

## PRAXISENTWICKLUNG

## Fallstudie zur praktischen Umsetzung eines Gehalts- und Motivationskonzepts in der Praxis

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



### Ziele des Praxisinhabers

Prämien wurden nur in „guten Jahren“ ausbezahlt

In der vergangenen Ausgabe haben wir dargelegt, wie es dem Zahnarzt gelingt, mit der richtigen Teamführung qualifiziertes Personal langfristig an die Praxis zu binden. In diesem Zusammenhang wurden Aufbau und Funktion von leistungsbezogenen Vergütungsmodellen wie etwa ein „Bonus-Malus-System“ erläutert. Mit diesem Beitrag stellen wir Ihnen nun anhand einer realen Fallstudie die konkrete Umsetzung eines Gehaltssystems vor, das dem Zahnarzt erlaubt, das Engagement seines Teams als zusätzlichen Bestandteil einer Prämie – zum Beispiel anstelle eines 13. Weihnachtsgehalts – zu würdigen. |

### Ein scheinbar harmloser Fall

Die Ziele, die ein Praxisinhaber mit einem Bonus-Malus-System verbindet, werden vor der Einführung oft ähnlich definiert. Ein Zahnarzt beschrieb es uns wie folgt:

- „Meine Angestellten sollen über ihren Tellerrand hinausschauen, vernetzt denken und die Praxis auch oft als Ganzes im Auge behalten. Wenn es der Praxis gut geht, geht es auch uns gut.“
- „Ihre eigenen Ziele und die der Praxis sollen sie miteinander verbinden und ihre Aufgaben umsetzen. Dann bin ich gerne bereit, deutlich mehr zu zahlen.“

Die Praxis liegt in der Nähe einer westdeutschen Großstadt und war vom Lohnniveau an der Großstadt angelehnt. Aus den Altverträgen heraus ergab sich keine Notwendigkeit, ein 13. Gehalt zu zahlen. Nur bei „einem guten Jahr“ wurde es ausgezahlt. Zwar war rein arbeitsrechtlich noch kein Gewohnheitseffekt (eine sogenannte „betriebliche Übung“) eingetreten, sodass keine Pflicht zur regelmäßigen Zahlung bestand, allerdings war das zusätzliche Gehalt – trotz rechtlicher Absicherung – zumindest in den Köpfen der Mitarbeiter Gewohnheit geworden. Ein Motivationseffekt war aber nicht zu spüren, weshalb der Zahnarzt trotz der erheblichen Zahlungen gefrustet war und das Konto in den Auszahlungsmonaten zusätzlich stark belastet wurde.

In der Praxis-Analyse konnten wir uns vergewissern, dass es große Potenziale in allen wichtigen Bereichen wie Honorarumsatz, Ausbau der Privatleistungen, Stärkung der Mitarbeiterkompetenzen, Delegation von Aufgaben und Behandlungen gab. Was fehlte, war die Liquidität, der Kontokorrent war regelmäßig ausgeschöpft. Zur kritischen Lage trugen einige größere offene Rechnungen an das Labor sowie anstehende Steuernachzahlungen und höhere private Fixkosten bei. Rein faktisch war deshalb das 13. Weihnachtsgeld in diesem Jahr (Stand: Juni 2010) gar nicht auszahlbar, was weder der Zahnarzt noch das Team geahnt hatten.

## Das individuelle Prämiensystem für diese Praxis

Es wurde eine Lösung erarbeitet und angestrebt, die im Wesentlichen folgende Elemente beinhaltet:

- Die Mitarbeiterinnen mussten überzeugt werden, dass eine volle Auszahlung ohne weitere Verschuldung oder Personalabbau nicht machbar ist.
- Ein Bonus musste mit einem größeren Praxisergebnis kombiniert werden.
- Das Team musste auf einen Teil des Weihnachtsgelalts verzichten (50 Prozent) und sich den Rest durch einen Umsatzzuwachs erarbeiten.

Das Prämiensystem in der Praxis musste sich also auf Zuwächse beim Honorarumsatz konzentrieren.

### Stufe 1: Festlegung des ausschüttungsfähigen Gesamtbonus

Sinnvoll war deshalb ein kombiniertes Prämiensystem mit einer prozentualen Orientierung am Umsatzwachstum, denn dies ermöglichte eine einfache und zusätzliche Honorierung mit weiteren Motivationsaspekten, wenn diese vorher im Gehaltssystem klar fixiert sind. Es sollte so auch eine messbare Leistung der Praxis honoriert werden, ohne die Umsatzzahlen in Euro offenlegen zu müssen. Der Honorarumsatz musste also wie folgt indexiert werden:

#### ■ Indexierung des Honorarumsatzes

Der Honorarumsatz des Jahres 2009 in Höhe von 490.000 Euro entsprach als Basisjahr 100 Prozent. Das Ziel waren realistische und erreichbare 10 Prozent mehr an Honorarumsatz, was einen Mehrumsatz von circa 49.000 Euro bedeutet hätte. Diese Messzahl wurde aufgrund der zeitgenauen Erfassung aus dem Computersystem entnommen, unter Berücksichtigung des Praxisbudgets.

Dem Team wurde von dem angestrebten Mehrumsatz eine Prämie von 15 Prozent versprochen (= 7.350 Euro). Die Machbarkeit wurde an Beispielen aus den vergangenen Jahren vor Augen geführt. Die Information des Teams über die erreichten Ergebnisse erfolgte regelmäßig im Teammeeting sowie anschließend über einen Aushang. Zudem wurden folgende Regeln aufgestellt:

- Ausgezahlt wird via Teamtopf, der eine Gewichtung von Arbeitszeit und Engagement beinhaltet, weshalb das Team auch als Ganzes in seiner Leistungsfähigkeit gefragt ist.
- Die Aushänge über die Zielsetzungen erfolgten monatlich, die Ausschüttung jedoch quartalsweise nach dem erreichten Durchschnitt.
- Die einzelne Mitarbeiterin erhält ihren Anteil aus ihrer Arbeitszeit im Vergleich zur gesamten Arbeitszeit aller Mitarbeiterinnen.

### Stufe 2: Berücksichtigung individueller Leistungsfaktoren

Persönlich hatte der Zahnarzt die Möglichkeit, via „Faktor Engagement“ die individuelle Auszahlung zu beeinflussen – je nachdem, wie engagiert er die Mitarbeiterin wahrgenommen hat, wie sehr sie für die Praxisziele gearbeitet hat, andere Minderleistungen von Kolleginnen aufgefangen hat etc. Dabei wurde vorab mithilfe der Stellenbeschreibung definiert, was in der jeweiligen Stelle einem Engagement von 0, 10, 30, 50, ..., 100 Prozent entspricht.

Bewusstsein für  
notwendige  
Ergebnisver-  
besserung schärfen

Kombiniertes  
Prämiensystem

„Spielregeln“ des  
Prämiensystems

Berücksichtigung  
eines „Malus“ für  
Nachlässigkeiten

Umsatzsteigerung  
von 12 Prozent!

### ■ Beispiel

Ist der Zahnarzt mit einer Mitarbeiterin voll zufrieden, erhält sie 100 Prozent aus der Summe, die ihr nach Stufe 1 zusteht. Ist er mit einer anderen Mitarbeiterin weniger zufrieden, erhält sie z.B. nur 80 Prozent der Summe, die ihr nach Stufe 1 zusteht. Die verbleibenden 20 Prozent gehen wieder in den Teamtopf und werden an diejenigen verteilt, die das geringere Engagement kompensieren mussten.

Zudem wurde noch ein Malustopf aufgebaut, weil sich der Zahnarzt in der Vergangenheit über „gedankenlos weggeworfene Matrizen und auch Turbinen (!)“ maßlos ärgerte. In der jeweiligen Periode (hier: Juli bis Dezember 2010) wurden diese Dinge erfasst und via Malusliste veröffentlicht. In diesem Fall zog der Zahnarzt von der in Aussicht gestellten Gesamtprämie in Höhe von 7.350 Euro (siehe oben) einen Malus von 900 Euro ab, sodass sich der zu verteilende Gesamtauszahlungsbetrag auf 6.450 Euro reduzierte.

### Das Ergebnis

Die Praxis hat als Team bei gleichen Öffnungszeiten tatsächlich 12 Prozent mehr Honorarumsatz als im Durchschnitt der letzten 5 Jahre erzielt. Dies entsprach einem Ergebniszuwachs vor Steuern von 27.000 Euro unter Berücksichtigung der zusätzlichen Auszahlungen für die Teamprämie sowie des Beraterhonorars – die Beratungsförderung von 1.500 Euro (durch die Bafa) nicht eingerechnet. Der einzelne Bonus errechnete sich in folgenden drei Schritten:

#### ■ Bonus ohne Berücksichtigung des Engagementfaktors

Mitarbeiterin	Geleistete Arbeitsstunden in 2009*	Anteil Arbeitszeit zum Gesamtvolumen	Auszahlung ohne Engagementfaktor
Mitarbeiterin A	1.002,50	14,20 %	916,01 Euro
Mitarbeiterin B	1.349,00	19,11 %	1.232,62 Euro
Mitarbeiterin C	1.672,00	23,69 %	1.527,75 Euro
Mitarbeiterin D	1.308,50	18,54 %	1.195,61 Euro
Mitarbeiterin E	1.727,00	24,47 %	1.578,01 Euro
<b>Gesamt</b>	<b>7.059,00</b>	<b>100,00 %</b>	<b>6.450,00 Euro</b>

\* Da das Team gegenüber dem Jahr 2009 bei gleichen Arbeitszeiten unverändert zusammenblieb, wurden die Daten aus 2009 als Basis genommen. Alternativ hätte die Praxis die Arbeitszeiten für 2010 hochrechnen und die Verteilung entsprechend vornehmen können.

#### ■ Bonus mit Berücksichtigung nur des eigenen Engagementfaktors

Mitarbeiterin	Auszahlung ohne Engagementfaktor	Engagementfaktor	Zwischensumme Auszahlung
Mitarbeiterin A	916,01 Euro	0,85	778,61 Euro
Mitarbeiterin B	1.232,62 Euro	0,7	862,83 Euro
Mitarbeiterin C	1.527,75 Euro	0,95	1.451,36 Euro
Mitarbeiterin D	1.195,61 Euro	0,85	1.016,27 Euro
Mitarbeiterin E	1.578,01 Euro	0,7	1.104,60 Euro
<b>Gesamt</b>	<b>6.450,00 Euro</b>		<b>5.213,68 Euro</b>

Unter Berücksichtigung des jeweiligen Engagementfaktors reduzierte sich also der fixierte Gesamtbonus in Höhe von 6.450 Euro zunächst rechnerisch um 1.236,32 Euro. In einem letzten Schritt wurden diese 1.236,32 Euro – wie bereits im Beispiel auf der Seite zuvor beschrieben – unter den Mitarbeitern nach ihrem Engagement im Verhältnis zum Gesamt-Engagement aller Mitarbeiter wie folgt aufgeteilt (am Beispiel der Mitarbeiterin B):

### ■ Beispiel

Der Engagementfaktor der B von 0,7 wurde durch den Gesamt-Engagementfaktor aller Mitarbeiter von 4,05 ( $0,85 + 0,7 + 0,95 + 0,85 + 0,7 = 4,05$ ) dividiert und sodann mit dem Restbetrag von 1.236,32 Euro multipliziert. Die Rechnung für Mitarbeiterin B lautet also:  $0,7/4,05 \times 1.236,32 \text{ Euro} = 213,68 \text{ Euro}$ . B erhält also zusätzlich 231,68 Euro.

Nachdem diese Rechnung für alle Mitarbeiter vollzogen wurde, kam es letztlich unter Berücksichtigung aller beschriebenen Bonus-Malus-Faktoren zu folgender Auszahlung:

### ■ Bonus mit Berücksichtigung des eigenen Engagementfaktors im Verhältnis zum Engagementfaktor der anderen Mitarbeiter

Mitarbeiterin	Engagementfaktor	Zwischensumme Auszahlung	Bonus aus Anteil am Gesamtengagement	Tatsächlicher Auszahlungsbetrag in Euro
A	0,85	778,61 Euro	259,47	1.038,08
B	0,7	862,83 Euro	213,68	1.076,52
C	0,95	1.451,36 Euro	290,00	1.741,36
D	0,85	1.016,27 Euro	259,47	1.275,74
E	0,7	1.104,60 Euro	213,68	1.318,29
<b>Gesamt</b>	<b>4,05</b>	<b>5.213,68 Euro</b>	<b>1.236,32</b>	<b>6.450,00</b>

Bemerkenswert war in diesem Fall, dass das Ergebnis ohne größeren Fortbildungs- und Investitionsbedarf erzielt werden konnte und der positive Trend weitergeht. Die Zuwachsraten sind aufgrund gleichgebliebener Kosten und Ausgaben für die Praxis mit einer größeren Liquidität für den Zahnarzt verbunden. Gleichzeitig gab dieses Modell dem Zahnarzt die Chance, seiner Zufriedenheit und auch seinem Unmut Ausdruck zu verleihen.

**FAZIT |** Zahnärzte müssen mithilfe Ihres Teams und Ihrer Coaches kreativer werden, um Mehrleistungen „herauszukitzeln“. Die Strategie „mehr von demselben“ ist oftmals überholt. „Win-win“ lautet hier die Zielsetzung: Geht es der Praxis wirtschaftlich besser, kann auch das Team mehr erhalten. Prämiensystem schaffen hier klare Leistungsanreize, wenn sie individuell und nachvollziehbar aufgebaut sind.

### ↘ WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- In der nächsten Ausgabe stellen wir ein weiteres Anreizsystem vor.

Verhalten im Verhältnis zu allen anderen wurde bewertet

Umsatzsteigerung hier ohne Kostenaufwand



SIEHE AUCH  
Nächste Ausgabe