

Leistungsgerechte Entlohnung

# Egal wie klein die Praxis – jeder Anreiz zählt!

| Yvonne HaBlinger

Die Summe der Anforderungen im Praxisalltag steigt kontinuierlich. Mehr gefragt als je zuvor ist deshalb ein kompetentes Personal. Nur so kann sich ein Praxisinhaber auf seine eigentlichen Aufgaben als Mediziner konzentrieren und diese zur Zufriedenheit der Patienten erfüllen. In der Funktion als Praxischef kann ein Zahnarzt durch bestimmte Entlohnungsmodelle aktiv auf das Praxisteam einwirken, dabei Mitarbeiter motivieren und vorbildliche Assistenten an die Praxis binden. Im vorliegenden Gespräch gibt Christian Henrici, Geschäftsführer der OPTI Zahnarztberatung GmbH, Auskunft über seine Erfahrungen zur leistungsgerechten Mitarbeiterentlohnung.

*„Leistungsgerechte Entlohnung macht auch in der kleinsten Praxis Sinn und muss nicht in Form eines administrativen oder technischen Kraftakts auf einmal umgesetzt werden.“*

*Das Interesse am Modell der leistungsgerechten Entlohnung in den Zahnarztpraxen steigt. Können Sie die wichtigsten Punkte erklären?*

Christian Henrici: Ein solches Entlohnungssystem basiert auf dem Gedanken, generell Anreize zu schaffen, damit die Mitarbeiter ihre Aufgaben noch besser erfüllen. Diese Belohnung kann zum Beispiel in Form von zusätzlicher Freizeit, Fortbildungen, Gutscheinen oder eben in einem nach oben begrenzten Bonus zum Gehalt bestehen. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Wichtig sind hierbei aber klar definierte Ziele und ein transparentes Belohnungssystem. Dabei ist eines nicht von der Hand zu weisen: Da sich die Höhe des Bonus für die Mitarbeiter da-

nach richtet, wie gut sie ihre Aufgaben erfüllen, muss der Vorgang der Bewertung unkompliziert und störungsfrei in den Praxisalltag integriert werden können.

*Erleben Sie diesbezüglich bei den Zahnärzten, die Sie beraten, auch Skepsis?*

Durchaus. So mancher Praxischef ist unsicher, ob eine solche Veränderung die Abläufe in der Praxis stört. Moderne Software bietet heute aber die Möglichkeit, die Bewertung der Mitarbeiter innerhalb weniger Minuten vorzunehmen, wobei es dem Zahnarzt selbst obliegt, die Zeitintervalle zu bestimmen. Das Gleiche gilt für Bewertungsparameter wie „Pünktlichkeit“, „Ordnung am Arbeitsplatz“, „Freundlichkeit im Umgang mit den Patienten“ usw. Hier bieten spezielle Programme zwar Vorschläge, lassen aber auch Raum für individuelle Vorstellungen des Zahnarztes. Eines ist mir bei diesem Thema aber wichtig: Leistungsgerechte Entlohnung macht auch in der kleinsten Praxis Sinn und muss nicht in Form eines administrativen oder technischen Kraftakts auf einmal umgesetzt werden. Es genügt völlig, anfangs nur eine Aufgabe einzustellen und zu bewerten. Relevant ist hierbei

nur, den ersten Schritt auszuführen, der in dieser reduzierten Form wirklich für jede Praxis umsetzbar ist. So zum Beispiel, wenn der Praxischef eine Gruppe definiert – also sein Team – und wenige realistische Ziele festlegt, die innerhalb eines Jahres erreicht werden sollen. Im nächsten Jahr kann er das Verfahren vielleicht schon auf bestimmte Mitarbeiter bezogen anwenden, beispielsweise in der Prophylaxe. Auch wenn unser Programm durchaus eine umfassende Umstellung in kürzerer Zeit unterstützt, ist uns sehr daran gelegen, die Praxen dort abzuholen, wo sie stehen, und so eine eher sanfte und schrittweise Einführung von leistungsgerechter Entlohnung durchzuführen. Hier besteht übrigens auch eine Verbindung zum Qualitätsmanagement. Auch hier werden große Ziele festgelegt und auf kleinere Milestones „heruntergebrochen“, wobei der Zahnarzt Aufgaben und Zuständigkeiten klar definieren muss.

*Können Sie aus Ihrer Berufserfahrung als Berater schon über praktische Fälle zu diesem Thema sprechen?*

Wir betreuen eine Praxis im Main-Taunus-Gebiet. Die Chefin bestimmte in einem ersten Schritt ihr Team als

„Auch wenn unser Programm durchaus eine umfassende Umstellung in kürzerer Zeit unterstützt, ist uns sehr daran gelegen, die Praxen dort abzuholen, wo sie stehen, und so eine eher sanfte und schrittweise Einführung von leistungsgerechter Entlohnung durchzuführen.“

Gruppe und vereinbarte das gemeinsame Ziel, den Bedarf an Verbrauchsmaterialien um 15 Prozent zu reduzieren. Als Anreiz stellte sie zusätzliche Urlaubstage in Aussicht. Nach Ablauf der festgelegten Dauer von zwei Quartalen hatte es die Gruppe sogar geschafft, den Verbrauch um 17 Prozent zu senken. Dieses gute Ergebnis führte im Team zu einer positiven Resonanz, sodass drei weitere Ziele festgelegt wurden. Die Chefin und ihre Mitarbeiter beschlossen, 1. die Prophylaxe auszubauen, 2. Terminfehlzeiten zu reduzieren und 3. ein regelmäßiges und strukturiertes Patientenrecall einzuführen. Auch hier erfüllte die Gruppe

durch Fleiß und eigenständiges Denken die Zielvorgaben, auch wenn bei der Reduktion der Patientenfehlzeiten nur drei Prozent anstatt der angestrebten fünf Prozent erreicht wurden. Diese Zielvorgabe überprüfte die Praxischefin nochmals und passte sie an. Die Gruppe selbst hat schließlich angeregt, auch Ziele für die einzelnen Mitarbeiter zu definieren. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen, aber nach einem Jahr können wir insgesamt von einem positiven Ergebnis sprechen – und der Fall ist ein Beispiel dafür, dass leistungsgerechte Entlohnung, egal ob umfassend in kurzer Zeit oder Schritt für Schritt, in jeder Praxis zu Verbesserungen führt.



Yvonne Haßlinger  
Infos zur Autorin



OPTI Zahnarztberatung GmbH  
Infos zum Unternehmen

## kontakt.

### OPTI Zahnarztberatung GmbH

Gustav-Stresemann-Ring 1  
65189 Wiesbaden  
Tel.: 04352 956795  
E-Mail: info@opti-zahnarztberatung.de  
www.opti-zahnarztberatung.de

ANZEIGE

**map - report**  
„m-rating“, aus Februar 2013  
INTER Krankenversicherung aG  
**Gesamtnote „SEHR GUT“**  
Kategorien: Bilanz, Service, Beitragsstabilität  
bewertet: 30 private Krankenversicherer  
**9-mal in Folge „SEHR GUT“**

**map - report**  
Solvabilität  
(finanzielle Stabilität des Unternehmens)  
**Platz 1**  
INTER Krankenversicherung aG  
bewertet: 24 private Krankenversicherer, Juni 2013

UNTERNEHMENSQUALITÄT  
Privater Krankenversicherer  
**GUT**  
INTER Krankenversicherung aG  
07/2013  
**ASSEKURATA**

INTER – Partner des Heilwesens

# Zeit zum Wechseln!

INTER ZAK U: Die spezielle Krankenvollversicherung für Zahnärztinnen und Zahnärzte



Jetzt informieren:  
0621 427-3009 [www.inter.de/zaku](http://www.inter.de/zaku)



Dr. Markus Merk  
Partner der INTER

**inter**  
VERSICHERUNGSGRUPPE