen angestellten Leistungserbringer so motivieren, dass dessen Umsätze einen Mehrwert für mich darstellen? Bei dieser Frage wird typischerweise reflexartig eine Umsatzbeteiligung vereinbart. Ziel einer solchen Regelung ist, den Angestellten am eigenen wirtschaftlichen Erfolg zu beteiligen und sich hierdurch die langfristige Motivation des Mitarbeiters zu sichern. Die Höhe und Art der gewährten Umsatzbeteiligung wird meist ohne längere Überlegungen vereinbart, da man sich meist an Beispielen von Kollegen oder dem, was als durchschnittlich angesehen wird, orientiert.

Doch ist eine solche Umsatzbeteiligung geeignet, eine langfristige Motivation des Mitarbeiters zu sichern? Finanzielle Anreize führen regelmäßig nur zu einer kurzfristigen Motivation des Mitarbeiters. Grund hierfür ist, dass ein Gewöhnungseffekt relativ schnell eintritt, was zu einem Absinken der Motivation führt. Ganz ohne finanzielle Anreize wird es jedoch nicht gehen, da sich diese in der Branche eingebürgert haben. Das heißt, als Inhaber fällt es schwer, Mitarbeiter zu finden oder zu halten, sofern kein branchenübliches Gehalt gezahlt wird.

Wie aber lässt sich ein qualifizierter Mitarbeiter langfristig motivieren, so-



| Guido Kraus Die Zeiten ändern sich. Dass die Zahnmedizin weiblich wird, ist ebenso wenig ein Geheimnis wie die Tatsache, dass zwei Drittel der zahnmedizinischen Absolventen nicht mehr niederlassungswillig sind. Folge dieser Veränderungen ist, dass immer mehr Zahnärztinnen und Zahnärzte ihre berufliche Zukunft in der Anstellung suchen.

dass der Inhaber durch dessen Beschäftigung einen wirtschaftlichen Vorteil hat?

Finanzielle Anreize

1. Umsatzbeteiligung

Wie dargestellt, wird dem angestellten Zahnarzt typischerweise ein fester (Grundvergütung) sowie variabler Vergütungsbestandteil (Umsatzbeteiligung) angeboten.

Die Höhe der Vergütung – insbesondere der variablen Vergütung – sollte sich jedoch nicht an der durchschnittlichen Umsatzbeteiligung anderer Praxen orientieren, sondern konkret für den Einzelfall ermittelt werden.

Der Inhaber sollte darauf achten, dass die Gesamtvergütung plus Arbeitgeber-Sozialabgaben nicht mehr als 30 Prozent des Gesamtumsatzes des Mitarbeiters ausmacht. Grund hierfür ist, dass in den meisten Praxen das Kosten-Gewinn-Verhältnis bei ca. 70:30 liegt. Sind die Personalkosten zu hoch, droht die Gefahr, dass sich die Beschäftigung des Mitarbeiters betriebswirtschaftlich nicht lohnt bzw. gar ein negatives Verhältnis eintritt. Das heißt, die Kosten für die Vergütung sind höher als der Gewinn, der durch den Mitarbeiter erwirtschaftet wird.

Zu beachten ist zudem, dass dem angestellten Zahnarzt stets eine „angemessene Vergütung“ zu zahlen ist.

Aus dieser berufsrechtlichen Regelung folgt, dass ein Fixum zu zahlen ist. Der variable Vergütungsbestandteil ist daher entweder auf das Fixum anzurechnen oder die Umsatzbeteiligung greift erst ab einem Umsatz, der die garantierte Zahlung des Fixums berücksichtigt. An dieser Stelle ist auf eine saubere Formulierung und Kalkulation zu achten, um unliebsame Überraschungen zu vermeiden.

2. Zielvereinbarung

Neben der klassischen Umsatzbeteiligung existiert die Möglichkeit, eine Zielvereinbarung zu beschließen, welche grundsätzlich alternativ oder kumulativ zu einer Umsatzbeteiligung funktioniert. Kommt es zu einer Zielvereinbarung neben einer Umsatzbeteiligung, ist jedoch wiederum die 30-Prozent-Grenze zu bedenken. Das heißt, dass das Arbeitgeberbrutto aus Fixum, Umsatzbeteiligung und Zielvereinbarung sowie Lohnnebenkosten nicht höher als 30 Prozent des Honorarumsatzes des Mitarbeiters liegen sollte.

Zielvereinbarungen haben sich als Instrument nicht nur in der Wirtschaft bewährt, sondern zeigen auch im Krankenhausbereich schon einige Jahre, wie wirksam solche gemeinsamen Vereinbarungen sein können. Vorteil einer Zielvereinbarung ist, dass in regelmäßigen Abständen neue Ziele vereinbart werden, die sich an neuen Gegebenheiten orientieren. Hierdurch sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht in einer starren Umsatzbeteiligung „gefangen“, sondern können auf neue Gegebenheiten relativ schnell reagieren.

Niedergelassene Zahnärzte nutzen diese Möglichkeiten bisher kaum bzw. gar nicht. Aufgrund der sich wandelnden Situation im zahnärztlichen Berufsbild ist es jedoch nur eine Frage der Zeit, bis Praxisinhaber mit diesen etablierten Mitteln auch Mitarbeiter motivieren. Zielvereinbarungen bieten Mitarbeitern die Chance, klare Ziele zu definieren, ihre Leistung mess- und nachvollziehbar zu machen und damit ihre Chancen auf eine Beförderung oder Boni nicht nur zu erhöhen, sondern bis zu einem gewissen Grad auch selbst einschätzen und gestalten zu können.

Grundsätzlich gilt, dass bei Zielvereinbarungen darauf zu achten ist, eine positive Formulierung zu wählen und Ziele anhand einiger Leitsätze zu definieren. Vielfach wird daher die Verwendung sogenannter SMARTer Ziele empfohlen. Ziele sollten demnach:

- S Spezifisch – eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich),
- M Messbar – messbar sein (Messbarkeitskriterien),
- A Akzeptiert – von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv, abgestimmt ausführbar oder anspruchsvoll),

IDEAL AUCH FÜR IHR PRAXISLABOR

WIRTSCHAFTLICH

extreme Zeitersparnis
vielfach wiederverwendbar
keine Maschinen erforderlich

PRÄZISE

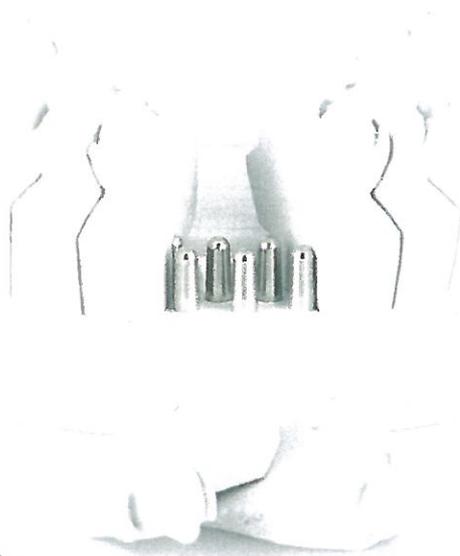
nur eine Gipsexpansion
wackelfreier Sitz der Segmente
passgenauer Splitcast

ERGONOMISCH

kein Bohren und Pin setzen erforderlich
einfaches Sägen, ohne Pins zu beschädigen
optimale Passungskontrolle

**UNSER TEAM BERÄT SIE GERNE
FON 0 72 36- 933 69 0**

Baumann-Dental GmbH
D-75210 Kelttern
www.baumann-dental.de



Modellsystem 2000
Baumann-Dental

- R Realistisch – möglich sein,
- T Terminiert – zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Damit Zielvereinbarungen zu einer Motivation des Mitarbeiters führen, dürfen diese nicht als reine Vorgabe von Zielen durch den Arbeitgeber verstanden werden. Dies könnte ansonsten zu einer gegenteiligen Wirkung führen. Stattdessen sollten die Mitarbeiter zumindest teilweise in die Erstellung der Zielvereinbarung einbezogen werden. Im Idealfall wird diese vom Arbeitgeber und dem Mitarbeiter gemeinsam im Mitarbeitergespräch oder bei einem anderen Termin erstellt.

Sonstige Anreize

Für eine langfristige Motivation des Mitarbeiters sind jedoch geldlose Anreize mindestens ebenso wichtig wie finanzielle.

1. Vertrauen

Sowohl Arbeitgeber als auch Mitarbeiter müssen einander Vertrauen schenken können. Ist ein Chef nicht dazu in der Lage, seinen Arbeitnehmern zu vertrauen, werden sie dies deutlich spüren und ihm im Gegenzug auch

nicht vertrauen. Die Folge wären undurchsichtige Organisationsstrukturen. Mitarbeiter, die durch mangelndes Vertrauen Angst vor ihrem Vorgesetzten haben, werden ihre Fehler nicht eingestehen und sie möglichst vertuschen. Ein Teufelskreis entsteht. Die Mitarbeiter büßen ihre Selbstsicherheit ein, weil sie ständig Angst haben, und machen fortan erst recht Fehler. Ein von Existenzängsten geplagter Mitarbeiter kann kaum optimale Leistungen erbringen.

2. Flexible Arbeitszeitgestaltung

Das Konzept der flexiblen Arbeitszeitgestaltung ist spätestens seit der Generation Y integraler Bestandteil jeder Firmenpolitik. Gerade in einer Praxis mit festen Öffnungszeiten lässt sich eine flexible Arbeitszeitgestaltung jedoch nur bedingt umsetzen, dies ist jedoch nicht ausgeschlossen. So lässt sich eine Flexibilisierung beispielsweise über ein Arbeitszeitkonto erreichen. In einem solchen Modell wird die Arbeitszeit an den Arbeitsanfall in der Praxis angepasst, sodass für den einzelnen Arbeitnehmer Spitzenzeiten, aber auch längere Freistellungszeiten auftreten können.

3. Balance zwischen Lob und Kritik

Ein Lob zur richtigen Zeit oder für besondere Leistungen hat noch keinem geschadet. Es zeigt nicht nur, dass die Arbeit des Mitarbeiters respektiert wird, sondern fördert auch die Wertschätzung von Mensch zu Mensch. Vermieden werden sollte die Auffassung, dass „Kein Tadel Lob genug sei!“. Übereinstimmenden Untersuchungen nach führt dies zu einer langfristigen Demotivation der Mitarbeiter. Natürlich müssen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter auch auf Fehler hinweisen. Positive Kritik ist angebracht und bringt dem Mitarbeiter einen Mehrwert. Die Balance zwischen Lob und Kritik ist dann gewahrt, wenn die positive Motivation überwiegt.

4. Eigenverantwortung

Mitarbeiter, die aktiv in einen Entscheidungsprozess einbezogen werden, erbringen in der Regel bessere Leistungen. Das liegt zum einen an der gestiegenen Eigenverantwortung, aber

auch an der Möglichkeit, das eigene Fachwissen umsetzen zu können. Folglich steigt das Selbstwertgefühl und Existenzängste (die niemals unterschätzt werden dürfen) schwinden.

5. Ausgefallene Belohnungen schaffen langfristige Mitarbeitermotivation

Gehaltserhöhungen, Umsatzbeteiligungen und Bonuszahlungen bei Erreichen einer Zielvereinbarung sind attraktiv, die daraus resultierende Mitarbeitermotivation wirkt aber wenig nachhaltig. Viel öfter genutzt werden sollte daher die Möglichkeit, Mitarbeitern durch besondere Erlebnisse langfristige Erinnerungen zu schaffen. Freikarten für Sportevents oder gemeinsame Teamevents steigern nicht nur die Mitarbeiterbindung untereinander, sondern bekunden den Angestellten auch, dass der Arbeitgeber Interesse für ihre Freizeitaktivitäten zeigt.

Fazit

Nicht jede Maßnahme zur Motivierung ist für jeden Praxisinhaber geeignet. In Zeiten, in denen gutes Personal schwer zu finden und noch schwerer zu halten ist, wird es für fast jeden Praxisinhaber notwendig werden, sich stärker mit dem Thema der Mitarbeitermotivation zu beschäftigen, um geeignete Wege für sich zu finden.

ANZEIGE



DentiSelect

Zahnzusatzversicherungen für Patient & Praxis optimal nutzen.

Bis 01.02.16 anmelden und kostenfrei testen.

Unabhängig von:

- Maklern
- Versicherungen
- Provisionshöhen

www.dentiselect.de



Infos zum Autor

kontakt.

Guido Kraus

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Medizinrecht

Lyck + Pätzold.

healthcare . recht

Nehringstraße 2
61352 Bad Homburg
Tel.: 06172 139960
kanzlei@medizinanwaelte.de
www.medizinanwaelte.de