



Einführung eines fairen Entlohnungssystems

Aufgrund einer veränderten Praxisstruktur, Anstellung einer Zahnärztin, Vergrößerung des Teams der Assistentinnen und der begrenzten Auswahl qualifizierten Personals machte ich mir Gedanken über folgende Fragen:

- **Wie kann ich die Mitarbeiter motivieren – nur über Geld? Was ist eine gerechte Entlohnung?**
- **Welche Anreize kann ich schaffen, um die Mitarbeiterinnen langfristig in der Praxis zu binden?**
- **Was wollen die Mitarbeiterinnen? Wie hoch wünschen sie sich ihr Ge-**

halt? Was benötigen sie außerdem zu ihrer Zufriedenheit?

- **Kann ich die Wünsche der Mitarbeiterinnen mit den mir zur Verfügung stehenden betrieblichen Mitteln realisieren?**

Gerechtigkeit im Lohnsystem ist sehr problematisch, da es eher eine ethische Frage ist, gerecht zu bezahlen. Es ist schwierig, Kriterien festzulegen, die von allen Mitarbeitern gleichermaßen als gerecht empfunden werden. Ebenfalls ist es in der Praxis schwierig, die exakte

Leistung zu ermitteln und damit gerecht zu entlohnen. Zielvorgaben der Praxis müssen erarbeitet werden und eine exakte Stellenbeschreibung jeder Mitarbeiterin mit abgegrenzten Aufgaben muss erfolgen. Hierbei ist es auch notwendig, die allgemeingültigen Wertevorstellungen zu berücksichtigen.

Arbeit ist nicht mehr nur zum Überleben und zum Geldverdienen da, sondern sie muss Freude bereiten, man muss sich dabei „ausleben“ können. Bei einem im Durchschnitt höheren Bildungsniveau haben wir in Deutschland ein vergleichs-

weise hohes Niveau an materiellem Wohlstand, das es zulässt, individuelle, alternative Lebenspläne zu entwickeln. Der Anteil der in Berufsarbeit verbrachten Lebenszeit ist rückläufig. Freizeit gewinnt immer mehr an Bedeutung. Man möchte sich selbst entfalten. Selbstverwirklichung und emotionale Erfahrungen stehen im Vordergrund.

Bedeutet dies alles nun sinkende Motivation der Mitarbeiter? Zuerst einmal könnte man denken: JA. Der Trend geht aber zu anspruchsvolleren Tätigkeiten, zur Selbstbestimmung, es verschwimmen die Grenzen von Freizeit und Arbeit. Das starre System der Arbeit wird aufgelockert. Beruf und Freizeitaktivitäten haben gleichermaßen Bedeutung, wenn diese denn Spaß machen. Spaß an der Arbeit und ein höheres Einkommen haben Gleichwertigkeit. Der Arbeitnehmer will sein ganzes „Ich“ in die Arbeit einbringen, will wahrgenommen und anerkannt werden.

Das Handeln des Unternehmens Zahnarztpraxis und der Mitarbeiter muss sich an gemeinsamen Zielen und Werten orientieren. Die Schnittfläche der gemeinsamen Ziele von Unternehmen und Mitarbeitern muss möglichst groß gestaltet werden. Dabei ist die Führung besonders wichtig. Sie ist verantwortlich für die Motivation der Mitarbeiter. Durch Teilnahme der Mitarbeiter an der Praxisführung wird eine mögliche Veränderung besser akzeptiert.

Grundlegend, meine ich, können nicht die einzelnen Befindlichkeiten der Mitarbeiterinnen im Vordergrund stehen. Wichtig ist, die Praxis wirtschaftlich zu

betreiben. Das heißt, ein stabiles Fundament zu bilden, um den Mitarbeitern dauerhaft einen sicheren Arbeitsplatz bieten zu können.

Um ermitteln zu können, wie ein gerechtes leistungsabhängiges System funktionieren kann, muss ich zuerst einmal errechnen, welche Mittel ich aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Verfügung habe, also ein sogenanntes Vergütungsbudget bilden. Damit investiert man in Bereiche, die zur Gewinnung, Bindung und Motivation von Leistungserbringern dienen und damit zum Unternehmenserfolg beitragen. Fixe und variable Lohnanteile sollten kombiniert werden, ebenso Nebenleistungen und Fortbildungsangebote. Tendenziell gewinnen Bonuszahlungen und nichtmonetäre Vergütungsbestandteile an Bedeutung.

Ähnliches bestätigte auch meine Mitarbeiterbefragung. Geld ist für meine Mitarbeiterinnen wichtig, um den Lebensunterhalt zu bestreiten und sich auch mal etwas zu gönnen, jedoch zählt auch die Anerkennung der einzelnen Leistungen der Mitarbeiter untereinander, vom Patienten und vom Chef. Das Arbeitsklima ist für alle sehr wichtig; die Arbeit muss Spaß machen. So ist der Tenor. Das ist übrigens auch mein Standpunkt.

Ich musste feststellen, dass das monetäre Anreizsystem, welches in unserer Praxis etabliert war, nicht ausreichend war. Es wurde zur Normalität. Besser ist es, in Elemente zu investieren, die die intrinsische Motivation fördern.

Lt. Statistik des KZBV-Jahrbuchs dürfen in einer wirtschaftlich betriebenen Praxis die Gehälter (Brutto plus

AG-Anteil) ca. 20 % des Honorarumsatzes betragen. Wie kann ich diese Mittel nun gerecht verteilen? Welchen Maßstab lege ich an? Was ist für die Assistentinnen wichtig? Für mich wäre ein sehr wichtiger Faktor, Anwesenheit bzw. Abwesenheit (ev. durch Krankheit) bei der Gewährung eines Jahresbonus, um eine eventuelle Ungleichverteilung von notwendiger Arbeitsleistung der Assistentinnen durch einen materiellen Anreiz zu vergüten. Mitarbeiter, die eher extrinsisch motiviert sind, kommt ein Bonussystem entgegen, welches sich prozentual an ihrem Umsatz orientiert, da diese eher stereotyp ihre Aufgaben abarbeiten. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter geben ihre Ideen und Erfahrungen weiter. Sie motivieren sich mit der Arbeit und untereinander selbst.

Um zu erforschen, wie man jeden einzelnen Mitarbeiter motivieren kann, kann man Pakete mit unterschiedlichen Angeboten schnüren (das sogenannte Cafeteria-Modell) und die Mitarbeiterin jeweils im Rahmen eines Budgets frei wählen lassen, welches Angebot für sie das Richtige ist und wofür sie sich entscheidet. Das ist aus meiner Sicht fair.

Auf Grundlage meiner Recherchen habe ich nun für meine Praxis folgendes System entwickelt:

Konsequente und regelmäßige Teambesprechungen fördern das Mitspracherecht und die Motivation der Mitarbeiter. Jeweils mindestens zwei Tage vor dem Meeting, bei uns Teamtalk genannt, darf jeder Mitarbeiter schriftlich Probleme oder Ideen einreichen, die dann zu besprechen sind. Damit werden die Mitarbeiter motiviert, am Praxiserfolg teilzuhaben und aktiv das Praxisgeschehen und den Umsatz mitzugestalten. Die Praxisinhaberin kommuniziert offen und für jeden verständlich klare Ziele und Werte der Praxis. Damit können wir uns sozusagen von der Konkurrenz abheben und die Mitarbeiter können stolz sein, in dem und für das Unternehmen Zahnarztpra-



Abb. 1 Wertewandel und Arbeitsverhalten.⁴

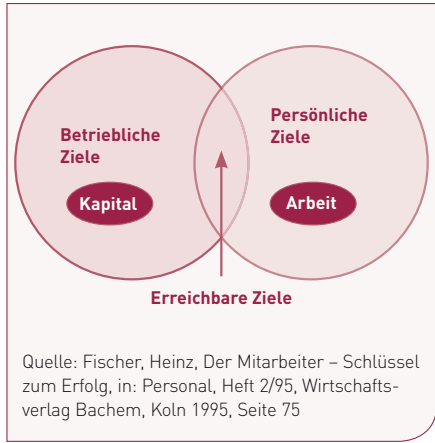


Abb. 2 Wertekongruenz zwischen Unternehmen und Mitarbeiter.⁴

xis zu arbeiten, in der sie das Leben aktiv mitgestalten.

Ich werde einen leistungsabhängigen Jahresendbonus einführen, der umsatzabhängig ist und von dem jeder Mitarbeiter entsprechend seiner geleisteten Stundenzahl pro Jahr gleichermaßen profitiert. Damit sind Mankostunden durch Fehlen infolge Krankheit/Krankheit Kind etc. ausgeglichen und eine z. Zt. gezahlte und rechtlich fragliche Anwesenheitsprämie ist nicht mehr nötig. Der Bonus wird sich am durchschnittlichen Honorarumsatz der Praxis der letzten 5 Jahre orientieren.

Das Cafeteria-Modell

Ein sogenanntes Cafeteria-Modell kann implementiert werden, um individuenspezifische Motive zu aktivieren und jedem den Anreiz zu geben, den er benötigt, um gut und zufrieden arbeiten zu können.

Nicht nur das Gehalt spielt bei der Zufriedenheit der Mitarbeiter eine große Rolle, sondern auch das Praxisklima und der Austausch untereinander. Jeder kann auf seine Weise und durch die Befriedigung seiner Bedürfnisse zu seiner Zufriedenheit selbst beitragen. Ideen sind jederzeit gefragt. Das Cafeteria-Modell enthält finanzielle Anreize, die

der Arbeitnehmer sich selbst gestalten kann. Ein ausgewogenes Zusammenspiel aller Anreiz- und Motivationsinstrumente ist eine sehr wichtige Voraussetzung, um das gewünschte Optimum der Mitarbeiterzufriedenheit und der gewünschten Fairness zu erreichen (Tab. 1). Die wichtigste Voraussetzung für dauerhaften Unternehmenserfolg in Zukunft werden die Mitarbeiter sein. Ein hochmotiviertes Team wird für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich sein. Durch individuelle Anreizsysteme kann ich eine Grundlage zur Bindung und Werbung von qualifiziertem Personal schaffen. Die Hauptaufgabe der materiellen Anreize, einer fairen Entlohnung, liegt in der Vermeidung von Unzufriedenheit. Nur bei zufriedenen Mitarbeitern kann ich mittels nicht materieller Anreize ein Höchstmaß an Motivationspotenzial wecken. Daher bin ich überzeugt, dass wenn alle Voraussetzungen geschaffen sind, auch eine große Jahresabschluss- und Erfolgsfeier (mit vorgegebenem Budget) mit selbst gewähltem Wunschprogramm die Mitarbeiter-



zufriedenheit steigern wird und die Motivation erhöht.

Ein ausführliches Berechnungsmodell für ein faires Lohnsystem finden Sie auch in: Henrici, Christian / Reusch, Diether (Hrsg.): Zahnarzt | Manager | Unternehmer. Berlin: Quintessenz, 2015, S. 93-106.

Tabelle 1 Beispiel eines Cafeteriamodells, die geldlich ca. den gleichen Wert besitzen:

Topf A	Massagegutschein 12 x á 35 € + Kontingent für ihre Wunschfortbildung 400 € pro Jahr
Topf B	Tankgutschein 12 x 40 € + eine Woche Zusatzurlaub (entspricht ca.350 €)
Topf C	Erholungsbeihilfen 2 x pro Jahr á 156 €, ggf. plus Kind 52 €, ggf. plus Ehegatten (nur wenn verheiratet) 104 €, finanzieller Ausgleich wird mit Fahrtkostenzuschuss verrechnet + Fahrtkostenzuschuss max. 40 € pro Monat
Topf D	Fahrtkostenzuschuss max. 80 € pro Monat
Topf E	Zuschuss zum Kindergartenplatz, max. 80 € im Monat.

Literatur

1. Blaschitz N. Lohn- und Gehaltssysteme im rechtlichen Kontext, GRIN Verlag 2008.
2. Bless N. Leistungsbezogene Entgeltsysteme als Instrumente der Mitarbeiterführung im Hinblick auf Motivationswirkungen und-grenzen, GRIN Verlag 2007.
3. Eyer E. Innovative Entgeltsysteme, VINCENTZ Verlag 2010.
4. Knappe C. Motivation durch Anreizsysteme, VDM Verlag Dr. Müller 2009.



Martina Kubis

Körkwitzer Weg 11B
18311 Ribnitz-Damgarten
E-Mail: martina@kubis-m.de