

# Bonussysteme in der Zahnarztpraxis

von Boris Etter

Der Bonus ist eine erfolgsabhängige Vergütung. Bonussysteme für Angestellte gehören für heute in den meisten Unternehmen zum Standard. Werden Ziele erreicht, wird der Bonus ausgeschüttet, ansonsten nicht. Der Bonus muss ganzheitlich auf die betreffende Zahnarztpraxis abgestimmt sein. Das setzt eine vorgängige Standortbestimmung der Praxiseigentümerin bzw. des Praxiseigentümers voraus. Dazu gehört auch ein Blick in die zukünftige Entwicklung der Praxis und ihres Einzugsgebietes.

## Gesamtkontext der Praxis

Der Bonus gehört immer in den Gesamtkontext der Zahnarztpraxis. Zunächst ist das Lohnsystem zu betrachten. Wieviele CHF Lohnsumme können auf wie viele Stellenprozent verteilt werden? Wie steht der Bonus im Verhältnis zum Grundlohn?

Der Gesamtkontext ist aber viel umfassender: Wo steht die Zahnarztpraxis heute und wo will sie in der Zukunft hin? Soll der Umsatz sprich die Grösse der Praxis gesteigert werden? Sollen neue Behandlungsgebiete erschlossen werden? Muss sich die Praxis gegen neue Konkurrenz – etwa ein Zahnarztzentrum – behaupten?

Ein Bonussystem kann nur dann Erfolg haben, wenn es in den Gesamtkontext der Praxis eingebettet ist. Dieser Kontext ändert sich mit der Zeit. Denn die Zahnarztpraxis durchwandert verschiedene Phasen, von der



### Autor:

Boris Etter, Geschäftsführer  
BETTER PRAXISMANAGEMENT®  
Unternehmens- und Rechtsberatung für Zahnärzte  
Tel.: 043/497 86 01  
info@betterpraxis.ch  
www.betterpraxis.ch

Gründung über die Wachstumsphase bis zur Reifephase. Deshalb können und müssen Bonussysteme im Laufe der Zeit angepasst werden. Auch kann es besondere Situationen geben, wie einen vorübergehenden Ausfall der Praxiseigentümerin oder des Praxiseigentümers, der dem Praxispersonal besondere Leistungen abverlangt. In solchen Fällen können besondere (einmalige) Boni ausgeschüttet werden.

## Bonusarten

Unter dem Begriff Bonus wird meistens die Zahlung eines Geldbetrages, i.d.R. am Jahresende, verstanden. Die meisten Boni bestehen denn auch aus Geldzahlungen. Der Bonus im weiteren Sinn kann aber auch Ferientage, Weiterbildungen oder andere Werte wie Gutscheine umfassen.

## Ziele und Kriterien für Bonus

Es gibt verschiedene Ziele und Kriterien für einen Bonus. Eindimensionale Bonusmodelle stellen auf lediglich einen Faktor ab. Dazu gehört typischerweise der Umsatz einer Zahnärztin oder eines Zahnarztes. Der SSO-Mustervertrag für Assistentinnen und Assistenten mit Umsatzbeteiligung ist wirtschaftlich nichts anderes als ein Bonusmodell. Mehrdimensionale Bonusmodelle stellen auf mehrere Faktoren ab und gewichten diese. Solche Modelle sind zwar komplexer, ermöglichen aber differenziertere Resultate, die mehr dem ganzheitlichen Praxiserfolg angepasst sind. Hier sind einige der wichtigsten Faktoren aus der Zahnarztpraxis:

- Umsatz
- Umsatzsteigerung gegenüber Vorjahr
- Gewinn (setzt Offenlegung voraus)
- Gewinnsteigerung gegenüber Vorjahr (setzt Offenlegung voraus)

- Anzahl Neupatienten
- Interne Aufgaben in der Praxis
- Verhalten im Praxisteam
- Beitrag zur Praxisentwicklung

Zu unterscheiden ist dabei zwischen sog. „harten“ Faktoren, die messbar sind, und „weichen“ Faktoren, die letztendlich immer auch eine subjektive Wertung der Praxiseigentümerin oder des Praxiseigentümers enthalten. Mag die Bemessung des Bonus alleine nach dem Umsatz einfach sein und Diskussionen vermeiden. Sie muss aber nicht immer richtig im Sinne des Gesamtunternehmens Zahnarztpraxis sein. Denn der Umsatzbonus kann auch falsche Anreize setzen, etwa möglichst viele Patienten „abzufertigen“. Deshalb muss ein solcher Bonus immer in den Kontext gesetzt werden. Wie viele Patienten wurden behandelt? Welche Behandlungen wurden vorgenommen? Falls bei gewissen Personen falsche Anreize gesetzt wurden, muss dies korrigiert werden.

## Motivationstheorien

Der Bonus dient der Motivation der Angestellten. Er soll ihnen einen positiven Antrieb geben. Wichtig ist es, die Hintergründe der Motivation zu verstehen. Unter Motivation versteht man die Aktivierung oder die Erhöhung der Verhaltensbereitschaft einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters, bestimmte Ziele, welche auf eine Bedürfnisbefriedigung ausgerichtet sind, zu erreichen. Damit es zu dieser Verhaltensbereitschaft kommt, sind Aktivierungsmassnahmen, sog. Anreize, notwendig. In der Wissenschaft bestehen verschiedene Motivationstheorien. Die Wichtigsten sind hier kurz dargestellt:

### Theorie von Maslow

Nach Abraham Maslow werden Bedürfnisse in der Reihenfolge ihrer Dringlichkeit befriedigt. Jedes Verhalten ist auf fünf Grundbedürfnisse zurückzuführen: (1) physische Bedürfnisse, (2) Sicherheitsbedürfnisse, (3) soziale Bedürfnisse, (4) Bedürfnisse nach Wertschätzung, (5) Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung. Der Mensch befriedigt in dieser Reihenfolge seine Bedürfnisse. Sein Verhalten ist deshalb immer auf die unbefriedigten Bedürfnisse ausgerichtet. Diese

Oft ist der Mix verschiedener Komponenten am vorteilhaftesten. Einerseits eine Geldzahlung, andererseits Ferientage. Ein Bonus in Ferientagen kann auch gesondert an spezifische Faktoren, wie wenige Absenzen, gekoppelt werden.

### Bonusberechtigten Personen

Der typische Bonus in der Zahnarztpraxis ist die umsatzbezogene Vergütung. Diese

sind das dominante Handlungsmotiv. In Ländern wie der Schweiz stehen heute die Bedürfnisse nach Wertschätzung und nach Selbstverwirklichung vermehrt im Vordergrund.

### Theorie von Herzberg

Frederick Herzberg unterscheidet Faktoren die zur Arbeitszufriedenheit führen, von jenen Faktoren die zur Arbeitsunzufriedenheit führen. Sog. Hygiene-Faktoren, auch Frustratoren genannt, wirken falls sie nicht vorhanden sind, Arbeitsunzufriedenheit hervor. Sind dagegen diese Faktoren vorhanden, so besteht zwar keine Unzufriedenheit, aber auch noch keine Motivation. Typische Hygiene-Faktoren sind Ausrichtung der Praxis, Kontrolle durch Chef, Arbeitsbedingungen, Lohn oder die Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen. Daneben bestehen Faktoren, die als Motivatoren dienen. Nur sie sind in der Lage, im Individuum Motivation hervorzurufen. Typische Motivatoren sind Inhalt der Arbeit, Anerkennung, Verantwortung oder Weiterbildung.

### Theorie von Porter/Lawler

Porter und Lawler versuchten mittels eines Motivationsmodells zwischen der Arbeitsleistung

kommt vor allem bei erfahrenen Assistentinnen und Assistenten sowie teilweise bei Dentalhygienikerinnen zur Anwendung.

Der Bonus kann aber durchaus das gesamte Praxisteam umfassen. Auch die Lehrtochter soll von guter Leistung profitieren können. Dem Bonus kann etwa ein tieferer Grundlohn gegenüber gestellt werden. Am

und dem Endzustand im Arbeitsprozess, eine Beziehung herzustellen. Das Modell kommt zum Schluss, dass die Anstrengungen des Individuums für die Praxis einerseits vom Wert der Belohnung, andererseits von der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens der Belohnung für die Anstrengungen abhängen. Die Leistung ergibt sich nicht nur aus den Anstrengungen, sondern auch aus den Fähigkeiten des Individuums sowie dessen Rollenwahrnehmung.

### Theorie von Adams

John S. Adams begründete die Gleichgewichtstheorie. Der Kerngedanke besteht darin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vergleiche anstellen zwischen ihren Beiträgen und den daraus resultierenden Ergebnissen einerseits und den Beiträgen und den Ergebnissen ihrer Kolleginnen und Kollegen in der gleichen Arbeitssituation, bspw. einer ähnlichen Zahnarztpraxis in derselben Region, andererseits. Dabei vergleicht das Individuum die Relation zwischen seinem Beitrag und Ergebnis nicht einer beliebigen Person, sondern vielmehr mit einer als signifikant ausgewählten Bezugsperson.

Erfolg einer Zahnarztpraxis ist letztlich das gesamte Praxisteam beteiligt. Je grösser die Zahnarztpraxis ist – und heute besteht ein Trend zu grösseren Praxen – desto wichtiger ist es, dass alle am gleichen Strang ziehen.

Nicht zu vergessen ist auch die motivierende Wirkung vom Bonus. Jeder freut sich, wenn er etwas nach Hause trägt. □

## Lohngerechtigkeit und Bonus

Bei der Lohnpolitik sind zwei verschiedene Bereiche zu lösen. Einerseits muss der absolute Lohn bestimmt werden. Wie viele CHF Lohnsumme kann die Praxis insgesamt verteilen, um wirtschaftlich zu arbeiten und eine genügende Umsatzrendite zu erzielen. Hier steht die Kennzahl des gesamten Personalaufwandes im Vergleich zum Umsatz der Zahnarztpraxis im Vordergrund. Andererseits muss die relative Lohnhöhe bestimmt werden. Wie ist die Lohnsumme auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verteilen. Das gilt für die Verteilung auf verschiedene Funktionsstufen sowie innerhalb derselben Funktionsstufe.

Bonussysteme gehören betriebswirtschaftlich zur Lohnpolitik. Sie bestimmen sowohl

die absolute Lohnsumme als auch die relative Verteilung, unabhängig davon, ob sie arbeitsrechtlich als Lohn, Gratifikation oder freiwillige einmalige Zusatzleistung ausgerichtet werden.

Für die Lohngerechtigkeit stehen folgende Kriterien im Vordergrund:

- **Anforderungsgerechtigkeit:** Diese hängt von der Schwierigkeit der Arbeit ab: Zahnärztin/Zahnarzt, Dentalhygienikerin, Prophylaxeassistentin, Dentalassistentin (Zusatzausbildungen, besondere Funktionen in der Praxis).

- **Leistungsgerechtigkeit:** Hier stellt der Vergleich mit der durchschnittlichen Leistung im Vorgang. War die Leistung überdurchschnitt-

lich oder unterdurchschnittlich?

- **Verhaltensgerechtigkeit:** Bei diesem Kriterium versucht man das Verhalten gegenüber anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, das Pflichtbewusstsein, die Sorgfalt und das Verhalten gegenüber Patienten zu berücksichtigen.

- **Sozialgerechtigkeit:** Hierzu gehören Mindestlöhne sowie die Sozialabgaben.

- **Personalmarkt:** Auch externe Faktoren des Angebots und der Nachfrage sind zu berücksichtigen. Derzeit ist der Markt eher arbeitgeberfreundlich.

- **Beitrag zum Unternehmenserfolg:** Welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg hat das Individuum geleistet?