

# Leistungsbezogene Entlohnung in der Praxis

| RA Jens Pätzold

Zwar verfügen viele Praxen über eine gute Patientenorientierung. Sie haben aber noch nicht erkannt, dass sie neben ihren externen Kunden auch interne Kunden haben, und zwar ihre Mitarbeiter. Obwohl dieser Grundsatz allgemein bekannt sein sollte, beschäftigen viele Zahnarztpraxen Mitarbeiter, ohne dass ein schriftlicher Arbeitsvertrag vereinbart wurde. Und in Praxen, in denen schriftliche Arbeitsverträge vorhanden sind, basieren diese häufig auf hoffnungslos veralteten Formularen, die noch dazu in den wenigsten Fällen den Besonderheiten einer Zahnarztpraxis angepasst wurden. Eine strategische und gezielte Mitarbeiterführung ist auf Basis solcher Verträge nicht möglich.

**Z**ahnärzte könnten alleine dadurch erfolgreicher sein, dass sie mehr auf ihre Mitarbeiter eingehen. Indem Zahnärzte das Thema „Mitarbeiterführung“ häufig nur stiefmütterlich behandeln, lassen sie einen Großteil des Potenzials ihrer Praxis ungenutzt. Ein Forschungsprojekt, das 2007 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Auftrag gegeben wurde (Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland), hat sehr eindrücklich nachgewiesen, dass eine konsequente Mitarbeiterorientierung nicht nur das Betriebsklima verbessert, sondern auch unmittelbare ökonomische Folgen hat. Während in erfolgreichen Unternehmen 34 Prozent aktiv-engagierte und 14 Prozent akut-unzufriedene Mitarbeiter beschäftigt waren, sank in den weniger erfolgreichen Unternehmen der Anteil der aktiv-engagierten Mitarbeiter auf 24 Prozent, während die akut-unzufriedenen hier auf 21 Prozent steigt. Unternehmen mit höher engagierten Mitarbeitern erzielen also nachweisbar signifikant häufiger betriebswirtschaftliche Erfolge als Unternehmen, in denen die Mitarbeiter wenig engagiert sind und keine Bereitschaft zur Identifikation mitbringen.

Erfolgreiche Praxen haben dies erkannt und sehen bereits heute im Engagement ihrer Mitarbeiter auch den wichtigsten Wettbewerbsfaktor. In Zeiten, in denen es immer schwerer wird, qualifiziertes Personal für die Praxis zu finden, gewinnt dieser Wettbewerbsfaktor zusätzlich an Bedeutung.

## Der Arbeitsvertrag als Grundvoraussetzung

Der Einfluss des Personals auf den Praxiserfolg sollte für jeden Praxisinhaber ein ausreichender Anreiz sein, um sich intensiver als je zuvor mit dem Thema Mitarbeiterführung und dem Arbeitsrecht, das die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterführung setzt, zu beschäftigen. Grundvoraussetzung ist aber zunächst einmal ein schriftlicher und der aktuellen Rechtsprechung gerecht werdender Arbeitsvertrag. Denn nur dieser schafft klare Verhältnisse. Nur ein schriftlicher Arbeitsvertrag bietet zudem die Möglichkeit, zuvor definierte Ziele und Aufgaben auch mit einer leistungsgerechten Entlohnung zu verbinden. Eine solche leistungsgerechte Entlohnung kann sehr sinnvoll sein, um beispielsweise im Zuge des Qualitätsmanagements gesetzte Qualitätsziele auch tatsächlich zu erreichen. Häufig gelingt dies nicht, weil

zum einen die Zuständigkeiten und die Verantwortlichen für diese Aufgaben nicht klar definiert werden, und zum anderen, weil die fehlende Greifbarkeit, Messbarkeit sowie Honorierung häufig zu Desinteresse bei den Mitarbeitern führt.

## Erfolgsbezogenes Entlohnungssystem

Eine leistungsgerechte und erfolgsbezogene Entlohnung kann also unter anderem eine sinnvolle Ergänzung zum Qualitätsmanagement sein und zur Zielerreichung unmittelbar beitragen.

Ein erfolgsbezogenes Entlohnungssystem kann dem Praxisinhaber außerdem helfen, seine Mitarbeiter anhand klar definierter Ziele und Aufgaben zu führen. Jeder Mitarbeiter hat seine variable Entlohnung selbst zu verantworten, was dazu führt, dass die Praxis nur bei Erfolg und Zielerreichung mehr Gehalt zahlen wird. Zudem bietet ein leistungsbezogenes Entlohnungssystem die Möglichkeit, Personalgespräche zu strukturieren und sie nicht mehr dem Zufall zu überlassen. Nach Einführung eines solchen Systems dienen nämlich die Bewertungskriterien des Systems zugleich als Leitfaden für das Personalgespräch, das auf diese



Weise sehr viel effizienter und spezifischer geführt werden kann, als dies sonst üblicherweise der Fall ist. Damit Zahnarztpraxen ein erfolgsbezogenes Entlohnungssystem sicher aufbauen können, hat die auf die Beratung von Zahnärzten spezialisierte Kanzlei Lyck & Pätzold Medizinanwälte in Kooperation mit der OPTI Zahnarztberatung GmbH ein System entwickelt, um die Mitarbeiter einer Zahnarztpraxis zu unternehmerischen Denken anzuregen. Zahnarztpraxen bekommen mit diesem System die Möglichkeit, softwaregestützt ein leistungsbezogenes Entlohnungssystem einzuführen. Dazu gehören passende Verträge, die das System rechtssicher in der Praxis implementieren. Die Zahnarztpraxis erhält hierdurch nicht nur ein modernes Vergütungsmodell, sondern stellt gleichzeitig sicher, dass ihre Verträge den aktuellen rechtlichen Anforderungen entsprechen.

**Punkten zum Erfolg**  
Dieses System basiert auf einem speziellen Punktesystem, das sich weniger an Verkaufszahlen und vielmehr an den sogenannten Soft Skills orientiert. Hierzu werden Aufgaben in der Software erfasst und mit einer bestimmten zu erreichenden Punktzahl verbunden.

Wenn z.B. der Praxisinhaber eine Aufgabe mit 50 Punkten im System anlegt, kann die zuständige Mitarbeiterin also bis zu 50 Euro durch die Erfüllung dieser Aufgabe zusätzlich verdienen. Wie viel Punkte die Mitarbeiterin letztendlich erreicht, hängt von der Qualität und Erreichung des Ziels ab ...

Dabei entspricht in der Regel ein Punkt einem Euro. Wenn z.B. der Praxisinhaber eine Aufgabe mit 50 Punkten im System anlegt, kann die zuständige Mitarbeiterin also bis zu 50 Euro durch die Erfüllung dieser Aufgabe zusätzlich verdienen. Wie viel Punkte die Mitarbeiterin letztendlich erreicht, hängt von der Qualität und Erreichung des Ziels ab und wird durch den Praxisinhaber (oder durch eine von ihm beauftragte Person) bewertet. Wenn eine Aufgabe zu erledigen ist, erhält der zu-

ständige Mitarbeiter in der Praxissoftware eine entsprechende Aufgabenzuteilung.

Hiermit ist gewährleistet, dass jeder Mitarbeiter seine Aufgaben schriftlich zum richtigen Zeitpunkt zugeteilt bekommt. Sobald die Aufgabe durch den Mitarbeiter erledigt wird, bekommt der Praxisinhaber ebenfalls über die Software eine Rückmeldung. Der Praxisinhaber kann nun überprüfen, ob die Aufgaben seinen Vorstellungen entsprechend erledigt wurden und erteilt die zu vergebenen Punkte nach Qualität und Leistung der jeweiligen Aufgabe. Die erreichten Punkte werden dann dem Mitarbeiter auf sein Gehaltskonto gutgeschrieben. Wann und wie oft dabei eine Auszahlung erfolgen soll (monatlich, halbjährlich etc.), entscheidet der Praxisinhaber selber.

Wichtig ist, dass der Mitarbeiter sein Einkommen auf diese Weise unmittelbar selbst beeinflussen kann. Gleichzeitig hat der Praxisinhaber die Möglichkeit, auch Aspekte wie die Betriebszugehörigkeit, Fehlzeiten oder auch die Loyalität des Mitarbeiters bei der Entlohnung zu berücksichtigen. Die Software, auf dem das System basiert, ist nicht an eine bestimmte Praxissoftware gebunden und daher für jede Praxis nutzbar.



## kontakt.

### **RA Jens Pätzold**

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Medizinrecht  
Lyck & Pätzold Medizinanwälte  
Nehringstr. 2  
61352 Bad Homburg  
Tel.: 06172 139960  
E-Mail: [kanzlei@medizinanwaelte.de](mailto:kanzlei@medizinanwaelte.de)  
[www.medicinanwaelte.de](http://www.medicinanwaelte.de)