



Mitarbeiter: Leistungsanreiz durch leistungsgerechte Vergütung

Für viele Praxisinhaber stellt sich regelmäßig die Frage, wie Engagement und Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeiter gefördert und aufrechterhalten werden kann. Natürlich gilt es zu berücksichtigen, dass die Personalkosten in den Ausgaben einer jeden Praxis meist den größten Posten darstellen, sodass es nahe liegen könnte, gerade in diesem Bereich Einsparungen vorzunehmen. In dienstleistungsorientierten Branchen ist dies aber regelmäßig nicht der richtige Weg. Personaleinsparungen führen zu einem zusätzlichen Leistungsdruck und sind geeignet, das Mitarbeiterteam zu demotivieren und den Praxisbetrieb gegebenenfalls zusätzlich zu schädigen. Es sollten daher Wege gefunden werden, den Mitarbeitern einen positiven Leistungsanreiz zu bieten und damit ihr Engagement zu steigern.

Guido Kraus

Trotz der überragenden Bedeutung des Personals für den betriebswirtschaftlichen Erfolg, ist der arbeitsrechtliche Status in vielen Praxen jedoch verheerend und zumeist nicht geeignet Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie sich mit der Praxis identifizieren.

Sofern überhaupt schriftliche Verträge bestehen, handelt es sich um Musterverträge, welche keinerlei individuelle Gegebenheiten berücksichtigen, noch auf ein langfristiges Engagement setzen. Kommen zu diesen Standardverträgen noch planlose Sonderzahlungen, führt dies schnell zu Mitarbeitern, die nicht recht wissen was sie zu tun haben. Eine auf Praxiserfolg ausgerichtete Personalplanung sieht erwartungsgemäß anders aus. Wie aber kann der Zahnarzt dadurch erfolgreicher sein, dass er es schafft, seine Mitarbeiter zu motivieren und gar zum unternehmerischen Denken anzuregen? Erfahrungsgemäß ist ein leistungsbezogenes Entlohnungssystem mit transparenten Regeln ein wichtiger Hebel hierzu!

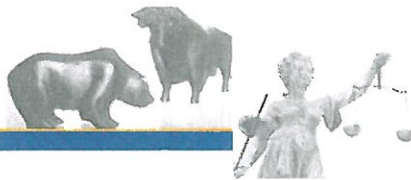
Durch die Einführung einer leistungsgerechten Entlohnung lernt der Praxisinhaber seine Mitarbeiter anhand klar definierter Ziele und Aufgaben zu führen. Jeder Mitarbeiter hat seine variable Entlohnung selbst zu verantworten, was dazu führt, dass nur bei Erfolg und Zielerreichung mehr Gehalt gezahlt wird. Ist das Entlohnungssystem zudem für die Mitarbeiter sowohl in Hinsicht auf Ziele und Entlohnung transparent, erhöht dies die Motivation und den Ehrgeiz der Mitarbeiter erheblich. Hierdurch lassen sich bislang ungenutzte Potenziale nutzen.

Ein leistungsbezogenes Entlohnungssystem bietet zudem die Möglichkeit, Personalgespräche zu strukturieren und

sie nicht mehr dem Zufall zu überlassen. Nach Einführung eines solchen Systems, können die Bewertungskriterien des Systems zugleich als Leitfaden für das Personalgespräch genutzt werden. So lässt sich ein Gespräch sehr viel effizienter und spezifischer führen als dies zuvor der Fall war.

Aber nicht nur die Personalführung durch den Praxisinhaber verbessert sich häufig in Folge der Adaption eines gutgeplanten Entlohnungssystems, sondern auch Zielorientierung der Mitarbeiter. So zeigt sich, dass gerade im Zuge eines Qualitätsmanagements zwar Qualitätsziele festgelegt, den Mitarbeitern jedoch überhaupt nicht klar ist, wie diese Ziele erreicht werden können. Zum Einen ist die Zuständigkeit und die Verantwortlichkeit für diese Aufgaben nicht klar definiert und zum Anderen fehlt es an der Greifbarkeit, Messbarkeit und Honorierung der Zielerreichung. Genau dies führt letztlich zu Desinteresse bei den Mitarbeitern, was wiederum dazu führt, dass die Ziele nicht bzw. nur unzureichend erfüllt werden. Hieraus lässt sich schließen, dass das Zusammenspiel aus Qualitätsmanagement und einer leistungsgerechten Entlohnung wichtige Faktoren für den Praxiserfolg sind und unmittelbar beieinander liegen.

Neben den Gründen die für die Einführung eines leistungsbezogenen Entgeltsystems sprechen, muss die Implementierung eines solchen Vergütungskonzeptes gut vorbereitet sein, um die gesetzten Ziele erreichen zu können. Grundlage zur Umsetzung des Vergütungskonzeptes ist der schriftliche Arbeitsvertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Zahnarztpraxen die Mitarbeiter beschäftigen, ohne dass ein schriftlicher Arbeitsvertrag vorliegt,



können keine erfolgsbezogene Vergütungsmodelle einführen, da es an einer Grundlage für ein flexibles und erfolgsbezogenes Gehalt fehlt. Damit die Zahnarztpraxis ihr neues Entlohnungssystem sicher aufbauen kann, bedarf es daher an einem passenden Vertragskonzept, um die notwendigen Verträge anzubieten bzw. bestehende Arbeitsverträge anpassen zu können. Ein entsprechendes Vertragskonzept bietet nicht nur die Möglichkeit ein modernes Vergütungskonzept anbieten zu können, sondern stellt gleichzeitig auch sicher, dass die Verträge den aktuellen rechtlichen Anforderungen entsprechen.

Im nächsten Schritt muss sich der Praxisinhaber darüber im Klaren sein, wonach sich der leistungsbezogene Gehaltsbestandteil der Mitarbeiterinnen bemessen soll.

Bei der Auswahl der Praxisziele kann darauf geachtet werden, dass der Praxis ein wirtschaftlicher Vorteil zufließt. Diese Ziele sind so festzulegen, dass es den Mitarbeitern möglich ist, diese durch eigenes Agieren zu beeinflussen. So ist beispielsweise die Beteiligung am KZV-Umsatz ein ungeeignetes Konzept, da die Mitarbeiter hierauf kaum Einfluss nehmen können. Im Hinblick auf das Praxisbudget sind diesbezügliche Umsatzsteigerungen auch nur in beschränktem Umfang möglich.

Geeigneter sind hingegen folgende Praxisziele:

- Steigerung der Patientenzahl (Festlegung eines bestimmten Prozentsatzes),
- Steigerung der privat abrechenbaren Leistungen (Prozentsatz),
- Herabsetzung der Praxiskosten (Prozentsatz),
- Erreichen einer gewissen Anzahl lukrativer Behandlungsmethoden (z.B. PZR).

In bestehenden Praxisstrukturen muss der Praxisinhaber regelmäßig damit rechnen, dass die Einführung eines solchen Vergütungssystems bei den Mitarbeitern mit Skepsis aufgenommen wird, da diese mit unmittelbaren Nachteilen z.B. Einkommenseinbußen rechnen. Es ist dann Aufgabe des Praxisinhabers, die Arbeitnehmer mit überzeugenden Argumenten für die Idee zu gewinnen und ihre Bedenken zu zerstreuen. Wurde ein variables Vergütungssystem erst einmal in der Praxis eingeführt, zeigt sich in der Regel bereits nach einer kurzen Umstellungsphase, dass ein solches Gehaltssystem positive Effekte für beide Parteien mit sich bringt.

Letztlich bleibt es bei einem solchen Vergütungskonzept ganz dem Praxisinhaber überlassen, welche Aspekte er in den leistungsbezogenen Gehaltsanteil einbinden möchte und in welcher Höhe. Gerade diese Freiheiten sprechen für ein solches Konzept und können die Mitarbeiter motivieren, Aufgaben deutlich engagierter zu erfüllen.

!!! FAZIT

Eine leistungsbezogene Vergütung bietet sowohl dem Praxisinhaber als auch den angestellten Mitarbeitern einer Praxis Vorteile. So erreicht der Praxisinhaber regelmäßig ein deutlich höheres Engagement der Mitarbeiter durch eine leistungsgerechte Entlohnung, was letztlich zu einem wirtschaftlichen Erfolg der Praxis beitragen kann. Andererseits gibt es den Mitarbeitern Möglichkeiten, direkt Einfluss auf ihr Gehalt zu nehmen.

Naturgemäß bedarf es einiger Überwindung alte Strukturen aufzubrechen und neue Formen der Mitarbeiterbeteiligung und der Entlohnung für die Praxis zu übernehmen. Die Möglichkeit Mitarbeiter stärker zu motivieren und zu einem unternehmerischen Denken zu animieren sollte Grund genug sein, um ein zeitgemäßes Vergütungssystem in der eigenen Praxis zu befürworten.



AUTOR

Guido Kraus, Rechtsanwalt

KONTAKT

LYCK+
PÄTZOLD.
healthcare.recht

Lyck & Pätzold Medizinanwälte
Nehringstraße 2
61352 Bad Homburg
Telefon: 06172/13 99 60
Telefax: 06172/13 99 66
E-Mail: kanzlei@medizinanwaelte.de
Internet: www.medizinanwaelte.de

