

Infoletter Personal II

Die Vergütung, Teil 1

So prägen Sie eine praxisindividuelle Vergütungsphilosophie

Mit einer zeitgemäßen Vergütungsphilosophie können Sie ein modernes Personalmanagement untermauern. In den letzten Jahren haben wir viel über den Wertewandel in der Arbeitswelt gehört: den Mitarbeitern/innen von heute ist nicht mehr das Gehalt das Wichtigste, sondern Faktoren wie Betriebsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten, Übernahme von Verantwortung usw spielen eine immer wichtigere Rolle. Dies stimmt jedoch nur zum Teil. Der gesellschaftliche Status wird nach wie vor zum großen Teil über das Einkommen definiert. Die Vergütung hat an Wichtigkeit nicht verloren.

Durch nichts können Sie so viel Unzufriedenheit in Ihrem Praxisteam hervorrufen, wie durch eine ungerechte Vergütung. Und durch nichts können Sie Ihrer Praxis mehr schaden, als durch ein Vergütungssystem, das deutlich über oder unter dem anderer Praxen in Ihrer Region liegt.

Regel 1: Die Vergütung in Ihrer Praxis sollte marktgerecht sein. Ihr Praxisteam muss das Gefühl haben, Sie zahlen angemessene und faire Gehälter. Versuchen Sie also nicht, die Praxisgehälter so zu in die Höhe zu schrauben, dass sie als absolute Spitzenwerte die Runde machen. Die Mitarbeiter verlieren dabei leicht „die Realität“ aus den Augen und die Definition gehaltlicher Zielsetzungen für die Zukunft wird schwieriger. Grobe Gehaltsunterschiede machen darüber hinaus die Personalbeschaffung auch nicht leichter, gerade in Zeiten, in denen es an qualifizierten Kräften mangelt.

Natürlich ist es auch nicht ratsam, die Bezahlung Ihrer Mitarbeiter um jeden Preis zu drücken, um Kosten zu senken. Dies kann leicht ein Schuss nach hinten sein und Sie stehen über kurz oder lang ohne (qualifizierte) Mitarbeiter da.

Fazit: Die Gehälter sollen fair und marktgerecht sein!

Regel 2: Ihr Vergütungssystem sollte transparent und einleuchtend sein. Das bedeutet nicht, dass jeder im Praxisteam wissen sollte, was der andere verdient. Die Erfahrung zeigt, dass viele sowieso untereinander über ihr Gehalt sprechen. Sie müssen also in jedem Fall damit rechnen, dass (krasse) Gehaltsunterschiede bekannt werden. Vermeiden Sie deshalb (grobe) Gehaltsunterschiede oder Gehaltssprünge, die sich nicht aus der Berufserfahrung, der Weiterbildung bzw. bestimmter Spezialisierungen oder aufgrund besonderer Leistungen in der Praxis erklären.

Und: Jede/r in Ihrer Praxis sollte die Möglichkeit haben, auf die Höhe des Gehalts nach transparenten Richtlinien Einfluss zu nehmen. Dabei sollten Sie möglichst ausreichende Spielräume schaffen.

So zahlen Sie (markt)gerechte Gehälter

Ihre Mitarbeiter sind nicht die Kostenverursacher, sondern die Gewinnproduzenten, nämlich dann, wenn es Ihnen gelingt, Ihre Praxisziele mit den Interessen Ihrer Mitarbeiter zu verbinden. So wird ein gerechtes Gehalt zum Umsetzungshebel der Praxiszielsetzungen.

(Markt) gerechte Löhne und Gehälter zahlen Sie, wenn Sie alle Positionen in Ihrer Praxis mit qualifizierten Mitarbeitern besetzt haben bzw. besetzen können. Wenn Sie zum üblichen Tarifniveau bestimmte Positionen nicht besetzen können, müssen Sie mehr Geld anbieten oder sonstige durchschlagende Motivationsfaktoren einsetzen.

In früheren Jahren hat man zusätzlich zu den 12 regulären (tariflichen) Gehältern gerne Sonderleistungen, wie z.B. 13. Gehalt, Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld o.ä. bezahlt. Der Gedanke ist (war), den Mitarbeitern dadurch das Gefühl zu geben, dass sie für das wirtschaftliche Praxisergebnis mitverantwortlich sind. Wird diese Jahressonderausschüttung jedoch stillschweigend (also ausschließlich über den Gehaltszettel) ausgeschüttet, wird nach geltender Rechtsprechung von einer betrieblichen Übung ausgegangen. Diese kann einen für die Zukunft durchsetzbaren Anspruch der Mitarbeiter begründen, der nicht ohne weiteres durch die Praxisleitung aufgehoben werden kann. Und – seien wir uns ehrlich – für die Mitarbeiter ist dies mit der Zeit eine Selbstverständlichkeit und bei Nichtauszahlung eine große – außerdem meist nicht nachvollziehbare - Enttäuschung.

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern weiterhin eine solche Extravergütung zahlen möchten, sollten Sie also in jedem Fall einen individuellen Brief beilegen, der unmissverständlich ausdrückt, dass diese Zahlung eine *einmalige Jahressonderleistung* ist und sich auf ein zurückliegendes erfolgreiches Praxis-Geschäftsjahr stützt.

Zwischenzeitlich geht der Trend hin zur Zahlung zusätzlicher variabler Anteile, die an die Übernahme bestimmter Verantwortungsbereiche und an die Erreichung definierter Ziele der Mitarbeiter geknüpft sind. Die Vorteile liegen auf der Hand: die Mitarbeiter haben klare Ziele, die ihnen als Richtschnur ihrer Arbeit und zur Motivation dienen sollen und die Praxis hat keine festen Verpflichtungen, die unabhängig vom wirtschaftlichen Verlauf der Praxis zu erfüllen sind.