PRÄMIENSYSTEME: DER TURBO ZUM ERFOLG

Jasmin Zihlmann (FEDERER & PARTNERS)

Es gibt Angestellte, die hervorragende Arbeit leisten, aber im Verhältnis dazu zu wenig verdienen – und es gibt solche, deren Leistung eher unterdurchschnittlich ist, deren Lohn jedoch vergleichsweise hoch ausfällt.

Kennen Sie diese Problematik? Idealerweise könnte die Entlöhnung leistungsgerecht erfolgen. In der Praxis ist dies indes oft nur schwer umsetzbar. Eine mögliche Lösung können verschiedene Bonussysteme sein, die gezielt leistungsstarke Mitarbeitende motivieren und anerkennen – ohne das gesamte Lohngefüge zu verändern.

Warum ein Bonus?

Ein Bonus, der die effektive Motivation und Leistung widerspiegelt, ist im Gegensatz zu einem fixen Lohn, der so oder so kommt, ein zusätzlicher Ansporn für Topleistung. Grundsätzlich muss unterschieden werden zwischen Teambonus und individuellem Bonus. Beim Teambonus wird versucht, das ganze Team so zu motivieren, dass durch gezielte Mehrleistung ein umsatzabhängiger Bonus erreicht werden kann. Beim individuellen Bonus werden in der Regel Leitungspersonen für ihre Leistung und damit verbunden die Leistung des Teams anhand messbarer Kriterien belohnt. Das Bonussystem sollte unbedingt an die individuelle Praxissituation angepasst werden.

Welche Bonussysteme gibt es?

Es gibt unzählige mehr oder weniger intelligente Bonussysteme. Folgende Kriterien sind für ein Bonussystem unabdingbar:

- Verbindlichkeit
- Messbarkeit des Erfolges / der Performance
- Kontinuierliche Auszahlung
- Realistische Zielsetzung
- Vernünftiges Verhältnis in Relation zum Basislohn
- Unternehmensspezifisch

Systeme, die wir je nach Situation gern anwenden, sind:
- Over-Target-Prämie
- Management by Objectives (MbO)
- Treuebonus
- Erfolgsabhängige Partizipation

Over-Target-Prämie

Eine Over-Target-Prämie ist ein leistungsabhängiger Bonus, der nur dann ausbezahlt wird, wenn eine definierte Zielvorgabe überschritten wird – also «über dem Ziel» liegt. Der Bonus wird beispielsweise prozentual auf dem das Ziel übersteigenden Betrag ausbezahlt.

Dieses Modell setzt auf positive Verstärkung: Nicht die Norm wird belohnt, sondern die messbare Mehrleistung.

Dabei wird die Grundvergütung nicht angetastet – vielmehr bietet das Modell einen zusätzlichen Anreiz, um überdurchschnittliche Leistungen anzuerkennen und zu fördern.

Beispiel:
- Ziel Praxisumsatz 1 000 000 CHF
- Erreichter Praxisumsatz 1 100 000 CHF
- Over-Target-Summe 100 000 CHF als Basis für die Bonusberechnung (z. B. 20 % davon)

Das Over-Target-Prämienmodell basiert auf einem einfachen, aber wirkungsvollen Prinzip: Mehrleistung wird erst dann vergütet, wenn ein vordefiniertes Ziel überschritten wird. Damit schafft das System klare Anreize für besonders engagierte Mitarbeitende – ohne die reguläre Grundvergütung zu verändern.

Die Umsetzung gliedert sich in vier zentrale Schritte:

1. Zieldefinition
   Zu Beginn wird ein konkreter Zielwert festgelegt, beispielsweise die Anzahl durchgeführter Konsultationen pro Monat. Dieser Wert bildet die Grundlage für die spätere Prämienberechnung und sollte realistisch, aber fordernd sein.
   Beispiel: Eine Ärztin soll monatlich 150 Konsultationen durchführen.

2. Schwellenwert für die Prämienauslösung
   Die Prämie greift nicht direkt beim Erreichen des Zielwerts, sondern erst, wenn eine bestimmte Schwelle – zum Beispiel 110 % des Solls – überschritten wird. Das stellt sicher, dass tatsächlich nur überdurchschnittliche Leistungen zusätzlich honoriert werden.
   Beispiel: Die Schwelle liegt bei 165 Konsultationen.

3. Prämienberechnung ab Schwelle
   Wird die Schwelle überschritten, erfolgt die Vergütung für jede zusätzliche Einheit oberhalb dieses Wertes. Die Höhe des Bonus pro Einheit wird im Vorfeld festgelegt und bleibt konstant.
   Beispiel: Pro Konsultation über dem Schwellenwert werden 10 CHF vergütet.

4. Obergrenze (optional)
   Um eine Überbelastung des Personals zu vermeiden, kann das Modell mit einer Deckelung versehen werden. Damit wird die Anzahl der prämienberechtigten Leistungen pro Monat begrenzt, etwa auf 200 Konsultationen.

Durch diese klare Struktur bleibt das Modell für alle Beteiligten verständlich, kalkulierbar und gerecht – drei Eigenschaften, die für die Akzeptanz im medizinischen Arbeitsumfeld entscheidend sind. Die Auszahlung der Prämie sollte im Idealfall quartalsweise erfolgen.

Vorteile auf einen Blick:

- Leistungsfördernd, ohne die Grundvergütung zu verändern
- Fair: Es wird erst belohnt, wenn das Ziel übertroffen ist.
- Kalkulierbar für Praxis
- Transparent und nachvollziehbar
- Motivierend für ambitionierte Fachpersonen

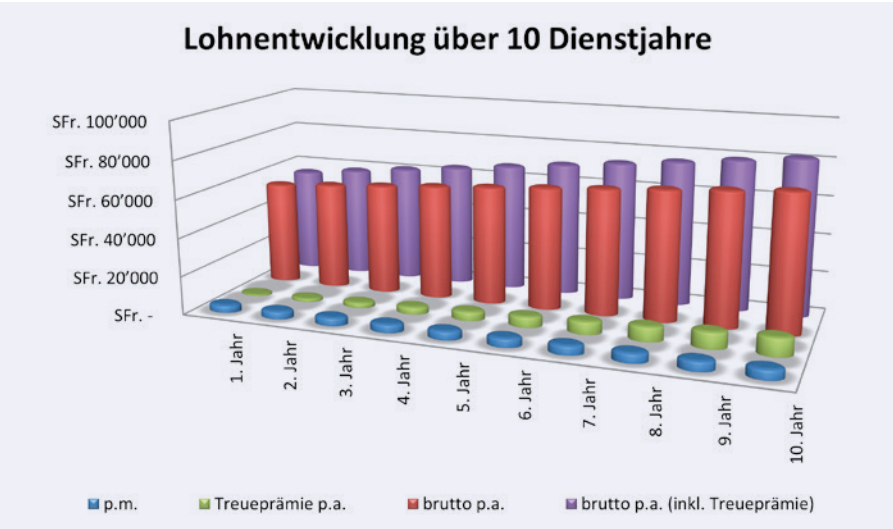
Management by Objectives (MbO)

Management by Objectives (MbO) ist ein Führungsansatz, bei dem Mitarbeitende und Vorgesetzte gemeinsam klare, messbare Ziele definieren. Der Zweck besteht darin, die Eigenverantwortung, Motivation und Leistung der Mitarbeitenden zu steigern, indem sie aktiv in den Zielsetzungsprozess einbezogen werden.

Im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs findet dieses Prinzip praktische Anwendung. Die Angestellte hat hier die Möglichkeit, ihre Rolle, Leistungen und Entwicklungspotenziale zu reflektieren, während die Führungsperson Ziele für das kommende Jahr gemeinsam mit ihr vereinbart. Das MbO dient dabei als strukturierendes Element, um realistische, praxisnahe und individuelle Ziele zu setzen – zum Beispiel in Bezug auf fachliche Weiterbildung, Teamarbeit oder organisatorische Effizienz.

Ein konkretes Beispiel für ein Ziel nach dem MbO-Prinzip könnte sich auf das Agenda-Einschreiben beziehen – also die Planung von Patientenkonsultationen. Hier könnte gemeinsam vereinbart werden, dass die Mitarbeiterin die Anzahl der korrekt und vollständig eingetragenen Konsultationen pro Woche um einen bestimmten Prozentsatz steigert. Dieses Ziel ist SMART formuliert (spezifisch, messbar, attraktiv, relevant, terminiert) und lässt sich somit einfach kontrollieren und evaluieren.

Das MbO fördert so nicht nur die individuelle Entwicklung der Mitarbeiterin, sondern trägt auch zur Optimierung der Praxisorganisation und zur Patientenzufriedenheit bei. Es schafft Transparenz, Verbindlichkeit und Motivation – zentrale Voraussetzungen für ein effektives und kooperatives Arbeitsumfeld.



Treuebonus

Der Treuebonus wird in der Regel dann angewendet, wenn man Mitarbeiter langfristig verpflichten möchte. Vielfach wechseln Mitarbeiter die Stelle, weil sie kurzfristig mehr verdienen. Würden sie im gleichen Unternehmen bleiben, würden sie wahrscheinlich längerfristig mehr verdienen. Diese Transparenz fehlt meistens. Der Treuebonus integriert in die normale Lohnentwicklung noch einen Bonus für die Treue zum Unternehmen. Der Treuebonus steigt auch mit jedem weiteren Dienstjahr an. Treue und längerfristig orientierte Mitarbeiter schätzen diese Transparenz sehr, denn sie vermittelt ihnen Wertschätzung und Sicherheit.

Erfolgsabhängige Partizipation

Die erfolgsabhängige Partizipation ist ein Instrument, das den Lohn zum Teil an den Unternehmenserfolg koppelt. Im Klartext: Es besteht ein garantierter Basislohn und ein nicht garantierter erfolgsabhängiger Bonus. Das heisst, ein Teil des Unternehmenserfolges fliesst direkt in den Bonustopf. Ist der Erfolg sehr gut, partizipiert die Mitarbeiterin überdurchschnittlich. Ist der Erfolg nicht gegeben, bleibt sie auf ihrem Basislohn.

Vorteil: Sehr hohes Motivationspotenzial, Löhne inklusive Bonus bleiben im Verhältnis zum erzielten Umsatz konstant.

Grundsätzliches zum Bonus

In einem herausfordernden Gesundheitsumfeld, das von hoher Arbeitsbelastung, Fachkräftemangel und steigenden Patientenerwartungen geprägt ist, gewinnen gezielte Anreizmodelle zunehmend an Bedeutung. Prämien- und Bonussysteme bieten eine faire und transparente Möglichkeit, Leistung sichtbar zu würdigen und Motivation gezielt zu fördern – ohne den Anspruch auf Professionalität zu untergraben.

Wichtig ist: Boni sind kein Ersatz für eine gesunde Führungskultur, ein gutes Teamklima oder faire Grundbedingungen – aber sie

können ein starkes Signal der Wertschätzung sein. Richtig eingesetzt, stärken sie die Verlässlichkeit im Team, unterstützen eine bessere Planbarkeit im Praxisbetrieb und tragen langfristig zur Mitarbeiterbindung bei.

Leistung sichtbar machen, ohne Druck zu erzeugen – das ist die Kunst eines gelungenen Bonussystems im ärztlichen Umfeld. Es geht nicht um Belohnung im klassischen Sinne, sondern um ein faires und motivierendes Instrument, das Engagement honoriert und Vertrauen stärkt. Wer klug gestaltet, schafft damit zugleich kurzfristige Anreize und langfristige Stabilität.

Welches Bonussystem soll ich wählen?

Dies ist eine Frage des individuellen Geschmacks. Es hängt letztlich auch davon ab, was zu Ihrem Unternehmen passt und welche Ziele damit verfolgt werden sollen. Wir werden immer wieder mit solchen Fragen konfrontiert und unterstützen Sie gern bei der Entscheidungsfindung.

Jasmin Zihlmann

Consultant
FEDERER & PARTNERS

FEDERER & PARTNERS ist seit 25 Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf.

FEDERER & PARTNERS
Unternehmensberatung
im Gesundheitswesen AG
Mitteldorfstrasse 3
5605 Dottikon
056 616 60 60
jasmin.zihlmann@federer-partners.ch
www.federer-partners.ch