

## Recht

### Vergütung der Rufbereitschaft: Gilt die Steuerfreiheit?

Erhält ein Krankenhausarzt für alle Stunden des Rufbereitschaftsdienstes dieselbe Vergütung in Höhe von 40 Prozent des Grundlohns, scheidet die Steuerfreiheit auch für die Vergütungen aus, die auf Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit entfallen.

### Sachverhalt und Entscheidung

Im Fall vor dem Finanzgericht (FG) Berlin-Brandenburg war der angestellte Oberarzt eines Krankenhauses verpflichtet, an den Bereitschaftstagen werktags von 16 Uhr bis 8 Uhr am nächsten Tag und an Samstagen, Sonntagen und Feiertagen von 8 Uhr bis 8 Uhr am nächsten Tag auf Abruf zur Verfügung zu stehen. Der Arzt wollte erreichen, dass eine Korrektur des Lohnsteuerabzugs im Rahmen seiner Einkommensteuererklärung erfolgte.

Eine Steuerfreiheit für die gezahlten Vergütungen käme nur in Betracht, wenn der Arbeitgeber für die Bereitschaftsdienste in den nach § 3b Einkommensteuergesetz begünstigten Zeiten einen Zuschlag gegenüber der Entlohnung gezahlt hätte, die für die Rufbereitschaft an sich vereinbart war. Das FG ließ deshalb keine Korrektur des Lohnsteuerabzugs im Rahmen der Einkommensteuererklärung des Arztes zu. Beachten Sie: Der Oberarzt hat noch nicht aufgegeben und beim Bundesfinanzhof Beschwerde eingelegt (Az: VI B 72/109).

### Leserservice

Das Urteil vom 24. März 2010 können Sie kostenlos bei der Redaktion abrufen. Eine E-Mail an [mareck@iwv.de](mailto:mareck@iwv.de), Stichwort: „Steuerfreiheit“, genügt.

## Management

### Mitarbeitermotivation: Der Chefarzt hat eine Schlüsselfunktion!

von Jens Hollmann, Berater und Coach für Chefarzte und Leitende Ärzte, [www.medplus-kompetenz.de](http://www.medplus-kompetenz.de)

Die Motivation von Mitarbeitern hat maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg einer Krankenhausabteilung. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Chefarzt: Besitzt er die Fähigkeit zu motivierendem Führungshandeln, wirkt sich dies positiv auf die Stimmung und die Leistungsfähigkeit der Abteilung aus. Aber motivierende Führung ist ein komplexer Vorgang. Welche Faktoren hier wichtig sind, wird im folgenden Beitrag dargestellt.

### Individuelle Sichtweisen prägen

Beim Führungshandeln ist es besonders wichtig, zwischen eigenen und fremden Motiven zu differenzieren. Dabei ist es oft wenig hilfreich, von sich auf andere zu schließen.

### Beispiel

Für den Chefarzt der Radiologie steht seine medizinische Aufgabe an erster Stelle. Er hat viele Neuerungen durchgesetzt. Für seine Oberärztin hingegen steht eine Ausgewogenheit zwischen Beruf und Familie sowie ein klar umrissenes Aufgabenfeld im Vordergrund. Das kann dazu führen, dass der Chefarzt sie als weniger leistungsorientiert einschätzt.

Dieser Schluss kann fatale Folgen haben. Je stärker der Leitende Arzt in seiner Funktion als Führungskraft die individuelle Interessenlage seiner Mitarbeiterin berücksichtigt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch entsprechend leistungsorientiert arbeitet.

Bei der Entscheidungsfindung spielen Verhaltensprägungen und Lebenseinstellungen eine wichtige Rolle:

- Welche Wertigkeit hat das Ziel?
- Mit welchen Instrumenten kann das Ziel erreicht werden?
- Ist das Ziel realistisch? Oder kann das Ziel nie erreicht werden?

### Beispiel

In einer Klinik wird die Position eines ärztlichen Geschäftsführers neu geschaffen. Der Chefarzt der Radiologie hält einen seiner Oberärzte für geeignet und will ihn ermutigen, sich hierauf zu bewerben.

Dazu aber müsste der Oberarzt sich zuvor zum „Master of Health and Business Administration“ (MHBA) qualifizieren. Für die richtige Ansprache durch den Chefarzt ist es wichtig, welche Sichtweise der Oberarzt hat:

- Ist er eher **intrinsisch** motiviert, entschließt er sich für eine berufsbegleitende Qualifikation zum MHBA, um sein Wissen zu erweitern.
- Ist er eher **extrinsisch** orientiert, so ist er durch äußere Anreize – etwa eine außerordentliche Gehaltserhöhung – motivierbar.

Hier gilt es für den Chefarzt, die Einstellung des Oberarztes korrekt einzuschätzen. Stellt er etwa dem Oberarzt eine Gehaltserhöhung in Aussicht, die dann vom Krankenhaus abgelehnt wird, kann dies die intrinsische Motivation des Oberarztes überlagern und zu einem Nachlassen seiner Leistung führen.

Eine wichtige Rolle spielt auch, ob ein Mitarbeiter internal oder external orientiert ist. Für den internal orientierten Mitarbeiter ist eine Position mit hoher Eigeninitiative

reizvoll, für den external orientierten Mitarbeiter eher ein strukturierter Arbeitsbereich mit festen Regeln.

**Beispiel**

In der Klinik stehen Umstrukturierungen an und es gibt Fluktuationen bei leitenden Positionen. Zwei Oberärzte stehen zu Beförderungen an. Der Chefarzt und die Klinikleitung überlegen die optimale Stellenvergabe.

- Sollen Abteilungen zu einer Sektion zusammengelegt werden, bedeutet dies für den internal orientierten Oberarzt die ersehnte Herausforderung. Beim external orientierten Charakter würde wohl die Angst vorm Scheitern dominieren.
- Wird zeitgleich die Stelle des Leitenden Oberarztes mit streng strukturierten Abläufen und klaren Positionen vakant, wäre hier die Wahl des external orientierten Kollegen angeraten. Dem internal Geprägten würden die Gestaltungsspielräume fehlen.

Wie die individuellen Prägungen genutzt werden können, ist in einem Jahreszielgespräch nach der SMART-Formel steuerbar.

- S** Das vorgegebene Ziel sollte **spezifisch** sein.
- M** Das Ziel muss **messbar** sein.
- A** Das Ziel sollte **anspruchsvoll** und **attraktiv** sein und vom Mitarbeiter akzeptiert werden.
- R** Das Ziel sollte **realistisch** sein.
- T** Die Erreichung des Ziels sollte **terminiert** sein.

**Wie Motive das Handeln steuern**

In vollem Umfang kann motivierendes Führungshandeln wirken, wenn die persönlichen Motive von Mitarbeitern einbezogen werden. Faktoren wie Leistung, Macht,

Status, Anerkennung, soziale Einbindung etc. bieten praktikable Ansatzpunkte, ob zum Beispiel eher Autonomie oder lieber Teamwork mit den Kollegen auf den Mitarbeiter motivierend wirken.

**Beispiel**

Der Chefarzt der Radiologie will einen anspruchsvollen Weiterbildungszweig für junge Assistenzärzte zum Facharzt vollständig dem Oberarzt überantworten. Er möchte, dass dieser die Aufgabe aus innerem Antrieb heraus angeht. Welche Motive sind beim Oberarzt besonders ausgeprägt und wie argumentiert der Chefarzt?

- **Idealismus:** Als Weiterbilder ebnet der Oberarzt jungen Ärzten den Weg in eine berufliche Karriere.
- **Macht/Führung:** Ist der Oberarzt erfolgreich, bedeutet das für ihn die Übertragung noch anspruchsvollerer Führungsaufgaben.
- **Status:** Die Weiterbildung kann nur einem hochqualifizierten Kollegen anvertraut werden.

Der Motivation steht die Demotivation gegenüber. Erste Anzeichen, noch bevor der Leistungsabfall beginnt, sind zum Beispiel offene Abwehr oder Zerstretheit. Zur gezielten Remotivation stehen der ärztlichen Führungskraft drei Handlungsdimensionen zur Verfügung.

- Dimension **„Nicht können“:** Möglicherweise ist der Mitarbeiter in seiner Fachkompetenz überfordert. Eine Lösung könnte die Übertragung einer besser geeigneten Aufgabe sein.
- Dimension **„Nicht wollen“:** Vielleicht ist die Aufgabe der Motivlage des Mitarbeiters nicht angemessen oder er empfindet

sie als nicht realisierbar. Das Mitarbeitergespräch bildet die Basis, um nach Lösungen zu suchen.

- Dimension **„Nicht dürfen“:** Der Mitarbeiter stößt an Grenzen, etwa durch hierarchische Befugnisse. In einem solchen Fall kann der persönliche Spielraum des Chefarztes einen zu klärenden Faktor darstellen, zum Beispiel Sonderaufgaben außerhalb der Hierarchieleiter zu delegieren.

**Fazit**

Grundsätzlich sind Feedback und individuelle Gesprächsführung unabdingbar. Dabei sollte auch der Chefarzt für kritische Anmerkungen des Mitarbeiters oder des Teams offen sein.

**Weiterführende Literatur**

Mit dem Thema befasst sich das jüngst erschienene Buch „Führungskompetenzen für Leitende Ärzte – Motivationsstrategien, Teamführung und Konfliktmanagement im Krankenhaus“, (Hollmann, Springer Verlag, ISBN 978-3-642-05264-4, 44,95 Euro).



### Impressum

**Herausgeber:** Guerbet GmbH, Otto-Volger-Straße 11, 65843 Sulzbach/Taunus, Tel. 06196 762-0, <http://www.guerbet.de>, E-Mail: [info@guerbet.de](mailto:info@guerbet.de)

**Verlag:** IWW Institut für Wirtschaftspublizistik Verlag Steuern Recht Wirtschaft GmbH & Co. KG, Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, Telefon 02596 922-0, Telefax 02596 922-99

**Redaktion:** RAin Heike Mareck (verantwortlich); RAin, FAin StR Franziska David (Chefredakteurin)

**Lieferung:** Dieser Informationsdienst ist eine kostenlose Serviceleistung der  
Guerbet GmbH

**Hinweis:** Der Inhalt des Contrast Forum ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der in ihm behandelten Rechtsmaterie machen es jedoch notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen. Das Contrast Forum gibt nicht in jedem Fall die Meinung der Guerbet GmbH wieder.