



PRAXISFÜHRUNG

## Erfolg und Misserfolg sichtbar machen durch ein Bonus-Malus-Gehaltskonzept

von Franco Tafuro und Dörte Kruse, TAFURO & TEAM, Hamburg,  
[www.tafuro-und-team.de](http://www.tafuro-und-team.de)

Das Zusammenspiel von Zahnarzt und Team ist eines der wichtigsten Kriterien für die erfolgreiche Zahnarztpraxis. In einem guten Team kann sich schließlich jeder auf den anderen verlassen – der Zahnarzt auf seine Mitarbeiter genauso wie diese sich aufeinander. Bonus-Malus-Gehaltskonzepte sind eine gute Option zur Mitarbeitermotivation. In diesem Beitrag zeigen wir zunächst die wichtigsten Grundlagen und Konzepte auf. Daran anknüpfend erläutert ein Beitrag in der nächsten Ausgabe anhand konkreter Beispiele und Tabellen die konkrete Anwendung in der Praxis. |

### Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Motivierte Mitarbeiter zahlen sich aus: Zufriedenheit und Motivation bedeuten eine geringe Fluktuation, die sich mittel- und langfristig in einem positiven Image der Praxis widerspiegelt. Durch ein konstruktives Feedback an die Mitarbeiter sind diese motiviert, ihre eigenen Ziele und die der Praxis miteinander zu verbinden und umzusetzen. Nutznießer ist vor allem auch der Patient, der sich in einer Praxis, in der alle Mitarbeiter spürbar als Team zusammenarbeiten, menschlich und medizinisch gut aufgehoben fühlt.

Die Realität sieht allerdings oft etwas anders aus. Laut einer Umfrage des Gallup Instituts fühlen sich 67 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland kaum noch an ihr Unternehmen gebunden und machen daher eher „Dienst nach Vorschrift“, so das Institut. Über die Gründe kann trefflich spekuliert werden. Fest steht, dass es sinnvoll ist, persönliche Leistungs- und Motivationssysteme aufzubauen. Der Praxisinhaber, der seine Verantwortung als Führungskraft als essentiellen Beitrag zur Motivation des Teams anerkennt, kann damit aus einem „Dienst nach Vorschrift“ einen „Dienst aus Leidenschaft“ erzeugen.

### Lob kostet kein Geld

Engagierte und innovative Unternehmer wissen, dass Geld allein die Angestellten nicht ausreichend motiviert. Vielmehr wollen sie als Person und Arbeitskraft wertgeschätzt werden. Unzufriedenheit entsteht meist durch mangelndes Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit. Dabei ist genau das der entscheidende Motivationsfaktor. Denn diverse Studien belegen, dass jeder zweite Deutsche von Glückserlebnissen berichtet, wenn er gelobt wird oder eine Würdigung seiner Leistungen erfährt. Anerkennung ist sowohl im Berufsleben als auch im Freizeitbereich eine sehr stark motivierende Kraft. Damit ist jedoch nicht gemeint, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter permanent loben soll, denn diese können sehr wohl zwischen einem pflichtbewussten Schulterklopfen und einem authentischen Lob unterscheiden. Ehrliche Anerkennung wirkt sich in verschiedener Hinsicht positiv auf die Mitarbeiter aus:

Es mangelt oft an der Identifikation mit dem Unternehmen

Ehrliche Anerkennung hat viele positive Auswirkungen

- Sie vermitteln ein Erfolgserlebnis und das Selbstwertgefühl Ihrer Mitarbeiter steigt. Was Erfolg gebracht hat, wird gerne wiederholt.
- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsbereich erhöht sich.
- Mitarbeiter werden zu weiteren anerkennenswerten Leistungen ermutigt.
- Sie reduzieren die Fluktuationsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter.
- Sie verstärken das „richtige“ Verhalten zur Erreichung der Praxisziele.
- Die Anerkennung selbst kleiner Fortschritte spornt zu weiteren Bemühungen an, die wiederum Anerkennung einbringen sollen.

Bereits die Anerkennung von richtigen Ansätzen und Teilerfolgen formt das Verhalten der Mitarbeiter in Richtung auf das gewünschte Ergebnis. Würde hier der Vorgesetzte mit seiner Anerkennung bis zu einer sehr guten Leistung warten, könnte der Mitarbeiter auf dem langen Weg bis zur Perfektion resignieren. Ideal ist es, wenn Sie bei Ihrer Anerkennung noch einen Schritt weiter gehen und diese mit einem Feedback verbinden. Hierzu ein paar praktische Tipps:

#### ■ So loben Sie richtig

##### Anerkennung

- muss aufrichtig sein.
- soll sich auf ein konkretes Leistungsergebnis beziehen und sachorientiert sein.
- soll unmittelbar nach einer guten Leistung erfolgen.
- soll nicht mit Kritik verbunden werden.
- soll trotz eigener, höherer Erwartungen auch schwächeren Mitarbeitern gegenüber ausgesprochen werden.

## Leistungszulagen und Umsatzbeteiligung

Um den Mitarbeitern einen zusätzlichen Anreiz für gute und innovative Leistungen oder Ideen zu geben, haben sich leistungsbezogene Zulagen sowie auch Konzepte mit Umsatzbeteiligung bewährt. Beide Systeme üben hierbei eine Art „Steuerungsfunktion“ aus. Man unterscheidet individuelle und kollektive Prämien, die dem Team zu Teil werden (können).

### Teamzulage

Die Teamzulage hat sich bewährt bei der Anerkennung von Team-Leistungen, die letztlich zwar von einzelnen Mitarbeiterinnen oder Behandlern allein ausgeführt werden, insgesamt aber stark durch eine reibungslose Gesamtleistung – beginnend mit der Terminierung am Empfang bis hin zur Beratung oder Bestätigung aus der Assistenz – geprägt sind.

#### ■ Beispiel Teamzulage

Nach der vom Patienten bezahlten Behandlung wird für jede erfolgreiche Beratung ein fester Betrag für die Zuzahlerleistung in einem Teamtopf festgehalten.

Ausgezahlt wird der Teambonus entweder nach Köpfen oder – bei vielen Teilzeitmitarbeiterinnen – anteilig nach der Arbeitszeit. Wesentlich ist hierbei bezogen auf das Beispiel, dass alle Mitarbeiterinnen daran beteiligt sind, die beraten oder für eine erfolgreiche Einbestellung zuständig sind. Das bedeutet, dass auch Auszubildende vom Teamerfolg profitieren. Bei der Zulage steht die Anerkennung eines bestimmten Verhaltens im Vordergrund.

Bereits Teilerfolge sollten gewürdigt werden

Zusätzlicher Anreiz mit Steuerungsfunktion

Anerkennung eines bestimmten Verhaltens

Zulage für eine bestimmte Person

### Einzelbonus

Der Einzelbonus bestimmt zunächst die Zulage für eine bestimmte Person oder für einen bestimmten Arbeitsplatz in der Praxis. Er ist meist gekoppelt mit einem Zielumsatz – und zwar zum Beispiel wie folgt:

Bestimmung der Bonushöhe

Man errechnet einen Mindestumsatz, indem das monatliche Bruttogehalt der Mitarbeiterin mit einem Faktor (etwa 1,5 bis 2,0, je nach Kostenstruktur) multipliziert wird. Danach definiert man einen Bonus, der nach dem Erreichen des Umsatzziels ausgeschüttet wird. Hierbei liegt die Bonushöhe mit einem bestimmten Satz (etwa fünf bis zehn Prozent) über dem Umsatz. Der Bonus wird monatlich als Zulage neben dem Festgehalt ausgezahlt.

Der Einzelbonus empfiehlt sich, wenn die Leistung bzw. das Ziel allein von einer Mitarbeiterin zu erzielen ist. Teamarbeit, Kontrollen und Motivationen untereinander werden hier allerdings nicht berücksichtigt.

### Teambonus über Umsatz

Eine differenziertere Möglichkeit ist die Beteiligung des Teams am Erfolg und der Effektivität der Praxis mit Hilfe eines individuellen Bonus-Malus-Systems inklusive Umsatzbeteiligung. Mit der Einführung eines transparenten Bonus-Malus-Systems können die Konzentration und das Engagement des Teams bzw. der einzelnen Mitarbeiterinnen nachhaltig positiv beeinflusst werden.

Zwei Komponenten bestimmen den Bonus

Dabei betrachtet man im Prinzip zwei „Töpfe“. Einerseits den Bonus-Topf für das Erreichen bestimmter Umsatzziele, wie etwa in der Prophylaxe oder bei den außervertraglichen Leistungen. Auf der anderen Seite den Malus-Topf, der dem Bonus bei schlechten Leistungen gegengerechnet wird. Dabei sind auch Fehlleistungen einzelner Mitarbeiterinnen vom gesamten Team mitzutragen. So kann man die Eigenkontrolle und das Mitdenken der Kolleginnen untereinander fördern. Natürlich können und dürfen Malusinstrumente das arbeitsvertraglich vereinbarte Festgehalt nicht berühren. Ein Malus kann nur bewirken, dass ein Bonus geringer ausfällt oder gar nicht gezahlt wird.

Bonustopf sollte messbar sein

Der Bonustopf sollte messbar sein und beinhaltet – um das vorangegangene Beispiel aufzugreifen – sowohl die erzielten Prophylaxeumsätze als auch die Höhe der außervertraglichen Leistungen. Dabei werden die Bonusstufen von der Praxisleitung festgelegt und orientieren sich an den Umsätzen des Vorjahres beziehungsweise den notwendigen Zielen.

Möchte man das Team in dieser Form am Praxiserfolg beteiligen, ohne Umsatzzahlen offen legen zu wollen, empfiehlt sich die Darstellung mit Prozentwerten. Als Basis dient das Ausgangsjahr mit 100 Prozent. Der erste Bonus wird zum Beispiel bei 120 Prozent erreicht, während die zweite Stufe dann zum Beispiel bei 140 Prozent anfängt. Die Bonussummen sind hierbei so wählen, dass sowohl die Praxis als auch das Team klar profitieren. Ist das Ziel jedoch zu hoch gesteckt und somit nicht erreichbar, müssen Praxisinhaber und das Team gemeinsam die Gründe für das bisherige Nichterreichen besprechen und Lösungen für die Zukunft erarbeiten.

## So gehen Sie es an

Vor der Einführung sollte das Leistungszulagensystem konkretisiert werden. In einem ersten Schritt können etwa folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Verhaltensweisen sollen belohnt werden?
- Welcher Umsatz oder auch welche Auslastung sollen – zum Beispiel in der Prophylaxe – übertroffen werden?

Des Weiteren sind ggf. auch Abschläge (Malus) zu erörtern und zu quantifizieren. So können etwa Termine, die im Terminsystem nicht ein- oder ausgetragen wurden und somit Leer- und Ausfallzeiten für die Praxis bedeuten, mit einem Malus (wie etwa dem Praxiskostenfaktor je Stunde) belegt werden. Oder zu spät erstellte Kostenpläne oder Rechnungen werden mit einem einmaligen Betrag in festzulegender Höhe berechnet. Fehlen die verbindlichen Vereinbarungen für die Behandlungsvorbereitung und verzögert sich deshalb der Behandlungsablauf, ist dies oft ebenfalls ein Malus-Sachverhalt.

In einem zweiten Schritt ist dann sowohl der zu verteilende Betrag wie auch der Verteilungsschlüssel innerhalb des Teams zu klären. Als Verteilungsschlüssel sollte – in Abgrenzung zur Teilzeitkraft – die Arbeitszeit, die Berufserfahrung sowie die Einflussmöglichkeit der einzelnen Mitarbeiterin am Erreichen des Teilzieles stehen. Alle Punkte werden addiert und der Anteil der einzelnen Mitarbeiterin am Gesamtpunktwert entspricht dem prozentualen Bonusanteil. Konkrete Praxisbeispiele zu den vorgestellten Konzepten finden Sie in der nächsten Ausgabe.

Und schließlich sollte auch besprochen werden, ob die jeweilige Prämie als Gehalt ausgezahlt wird oder ob der Mitarbeiter zum Beispiel einen steuerlich begünstigten Zuschuss für gesundheitsfördernde Maßnahmen oder einen Tankgutschein erhalten soll. Erfahrungsgemäß wirkt ein zusätzlicher finanzieller Betrag aber immer noch am besten.

## Bonus-Malus als Teil eines gesamten Führungskonzepts

Die vorgestellte individuelle Mitarbeiterförderung kann durch weitere teambildende und motivationssteigernde Maßnahmen und Verhaltensregeln ergänzt werden. Konflikte trägt man hinter verschlossenen Türen aus, Kritik in sachlicher und konstruktiver Form möglichst unter vier Augen. Regelmäßige Teammeetings und eventuell interne Praxisworkshops sind ideal, um die eigenen Ziele zu formulieren und zu kontrollieren. Das Gemeinschaftsgefühl kann außerdem durch eine gemeinsame Freizeitaktivität als besonderes Erlebnis für das gesamte Team gefördert werden.

Ausblick: In der nächsten Ausgabe stellen wir Ihnen konkrete Beispiele aus der Praxis für die Praxis vor.

Zunächst Klärung grundsätzlicher Fragestellungen

Auch die „Malus“-Sachverhalte sind zu konkretisieren

Betrag und Verteilungsschlüssel festlegen



**SIEHE AUCH**  
Praxisbeispiele im nächsten Heft