

Damit es keinen Verlierer gibt

Worauf es beim Gehaltsgespräch ankommt

Das Personal der Zahnarztpraxis kennt in der Regel seinen Wert und ist meist gut über die Gehälter und den Umsatz in anderen Praxen informiert. Die Forderung nach einer Gehaltserhöhung ist die logische Folge. Dieser Beitrag erklärt, worauf es im Gehaltsgespräch ankommt und nimmt dabei beide Perspektiven unter die Lupe – die des Zahnarztes und die des Personals.

Das Gehaltsgespräch ist für beide Seiten nicht gerade angenehm. Die Zahnärztin oder der Zahnarzt muss befürchten, dass es zur Kündigung kommt, wenn der Gehaltswunsch abgelehnt wird. Und wenn man nachgibt, kommt es einer Erpressung gleich. Eine zu kleine Gehaltserhöhung stellt die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter nicht zufrieden und sie oder er befasst sich gedanklich mit einem Stellenwechsel (im Folgenden sprechen wir der besseren Lesbarkeit halber von Mitarbeiterinnen). Zumindest lässt die Motivation nach. Die Mitarbeiterin hat Bedenken, ob der Wunsch durchsetzbar ist und fürchtet die Absage. Sie fragt sich, wie der Chef vom Gehaltswunsch überzeugt werden kann.

Eine besondere Bestätigung der Leistung

Eine Gehaltsaufbesserung ist eine besondere Bestätigung der Leistung. Doch es kann sein, dass die Gehaltswünsche zum falschen Zeitpunkt kommen. Wenn die Zahnärztin oder der Zahnarzt die wirtschaftliche Situation der Praxis transparent mit Zahlen belegt, lässt sich die Mitarbeiterin meist von den Sachzwängen überzeugen. Lehnt der Chef

den Gehaltswunsch jedoch schroff ab, muss mit einer Kündigung oder zumindest einem Leistungsrückgang gerechnet werden. Schlecht ist es auch, wenn der Praxisinhaber „fünf vor zwölf“ unter Druck nachgeben muss, damit die schwer zu ersetzende Mitarbeiterin die Kündigung zurückzieht. Wenn das passiert, ist der Chef „erpresst“ worden.

Auf die erbrachte Leistung kommt es an

Damit es nicht so weit kommt, sollte Folgendes beachtet werden: Bei der Entscheidung, ob eine Mitarbeiterin eine Gehaltserhöhung erhält, sollte

es in erster Linie um die erbrachte Leistung gehen. Persönliche Beziehungen dürfen nicht das entscheidende Kriterium sein. Das Gehaltsniveau kommt auch durcheinander, wenn eine langjährige Mitarbeiterin erfährt, dass jemand aus dem Team mehr Gehalt bekommt, weil sie oder er sich gut „verkauft“ hat.

Die Gehaltsdiskussion

Es hat sich bewährt, sich im ersten Gespräch nur die Gehaltswünsche anzuhören und auf eine Zu- oder Absage zu verzichten, wobei grundsätzlich zwischen einem Gehaltswunsch und einer eindeutig begründeten Gehalts-

forderung zu unterscheiden ist. Kommt es dann zum Zweitgespräch, stellt sich irgendwann die entscheidende Frage: Gibt es eine Zu- oder Absage oder findet man einen Kompromiss? Die Entscheidung über ein besseres Gehalt sollte sich nach den Leistungskriterien des Personals richten. Regelmäßige Personalbeurteilungen sind dafür eine gute Grundlage. Die Basis für eine Gehaltserhöhung ist ein Leistungsplus und die Kontinuität der Leistung.



Abbildung: Reinhold Löffler

Die Mitarbeiterin begründet die Erhöhung mit den steigenden Lebenshaltungskosten, die durch die regelmäßige Tarifierhöhung nicht voll gedeckt sind. Die Finanzierung eines neuen Autos ist allerdings keine überzeugende Begründung für eine Erhöhung. In professionellen Gehaltsgesprächen werden viele Fragen gestellt: „Warum möchten Sie mehr Gehalt?“, „An wie viel Gehaltserhöhung hatten Sie gedacht?“, „Welche zusätzliche Leistung können Sie noch übernehmen?“, „Wieso kommen Sie gerade jetzt mit Ihren Gehaltswünschen?“, „Wie kann ich es anderen gegenüber rechtfertigen, Ihnen mehr Geld zu geben?“ Die Mitarbeiterin kann sich auf das Gespräch vorbereiten, indem sie sich gute Antworten auf diese Fragen überlegt.

Es ist nachvollziehbar, dass geringer Krankenstand, wenige Fehltage und häufiger Sondereinsatz Gehaltswünsche entstehen lassen. Wenn sich das Personal durch Fort- und Weiterbildung qualifiziert hat, ist es für die Praxis unumgänglich, dem Wunsch nach mehr Gehalt nachzukommen. Über die Frage der Höhe und über den Zeitpunkt der Erhöhung kann jedoch durchaus noch verhandelt werden. In der Gehaltsdiskussion darf es keinen Verlierer geben. Die bekannte Win-win-Situation ist eine wichtige Zielsetzung, die nur gelingt, wenn im Gespräch kein Druck entsteht. Auch in schwierigen Situationen muss das Gespräch emotionslos geführt werden.

Eine Gehaltserhöhung spricht sich unter den Kollegen schnell herum, die sich dann benachteiligt fühlen. Gehaltsunterschiede bei Personen mit gleichem Leistungsniveau sind schwer nachvollziehbar. Eine Gehaltserhöhung kann von zusätzlicher Verantwortung, die eine Mitarbeiterin übernimmt, abhängig gemacht werden.

Die Alternativen

Die Arbeitszeit bei gleichem Gehalt zu senken, entspricht einer indirekten Gehaltserhöhung. Bei hervorragendem Praxisklima sind die Gehaltsansprüche in der Regel moderater und die Mitarbeiter eher zu einem Kompromiss bereit. Die Ge-

haltswünsche zur Hälfte zu erfüllen, ist keine Notlösung, sondern ein Kompromiss, mit dem es sich leben lässt – zumindest vorübergehend. Wenn alle Parameter am Arbeitsplatz stimmen, wird auch die Gehaltsfrage niemanden so schnell zur Kündigung bewegen. Sehr gute Arbeitsbedingungen in der Zahnarztpraxis, flexible Arbeitszeiten und ein technisch moderner Arbeitsplatz sind zwar keine Alternativen für eine Gehaltserhöhung, aber sie machen es fast jedem schwer, schnell zu kündigen und nur wegen ein „paar Euro“ woanders zu arbeiten. Das Wohlfühlklima relativiert also Gehaltswünsche. Auch der Führungsstil spielt eine Rolle, und wenn im Team eine hohe Zufriedenheit herrscht, stehen andere Überlegungen als Gehaltswünsche im Vordergrund.

Die Konsequenzen bei Gehaltsverhandlungen

Wenn die Zahnärztin/der Zahnarzt absagt:

Verärgerung, Resignation, eventuell sogar Kündigung der Mitarbeiterin. Stimmungsmache gegen die Entscheidung der Chefin/des Chefs. Nachlassen der Leistung, Distanz zur Chefin/zum Chef.

Wenn die Zahnärztin/der Zahnarzt zusagt:

Ansporn zu mehr Leistung, stärkere Bindung an die Praxis. Übernahme zusätzlicher Aufgaben, höhere Motivation. Aber: Die Kolleginnen und Kollegen kommen auch mit Gehaltswünschen.

Die Absage

Hat die Zahnärztin oder der Zahnarzt trotz reiflicher Überlegung und guten Argumenten Bedenken, den Gehaltswunsch abzulehnen? Werden Konsequenzen befürchtet? Dann wird ein „Nein“ bei Gehaltsforderungen schwerfallen. Doch wer es verlernt hat, „Nein“ zu sagen, wird von anderen ausgenutzt. Wer mehr Gehalt will, setzt seine Forderungen meist höher an als realistisch. Zudem erweckt schnelle Zustimmung bei der Mitarbeiterin das Gefühl, dass man noch mehr hätte fordern können.

Absagen enttäuschen fast immer. Auf der Sachebene ist das Ziel, eine akzeptable Erklärung für die Absage

Die Situation für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter:	Die Situation für die Zahnärztin/den Zahnarzt:
Gehaltsgespräche sind belastend. Die Forderung ist mit Herzklopfen verbunden (Angst vor einer Absage).	Die Atmosphäre ist gespannt. Der Ausgang des Gesprächs ist ungewiss.
Vergleiche mit anderen Zahnarztpraxen, in denen mehr bezahlt wird, lassen Unzufriedenheit aufkommen.	Man will die Kündigung vermeiden, vor allem, weil die Suche nach einer Nachfolgerin/einem Nachfolger aufwendig ist.
Die eigene Arbeitsleistung wird häufig überschätzt.	Eine objektive Leistungsbeurteilung ist die beste Basis für Gehaltsgespräche.

zu geben. Auf der Gefühlsebene ist das Ziel, Akzeptanz und Einsicht zu erreichen, damit es nicht zur Kündigung oder zu nachlassender Leistung kommt. Eine Gehaltserhöhung spricht sich im Team schnell herum, trotz zugesagter Diskretion. Denn Gehaltsunterschiede sind für die Kolleginnen schwer nachvollziehbar. Für sie ist es nur überzeugend, wenn die Betroffene tatsächlich mehr leistet oder besondere Verantwortung übernimmt. Das Empfinden nach Gerechtigkeit und Gleichbehandlung wird leicht gestört. Schnell entsteht die Vermutung, dass die Zahnärztin oder der Zahnarzt „Lieblingsmitarbeiterinnen“ hat. Wer den eigenen Stellenwert kennt und weiß, dass er schwer ersetzbar ist, wird höhere Forderungen stellen. Abgelehnte Gehaltswünsche führen nicht immer zu einer Kündigung, mindestens aber oft dazu, dass zukünftig „Dienst nach Vorschrift“ geleistet wird. Wer ein Zwischenzeugnis verlangt, setzt bereits ein deutliches Zeichen.

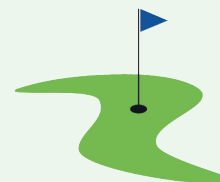
Fehler bei der Gehaltserhöhung

- Günstlingswirtschaft: Nicht die erbrachte Leistung wird zum entscheidenden Kriterium für Entgeltanhebungen, sondern die Beziehung zur Zahnärztin/zum Zahnarzt. Das erzeugt Neid im Team.
- Bevorzugung des neu eingestellten Personals: Bei der Einstellung wird ein höheres Gehalt angeboten, als es eine langjährige Mitarbeiterin in vergleichbarer Position erhält. Das schadet dem Betriebsklima.
- Gehaltserhöhung durch Druck: Eine Erhöhung wird erst bei Kündigung gewährt oder wenn ein Zwischenzeugnis verlangt wird. Dadurch wird der Arbeitgeber erpressbar.

Tipps

- Das Anliegen der Mitarbeiterin emotionslos annehmen und die Begründung hierfür erfragen.
- Die Voraussetzungen für eine Gehaltserhöhung deutlich machen.
- Das Gehaltsniveau in anderen Zahnarztpraxen kennen. Ein Überblick liefert Argumente in der Verhandlung.
- Keine Versprechungen für die Zukunft machen, die nicht haltbar sind.
- Statt der Erhöhung nach Alternativen suchen, zum Beispiel flexiblere Arbeitszeiten oder ein paar Tage Mehrurlaub.
- Für erstklassiges Praxisklima sorgen. Das dauert, wirkt aber nachhaltig und bringt Gehaltsforderungen aus dem Fokus der Überlegungen.

Rolf Leicher



Benefiz-Golfturnier

Mittwoch, 19. Juli 2017

Zahnärzte golfen zugunsten der Rudolf Pichlmayr Stiftung e.V. (Die Stiftung unterstützt Kinder und Jugendliche sowie deren Familien vor und nach Organtransplantation.)

Golfclub Erding-Grünbach
(www.golf-ering.de)

- Teilnehmerkreis:** Zahnärztinnen und Zahnärzte, Angehörige anderer (Freier) Berufe und Gäste
- Spielmodus:** Vorgabewirksames 18-Loch-Turnier Einzelzählspiel nach Stableford
Zugelassen sind alle HCP-Klassen
Höchstvorgabe HCP 54
- Abendprogramm:** Siegerehrung, anschließend gemeinsames Abendessen mit attraktivem Rahmenprogramm (u. a. Tombola, Versteigerung wertvoller Preise)
- Anmeldung:** Bis **13. Juli 2017** per Fax: **089 72480-220** oder online: www.blzk.de/golf
- Teilnahmegebühr:** **125 Euro** pro Person (inklusive Greenfee, Rundenverpflegung, Abendessen und Spende)
90 Euro für Mitglieder des GC Erding-Grünbach
65 Euro für Teilnahme nur am Abendprogramm
- Bankverbindung:** Deutsche Apotheker- und Ärztekbank
IBAN: DE27 3006 0601 0001 1258 42,
BIC: DAAEDEDXXX,
Stichwort: **Benefiz-Golfturnier 2017 der BLZK**
- Für Fragen:** Telefon 089 72480-200

Anmeldung per Post/Fax an:

Bayerische Landeszahnärztekammer
Soziales Engagement
Ulrike Nover
Fallstraße 34
81 369 München
Fax: **089 72480-220**

Ich melde mich für das Benefiz-Golfturnier der BLZK am 19. Juli 2017 im Golfclub Erding-Grünbach an.

Name/Vorname

(Praxis-)Adresse

Telefon

Fax/E-Mail

Heimat-Golfclub

Spielvorgabe

Bemerkungen