

Fortbildungskosten – Wi soll die Praxis über

Foto: iStock.com/DrazenZigic



Die Übernahme von Fortbildungskosten, die im Interesse Ihrer Praxis liegen, ist ein wichtiger Mitarbeiterbindungsfaktor.

Von Ralf Jentzen

Bettina ist seit 25 Jahren Praxisinhaberin und hat ihr Unternehmen über die Jahre zu einer mittelgroßen Praxis mit fünf Physiotherapeuten in Vollzeit und drei Physiotherapeuten in Teilzeit ausgebaut. Sie hat im letzten Herbst bei allen Mitarbeitenden die Löhne erhöht, da die gesetzlichen Krankenversicherungen die Tarife deutlich erhöht haben und sie einen Teil dieser Erhöhungen an ihre Mitarbeiter aus Bindungsgründen weitergeben wollte.

Zu Beginn des Jahres kam ihre jüngste Therapeutin Laura auf sie zu und bat um ein Gespräch. In diesem Termin fragte sie Bettina, ob sie ihr die Fortbildung „Manuelle Therapie“ bezahlen würde. Darüber hinaus fragte sie ebenfalls, ob die Praxis ihr auch die notwendigen Urlaubstage als zusätzlichen bezahlten Urlaub zur Verfügung stellen könnte.

Was soll das?

Bettina war sehr erstaunt über die, aus ihrer Sicht doch etwas dreiste, Forderung nach der kompletten Übernahme der Fortbildungskosten. Und nicht genug: Auch die notwendigen Urlaubstage sollte sie übernehmen. „Was denkst du eigentlich?“ schoss es ihr durch den Kopf. „Ich habe doch gerade erst allen eine deutliche Gehaltserhöhung gegeben. Bekommen die denn nie genug? Außerdem habe ich noch nie die vollen Fortbildungskosten übernommen. Bisher waren doch alle zufrieden mit meinem Fortbildungskostenzuschuss von 500 Euro pro Jahr. Gerade erst zwei Jahre fertig mit der Physiotherapieausbildung und dann solche Ansprüche stellen. Das hätten wir uns früher mal trauen sollen.“

Nach kurzer Überlegung lehnt Bettina ab und sagt Laura, dass sie, wie auch alle anderen Mitarbeitenden in

der Vergangenheit, einen Zuschuss in Höhe von 500 Euro pro Jahr bekommen würde und dass sie den Rest selbst tragen müsse. Über unbezahlten Urlaub könne man reden, aber bezahlter Urlaub käme natürlich nicht in Frage.

Die Konsequenz

Zwei Wochen später ist Bettina geschockt. Als sie morgens in ihre Praxis kommt, befindet sich unter der Tagespost ein Einschreibebrief von Laura. Schon bevor sie den Brief öffnet, ahnt sie, was das bedeutet: Laura hat gekündigt. Im Kündigungsgespräch erfährt sie dann von Laura, dass diese eine andere Praxis gefunden hat, die grundsätzlich Fortbildungen ihrer Mitarbeiter, die im betrieblichen Interesse sind, zu 100 Prozent übernimmt und darüber hinaus auch die notwendige Freistellung an Arbeitstagen als zusätzlichen bezahlten Urlaub

Wie viel Prozent nehmen?

zur Verfügung stellt. Mehr noch: Der neue Arbeitgeber von Laura übernimmt sogar die Hotel- und Reisekosten für die Fortbildung. Ebenfalls hat man ihr vertraglich garantiert, dass sie nach der erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung 1,50 Euro pro Stunde mehr Lohn erhält. Bettina versteht die Welt nicht mehr!

„Man versteht die Welt nicht mehr!“

So oder so ähnlich wie Bettina ergeht es vielen Praxisinhaberinnen und Praxisinhabern in Deutschland. Sie „verstehen die Welt nicht mehr“, wenn es um Lohnforderungen, gewünschte Arbeits- und Elternzeiten, Lohnnebenleistungen und Urlaubsforderungen ihrer Mitarbeitenden geht. Es scheint so, als ob nichts mehr so ist, wie noch vor wenigen Jahren. Und das stimmt!

Der Mitarbeitermarkt hat sich in den letzten fünf Jahren dramatisch verändert. Die Zeit, die man benötigt, um eine freigewordene Stelle neu zu besetzen (Vakanzeit), hat sich mittlerweile auf 204 Tage laut Bundesagentur für Arbeit gesteigert (Quelle: <https://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/faktencheck/fachkraefte/charts/515/92236/0/?r=&b=&o=indikatoren&ebene=Bundesl%C3%A4nder> – Abruf am 30.01.2022). 2016 waren es noch 134 Tage!

Dramatische Veränderungen

Diese Entwicklung bedeutet, dass sich die Marktkräfte, was den Mitarbeitendenmarkt betrifft, verschoben haben. Die Verhandlungsmacht ist mittlerweile eindeutig bei den Mitarbeitenden angesiedelt. Diese finden an nahezu jedem Standort Praxen, die ihnen attraktive Rahmenbedingungen bieten und hervorragende finanzielle Angebote machen. Damit hat sich die strategische Situation für die Mitarbeiterrekrutierung und die Mitarbeiterbindung aus der Sicht von Praxisinhaber:innen dramatisch verändert. Ein radikales und professionelles Vorgehen ist von Praxisinhaber:innen gefordert, wenn sie auch in den nächsten Jahren noch Mitarbeiter gewinnen und vor

allen Dingen an ihre Praxis binden wollen. Jeder Mitarbeiter, der nicht zu einem anderen Arbeitgeber wechselt, ist jedes Jahr aufs Neue ein gewonnener Mitarbeiter. Hier hilft nur eins: Sehen Sie der Realität ins Auge! Die Marktkräfte haben sich verschoben. Sie müssen Ihr Denken und Handeln im Bereich Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterrekrutierung ändern!

Strategische Bedeutung für die Mitarbeiterbindung

Aus strategischer Sicht ist die Bindung Ihrer Mitarbeiter und die Steigerung der Attraktivität Ihrer angebotenen Arbeitsstellen für Physiotherapeut:innen der entscheidende Faktor für die Wirtschaftlichkeit Ihrer Praxis. Ihre Physiotherapeuten sind diejenigen, die das Geld reinholen, das zur Deckung Ihrer Praxiskosten und zur Erreichung Ihrer Gewinnziele notwendig ist. Sie garantieren die Existenz Ihrer Praxis. Sie sorgen dafür, dass Sie Ihre Miete bezahlen können. Sie ermöglichen mit ihren Umsätzen, dass Sie Mitarbeitende in der Verwaltung und im Service beschäftigen können, die es ermöglichen, eine professionelle und wirtschaftliche Praxisorganisation aufrecht zu erhalten.

„Was hat das alles mit den Fortbildungskosten zu tun?“ fragen Sie sich vielleicht an dieser Stelle. Ganz einfach: Die Übernahme von Fortbildungskosten, die im Interesse Ihrer Praxis liegen, ist ein wichtiger Mitarbeiterbindungsfaktor.

Ihr Mitarbeiter wird während der Zeit einer Fortbildung, die Sie zu 100% finanzieren, mit einer geringen Wahrscheinlichkeit Ihre Praxis in diesem Zeitraum verlassen, um bei einer anderen Praxis anzuheuern. Wenn Sie dann noch die Übernachtungskosten, Reisekosten und den notwendigen Urlaub übernehmen, verstärkt sich dieser Effekt zusätzlich extrem. „Aber wie ist das alles finanziell zu stemmen?“ fragen sich viele Praxisinhaber landauf und landab. Hier ist ein wenig Kalkulation notwendig.

CON.THERA
Interdisziplinärer Therapeutenkongress

JETZT Tickets sichern unter:
rehab-karlsruhe.com/tickets

rehab-karlsruhe.com/conthera

MESSE KARLSRUHE
23.– 25. Juni 2022

Im Rahmen der:

REHAB

Rehabilitation | Therapie | Pflege | Inklusion

Veranstalter:

messe
— karlsruhe

Achtung! Versteckte Fortbildungskosten

Natürlich kosten Fortbildungen eine Menge Geld. Eine Ausbildung in der Zertifikatsposition „Manuelle Therapie“ kann je nach Anbieter zwischen ca. 2.500 bis ca. 3.500 Euro kosten. Dazu kommen bei Übernahme der Übernachtungskosten ca. 25 – 30 Übernachtungen je ca. 80,- Euro. Insgesamt bei 30 Übernachtungen fallen somit 2.400,- Euro Übernachtungskosten an. Da die Fortbildungen meistens donnerstags beginnen, fallen pro Fortbildungswochenende nochmal zwei wertschöpfende Tage aus, an denen Ihre Therapeutin keinen Umsatz generiert, aber dennoch bezahlt wird. Pro Tag kann das bei einer 20-minütigen Grundtaktung, acht Stunden Arbeitszeit und einer 85%igen Auslastung auf der Basis der aktuellen KG-Vergütung mit ca. 490,- Euro Umsatzausfall angesetzt werden. Bei sieben Wochenenden und je zwei Tagen Umsatzausfall kommen so ca. 6.860,- Euro zusätzliche Kosten zustande. Summiert kostet eine Fortbildung „Manuelle Therapie“ bei voller Kostenübernahme den Betrieb ca. 12.000 bis 13.000 Euro. Das ist sehr viel Geld!

Gesicherte Umsätze beachten

Dem muss man allerdings auch die Umsätze über den Fortbildungszeitraum gegenüberstellen und die entsprechende Rentabilität der Umsätze. Das kann man in vereinfachter Form überschlägig berechnen, indem man den Umsatz eines Therapeuten ausrechnet und die durchschnittliche Umsatzrentabilität darauf bezieht. Da die Umsatzrentabilität einer Physiotherapiepraxis je nach Unternehmensgröße stark variiert, kann an dieser Stelle nur mit dem Durchschnitt in der Physiotherapie gerechnet werden. Für eine individuelle Berechnung sollten Sie die Branchenzahlen entsprechend Ihrer Unternehmensgröße für die Berechnung heranziehen. Eine Physiotherapeutin erzielt derzeit bei einer 20-Minuten-Grundtaktung KG und einer 85%-igen Auslastung einer Vollzeitstelle im Umfang von 40 Wochenstunden und kalkulierten 205 Arbeitstagen einen Umsatz von ca. 100.000,- Euro. Bei einer durchschnittlichen Umsatzrentabilität von ca. 25% erwirtschaftet die betreffende Physiotherapeutin einen Gewinn von ca. 25.000,- Euro pro Jahr vor Steuern. Geht man davon aus, dass die Ausbildung der Manuellen Therapie über 2 Jahre geht, erwirtschaftet die Physiotherapeutin in diesem Zeitraum ca. 50.000,- Euro Gewinn. Reduziert man diesen um den Gesamtaufwand für die manuelle Therapieausbildung in Höhe von ca. 13.000,-Euro, verbleibt ein Gewinn von ca. 37.000,-Euro. Dieser ist durch die hohe Bindungswahrscheinlichkeit über den Fortbildungszeitraum mit einer hohen Wahrscheinlichkeit kalkulierbar.

Strategisch investieren

Um die Rechnung strategisch komplett zu machen, sollte man allerdings das vermiedene Risiko der Kündigung mit einkalkulieren. Wenn die Mitarbeiterin aufgrund eines besseren Angebots einer Konkurrenzpraxis und aufgrund der gestiegenen Unzufriedenheit mit den Fortbildungskonditionen Ihrer Praxis nach ca. einem Jahr Ihre Praxis verlässt, müssen Sie in Ihrer Kalkulation einen Gewinnverlust in Höhe des Ausfalls über die durchschnittliche Vakanzzeit bis zur Neubesetzung von aktuell 204 Tagen einberechnen. 204 Tage Vakanzzeit bedeutet ca. 130 Arbeitstage Umsatzverlust. Dieser ist derzeit bei einer 20-Minuten-Grundtaktung KG und einer 85%-igen Auslastung einer Vollzeitstelle im Umfang von 40 Wochenstunden bei 25% Umsatzrentabilität mit ca. 16.000,-Euro zu kalkulieren. Dem stehen ca. 13.000,- Euro Fortbildungskosten gegenüber. Wenn Sie in den letzten Jahren beobachten konnten, dass immer mehr Praxen in Ihrer Region Fortbildungskosten inkl. aller dazugehörigen Aufwendungen zu 100% übernehmen und Sie die

Realität anerkennen, dass auch viele andere Praxen ein sehr gutes Arbeitsklima und hervorragende Arbeitsbedingungen bieten, dann sollten Sie in jedem Fall bei den Fortbildungskosten großzügig unterstützen, um Ihre Mitarbeiter strategisch an Ihre Praxis zu binden und den Wettbewerbern weniger Ansatzpunkte für die Abwerbung Ihrer Mitarbeiter zu geben.

Ein Argument das keines ist

Eins noch zu dem immer wieder ins Spiel gebrachten Argument, das Praxisinhaber:innen gerne anbringen, wenn es darum geht, Investitionen in die Fortbildung ihrer Mitarbeiter möglichst gering zu halten. Viele Praxisinhaber haben Angst davor, dass Mitarbeiter nach Abschluss einer erfolgreichen Ausbildung, welche die Praxis bezahlt hat, zu einer anderen Praxis abwandern. Ein anderer Praxisinhaber, so wird befürchtet, profitiert dann von den Investitionen, die er nicht getätigt hat. Das ist aus Sicht des Autors zu kurz gedacht, denn wenn das passiert, sollten Sie sich schonungslos in die Kritik nehmen. Analysieren Sie als erstes genau, warum Ihre Praxis, außer bei der Übernahme der Fortbildungskosten, für den Mitarbeiter im Vergleich zur Konkurrenz nicht attraktiv genug ist, um bei Ihnen zu bleiben. Wieso haben Sie eigentlich Angst davor? Wo befürchten Sie, dass Ihre Wettbewerber Vorteile Ihnen gegenüber haben? Als zweites sollten Sie beachten, dass Sie wahrscheinlich auch schon Mitarbeiter mit einem guten Fortbildungsstand eingestellt haben. Dabei haben Sie mit Sicherheit ebenfalls von den Investitionen Ihres Kollegen oder gar Ihres Mitarbeiters profitiert.

Fazit

Betrachten Sie Investitionen in die Fortbildung Ihrer Mitarbeiter nicht nur als Ausgabe zur Steigerung der Therapiequalität und Abrechnungsmöglichkeiten, sondern viel mehr als gut angelegtes Geld in die Bindung von Mitarbeitern und die Steigerung Ihrer Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber. Die Übernahme von kompletten Fortbildungskosten kann ein echter Wettbewerbsvorteil in Ihrem Kampf um Mitarbeiter sein. Sie sollten das ganze Thema aus der strategischen Sicht betrachten und eine gründliche, auf Ihre Praxis bezogene Kalkulation, als Fundament Ihrer Entscheidung für eine vollständige Kostenübernahme durchführen. Mit ein wenig Mut können Sie so alle Vorteile nutzen, die Ihnen eine 100%-ige Übernahme von Fortbildungskosten bietet.



Zur Person:

Ralf Jentzen

ist Sportwissenschaftler, seit 1999 Inhaber der Unternehmensberatung für Physiotherapiepraxen, Coactiv Consulting – Ralf Jentzen, Internationaler Gastdozent an der Zuyd University of Applied Science Heerlen (NL) im Studiengang Physiotherapie, Betriebswirtschaftlicher Beirat des VDB-PHYSIOTHERAPIEVERBANDES, und Referent für betriebswirtschaftliche Themen auf den Branchenmessen MEDICA, TheraPro, therapie Leipzig, FIBO und Gutachter und Experte für Gründungskonzepte und Wachstumskonzepte von Gesundheitsdienstleistungsunternehmen der IHK Aachen. Er hat in den letzten 17 Jahren über 600 Beratungs-Projekte in der Physiotherapie erfolgreich durchgeführt und unzählige Seminare zu betriebswirtschaftlichen Themen gehalten.

Sein Wohnort und Unternehmensstandort ist Alsdorf bei Aachen.

Kontakt: www.coactiv.de