

Infoletter Personal II

Die Vergütung, Teil 2

Mitarbeiter-Anerkennungs- und Bonussysteme

Ziel eines Mitarbeiter-Anerkennungs- und Bonussystems ist es, die Leistung der Mitarbeiter angemessen zu honorieren und so ihre Motivation weiter zu erhöhen. Die Mitarbeiter haben also hierbei die Möglichkeit, einen Teil ihres Einkommens durch den eigenen Einsatz maßgeblich mitzubestimmen. Die Vergütungen werden dann honoriert, wenn quantitative und ggf. qualitative Ziele erreicht werden.

Damit Leistungen honoriert werden, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein, z.B.:

- eine individuelle Zuordnung von bestimmten Leistungen
- direkter Einfluss der Mitarbeiter auf den Praxisumsatz bzw. auf bestimmte Bereiche des Praxisumsatzes
- Überprüfbarkeit der quantitativen Ergebnisse
- Eine Systematik bei der Vergütung für alle Praxismitarbeiter

Nun gibt es verschiedene Möglichkeiten der Gestaltung von Bonussystemen. Um die Grenzen an dieser Stelle nicht zu sprengen, sollen kurz drei Beispiele dargestellt werden.

Möglichkeit 1: Jede Mitarbeiterin erhält zusätzlich zu ihrem (tariflichen) Grundgehalt eine bonusbezogene Komponente für die verantwortliche Übernahme einer bestimmten Tätigkeit (z.B. als Hygienebeauftragte, Materialverantwortliche, Recallbeauftragte, Qualitätsmanagementbeauftragte etc.). Hier muss der Erfolg qualitativ messbar sein. Mitunter erfordert dies organisatorische Veränderungen und vor allem auch Zielvereinbarungen zwischen Praxisleitung und den jeweils beteiligten Mitarbeiterinnen. Des Weiteren können hier Faktoren wie Praxis-(Betriebs-)zugehörigkeit, absolvierte Fortbildungen bzw. der Fortbildungswille und besondere Fähigkeiten einzelner Mitarbeiterinnen eine Rolle spielen.

Möglichkeit 2: Eine bestimmte Dienstleistung (IGEL-Leistungen, Prophylaxe o.ä.) soll umsatzmäßig erhöht werden. Nehmen wir als einfaches Beispiel eine Verdoppelung des Umsatzes in den ersten 6 Monaten. Wenn dies durch den Einsatz aller Mitarbeiter erreicht wird, werden beispielsweise 10 - 20 Prozent des verdoppelten Umsatzes als Bonus ausgeschüttet. Künftig (oder von Anfang an) wird einmal jährlich ein Bonusplan mit einer Bonusstaffel erstellt. Durch die Bonusstaffel wird gewährleistet, dass

- die Honorierung quantitativer Ziele erst bei einem gewissen Umsatzniveau ansetzt,
- das System nach oben hin offen ist sowie
- der Bonus mit steigendem Umsatz dynamisch wächst.

Auch kann überlegt werden, ob dieser Bonus nicht sofort ausbezahlt wird, sondern in einen „Mitarbeiter-Bonus-Pool“ einfließt. Verfügt wird dann nach Ablauf einer bestimmten Praxiszugehörigkeit. Auch müsste die Auszahlung nicht unbedingt als Geldbetrag erfolgen, sondern könnte z.B. für bestimmte Fortbildungen o.ä. gewählt werden.

Möglichkeit 3: Der Bonusplan orientiert sich an (zu bestimmenden) Punktwerten, die jeder einzelne Mitarbeiter erhält in Form von:

- Arbeitszeitpunkten (so werden auch Teilzeitkräfte entsprechend fair mit eingebunden)
- Qualifikationspunkten (Berufserfahrung, leitende Funktionen o.ä.),
- Leistungspunkten (Würdigung besonderer Verbesserungsvorschläge, besondere Mehrleistungen, Erlangung von Qualifikationen, die das Niveau des Praxisangebotes erhöhen),
- Fortbildungspunkten (Besuch von berufsrelevanten Fortbildungen in der Freizeit ohne Anrechnung auf die Arbeitszeit und auf eigene Kosten)
-

Zusätzlich bekommen alle im Team eine bestimmte Punktzahl, wenn sich der Praxisumsatz/ Praxisgewinn um einen bestimmten Prozentsatz erhöht.

Die dargestellten Beispiele sind natürlich untereinander kombinierbar. Um ein schlüssiges und insgesamt faires Konzept für alle Beteiligten zu entwickeln, bedarf es im Normalfall der Einschaltung eines spezialisierten Beraters. Außerdem lohnt es sich insgesamt nur dann, etwas vom Umsatz/Gewinn abzugeben, wenn dieser Verlust durch den (erhöhten) Mitarbeiterinsatz mindestens ausgeglichen wird. Des Weiteren muss sich jeder Praxisinhaber darüber im Klaren sein, dass Bonussysteme bzw. sonstige Mitarbeiterbeteiligungsmodelle ein gewisses Maß an Transparenz erfordern.

Die betriebliche Altersversorgung

Neben staatlicher Rente und privater Eigenvorsorge ist die betriebliche Altersversorgung die dritte Säule für eine Einkommenssicherung im Alter.

Heutzutage gewinnen vor allem Direktversicherungen an Bedeutung, gerade in kleinen Unternehmen. Direktversicherungen sind Lebensversicherungsverträge, die der Arbeitgeber für seine Mitarbeiter abschließt. In der (Zahn-)Arztpraxis kommen Kapitallebens- oder Rentenversicherungen in Frage. Die Beiträge können nur vom Arbeitgeber entrichtet werden. Wahlweise können diese jedoch vom Arbeitgeber direkt übernommen werden oder sie werden vom Mitarbeiter in Form eines Gehaltsverzichts bzw. per Gehaltsumwandlung (z.B. aus Sonderleistungen, wie 13. Gehalt) gezahlt. Seit dem 01.01.2002 hat jeder gesetzlich rentenversicherte Arbeitnehmer (also auch alle Zahnarthelferinnen) einen Rechtsanspruch auf Entgeltumwandlung in Beiträge zur betrieblichen Altersvorsorge.

Wenn Ihre Mitarbeiter ihre Direktversicherungen selbst finanzieren, müssen sie ein unwiderrufliches Bezugsrecht auf die späteren Leistungen der Versicherung bekommen.

Inzwischen gibt es bereits eine Branchenlösung im Rahmen eines Kollektivvertrages „Vorsorgeeinrichtung für Gesundheitsberufe“, die derartige Produkte zu vergünstigten Konditionen anbietet. Vorteile hierbei sind zusätzlich, dass die Beiträge für die Zahnarthelferin steuerfrei sind und (bis 2008) auch nicht der Sozialversicherung unterliegen.

Gerade in Zeiten wie jetzt, in denen eine ständige Diskussion darüber besteht, ob unsere Renten noch sicher sind, könnte das Angebot einer Direktversicherung für Ihr Praxisteam ein finanzieller und unternehmensbindender Anreiz sein.

Sonstige finanzielle Anreize, z.B. Firmenwagen

Liegt Ihre Praxis vielleicht in einer Region, die nicht so verkehrsgünstig erreichbar ist? Ist dies eventuell einer der Gründe, warum Sie schwer an qualifiziertes Personal kommen? Das Angebot eines Firmenwagens kann sich positiv in der Personalbeschaffung und Mitarbeiterbindung auswirken.

Wenn Sie einer Praxismitarbeiterin ein Fahrzeug zur dienstlichen und privaten Nutzung überlassen, sollten Sie dies auf jeden Fall in einer einzelvertraglichen Regelung festhalten. Weisen Sie auch insbesondere darauf hin, dass sich die lohnsteuerrechtliche Behandlung der Privatnutzung nach den maßgeblichen Vorschriften in der aktuell gültigen Fassung richtet und dass sich das steuerpflichtige Einkommen durch die Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte entsprechend erhöht. Die Gebrauchsüberlassung des Fahrzeugs ist natürlich an das Arbeitsverhältnis gebunden und endet automatisch mit dessen Beendigung. Sollten Sie das Fahrzeug vorzeitig von einer Mitarbeiterin zurückverlangen, hat diese Anspruch auf einen entsprechenden Einkommensausgleich.

Incentives – individuelle Motivationsförderung

Wenn sich eine Ihrer Praxis-Mitarbeiterinnen durch eine außerordentliche Leistung hervorgetan hat und Sie wissen, dass sie eine begeisterte Skifahrerin ist, dann schenken Sie ihr doch einfach einmal ein Wochenende in den Alpen (oder ein Wellness-Wochenende, Kultur-Wochenende ...).

Incentives wirken vor allem dann motivationsfördernd, wenn sie nicht nach dem Gießkannenprinzip ausgeschüttet werden, sondern individuell als Belohnung für bestimmte Leistungen vergeben werden. Welche bestimmten Leistungen in der Praxis könnten dies sein?

- Besonderer Einsatz einer Mitarbeiterin bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in der Praxis
- Effiziente Neuorganisation der Material- und Lagerhaltung (z.B. Einführung eines Apothekersystems und damit Reduzierung der Material- und Lagerhaltungskosten)
- Auf- und Ausbau von IGEL-Leistungen oder Prophylaxe als Profit-Center
- Besonderer Einsatz bei bestimmten Projekten, wie z.B. Gestaltung und Einführung einer Praxisbroschüre (eigenständig oder erhebliche Mitwirkung)
- Erfolgreiche Einführung von „Produkten“ in der Praxis, z.B. Prophylaxe-Shop oder das Angebot von Nahrungsergänzungsmitteln für die Patienten

Achten sie jedoch darauf, dass nicht immer nur Ihre beste Mitarbeiterin Incentives erhält. Eine Incentive-Reise darf nicht zum Privileg für Ihre Lieblingsmitarbeiterin werden. Jede Mitarbeiterin im Praxisteam sollte sie erreichen können. Natürlich kann auch das Erreichen von Teamleistungen belohnt werden. Dies könnte z.B. wesentlich zum allgemeinen guten Betriebsklima beitragen.

Fazit

Das Thema Personalvergütung sollte insgesamt nicht überbewertet, aber auch nicht gänzlich außer Acht gelassen werden. Jeder Mitarbeiter möchte seine Leistung angemessen honoriert wissen, mit oder ohne Erfolgsbeteiligung. Vielleicht denken Sie als Praxisinhaber zum Schluss noch über diesen Satz nach: „Mitarbeiter beteiligen sich nur an erfolgreichen Unternehmen – diese werden dadurch noch erfolgreicher“.