

Jung und Alt ergänzen sich

Generationenmix in der Zahnarztpraxis hat viele Vorteile

„Die Jüngeren rennen zwar schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzung“, sagte einst Bundesministerin Ursula von der Leyen und fasst es damit wunderbar zusammen – beide Generationen haben ihre Vorteile. Auch in der Praxis gibt es oft einen Generationenmix, meist eine optimale Kombination. Aber es prallen auch unterschiedliche Auffassungen aufeinander. Worauf der Zahnarzt achten sollte und wie er sein Team erfolgreich steuern kann, zeigt dieser Artikel.

In vielen Zahnarztpraxen arbeiten jüngere und ältere Mitarbeiter zusammen. Ist der Zahnarzt selbst jünger, befasst er sich meist mehr mit dem jungen Mitarbeiter und dessen Eigenschaften, als mit dem älteren, erfahrenen Kollegen, der schon lange in der Praxis tätig ist. Zahnärzte vergleichen bei der Leistungsbeurteilung den Älteren automatisch mit dem Jüngeren und sehen meist nur die Nachteile des älteren Personals. Wer den Ü-50-Jährigen aufs Abstellgleis setzt, nutzt dessen Leistungskraft und Erfahrungen nicht voll aus. Außerdem ist dessen Bindung an die Praxis weit größer als in jungen Jahren und er ist gerade wegen seines fortgeschrittenen Alters weniger bereit, sich abwerben zu lassen.

Viele Praxen haben erkannt, dass der Mix zwischen den älteren und den jüngeren Mitarbeitenden gut ankommt und für die Zukunft die Idealösung ist. Das altersgemischte Team funktioniert, wenn man die Vorteile beider Generationen miteinander kombiniert.

Typisch für den älteren Kollegen

Mit zunehmendem Alter wachsen seine Berufserfahrung, aber auch die Urteilsfähigkeit und das selbstständige Denken. Darüber hinaus ist seine emotionale Stabilität höher, denn Jüngere unterliegen stärker Stimmungsschwankungen als Ältere. Langjähriges Personal hat den Überblick und eine Beziehung zu den Patienten aufgebaut. Mit zunehmendem Alter wächst die Zahl derjenigen, die ihren Gesundheitszustand selbst als „gut“ und „sehr gut“ einschätzen.

Der ältere Mitarbeiter, der bei sich nachlassende Fähigkeiten feststellt, darf nicht vergessen, dass an-



Foto: fotolia.com/pressmaster

Die Jugend prescht gerne voran. Wer jünger ist, meint, sich durchsetzen zu müssen.

dere Fähigkeiten mit dem Alter auch zunehmen. Es kommt darauf an, die durch Jahre erworbene Erfahrung auszuspielen und nicht wegen des zunehmenden Alters zu resignieren. Jüngere Patienten akzeptieren den leistungsfähigen älteren Mitarbeiter meist ohne Vorurteile.

Bei den Älteren nehmen diese Eigenschaften zu:

Berufserfahrung, Verantwortungsbewusstsein, Urteilskraft, Ausgeglichenheit, Gesprächsfähigkeit, Sorgfalt und Zuverlässigkeit, selbstständiges Arbeiten

Bei den Älteren nehmen auch einige Eigenschaften ab:

Sehkraft, Beweglichkeit, Reaktionstempo, Widerstandsfähigkeit gegenüber Dauerbelastung, Kurzzeitgedächtnis und Fähigkeiten, unter Zeitdruck zu arbeiten

Ältere Mitarbeiter sind bei neuen Techniken etwas skeptischer als jüngere. Sie verarbeiten Neues anders, brauchen mehr Eingewöhnung und mehr Zeit, überzeugt zu werden. Neues verunsichert, der Gewöhnungseffekt fehlt, das Risiko, mit Veränderungen nicht klarzukommen, ist groß, auch wenn es Mitarbeitende nicht unbedingt zugeben. Eigentlich sollte gerade der ältere Mitarbeiter Neuerungen gegenüber aufgeschlossen sein, zumal er in den letzten Jahren bereits viele – vor allem im elektronischen Bereich – Veränderungen mitgemacht

hat. Für Ältere heißt es, die geistige Flexibilität nicht zu verlieren und Änderungen in der Zahnmedizin positiv und neugierig aufzunehmen.

Oft sind es auch die Betroffenen selbst, die sich zu viele Gedanken machen und Probleme auf sich zukommen sehen. Die „Weisheit des Alters“ führt zum längeren Nachdenken und vermeidet spontanes Reagieren. Es kommt darauf an, wie der Zahnarzt damit umgeht, und ob die Jüngeren auch die nötige Toleranz haben und sich nicht vordrängen. Die Generation 40plus legt Wert auf eine gute Beziehung zu allen und besonders auf die Anerkennung der Jungen. Vielen ist eine ausgeglichene „Work-Life-Balance“ mit der Möglichkeit der Telearbeit sehr wichtig. Dauerhafter Stress entspricht nicht ihrer Zielvorstellung.

Wer zu früh an den Ruhestand denkt oder sich Gedanken über die nachlassende Leistungsfähigkeit macht, reduziert sein Leistungspotenzial selbst und wirkt schnell älter als er ist. Wer Jahre vor dem Ruhestand Pläne über das „Danach“ hat, wirkt so, als wäre er schon im Ruhestand.

Wer über 40 ist, wünscht sich:

1. Interessante, abwechslungsreiche Tätigkeit
2. Gutes Verhältnis zum Vorgesetzten
3. Mitspracherecht bei der Arbeitseinteilung
4. Selbstständiges Arbeiten ohne dauernde Kontrollen
5. Guten Kontakt zu Stammpatienten
6. Geringe nervliche Belastung
7. Gute Arbeitsplatzbedingungen
8. Einflussnahme auf Entscheidungen

Wenn Ältere vergangenheitsorientiert sind, blicken sie häufig zurück und denken an früher, an die „goldenen Zeiten“. Gegenwärtiges wird dann mit den Maßstäben der Vergangenheit gemessen. Durch die Messlatte „damals“ wird „Heutiges“ kritisch gesehen. Es kommt darauf an, dass jeder sein Alter und das damit verbundene Leistungspotenzial voll akzeptiert, der anderen Generation gegenüber Wohlwollen zeigt und nicht hintenherum lästert. Bei dem Jugendkult im Berufsleben ist das nicht immer leicht.

Typisch für den jüngeren Kollegen

Er hat meist eine sehr gute Ausbildung, sein Wissen ist auf dem neuesten Stand und deshalb tritt er selbstbewusst auf. Die Zeit, als Jüngere die Älteren als Vorbild gesehen haben und Respekt vor ihnen hatten, ist endgültig vorbei. Wer jünger ist, meint,



Foto: KZVB

Jung und Alt können sich in der Praxis gut ergänzen. Claus Bierling (r.) und Peter Reithmayer führen erfolgreich eine Praxisgemeinschaft.

dass er sich durchsetzen muss. Dahinter steckt oft das Bedürfnis nach Anerkennung und Bestätigung von den älteren Kollegen und vom Zahnarzt. Die Jungen wollen Verantwortung übernehmen, sind ungeduldig und drängen nach vorne, obwohl ihnen noch Erfahrung fehlt. Sie müssen sich erst bewähren, strengen sich also ein Stück weit mehr an, um „Bonuspunkte“ zu sammeln. Sie überschätzen aber auch häufig ihre Fähigkeiten und erkennen nicht die Überforderung, die beispielsweise bei einer sehr komplizierten Zahnbehandlung auf sie zukommen kann. Die Erfahrung des älteren Kollegen gehört ihrer Meinung nach in die Schublade „Vergangenheit“. Typisch für ehrgeizige U-30-Jährige ist der Blick in die Zukunft und die Realisierung der vielen beruflichen und privaten Ziele.

Was der Jugend nicht immer gefällt, sind die Weisheiten des Senior-Kollegen: „Zu meiner Zeit war das alles ganz anders...“, oder: „Was Dir noch fehlt, ist die Erfahrung“. Da kommt schnell der Gedanke auf, dass die „Alten“ in einer ganz anderen Zeit leben, immer nur von früher reden und wenig Verständnis für heute aufbringen. Der ehrgeizige Nachwuchs möchte Handlungsspielräume und eigene Erfahrung machen und auch durch Fehler zu eigenen Erkenntnissen gelangen. Wer ehrgeizig ist, möchte das Vertrauen des Vorgesetzten spüren und nicht unnötig kontrolliert werden. Für die generationsübergreifende Zusammenarbeit ist das Selbstwertgefühl eines jeden von großer Bedeutung. Der Wettbewerb zwischen den 30-Jährigen und den 50-Jährigen über die eigenen Fähigkeiten stört die Beziehungen untereinander.

Tipps für den Zahnarzt

Nach der „Defizittheorie“ sieht man oft nur die nachlassenden Fähigkeiten der Älteren. Wenn die

Arbeitsprozesse an sie angepasst werden, bleibt die Arbeitsfreude und die Leistung der Betroffenen erhalten. Die eigene Einstellung zum älteren Mitarbeiter prägt deren Verhalten. Ältere entwickeln Ehrgeiz, wenn sie erkennen, dass man ihnen mehr zutraut, als die Erledigung von Routineaufgaben. Denn wo das Vertrauen in die Leistung fehlt, lässt auch die Motivation nach. Wer davon ausgeht, dass alle Älteren weniger leisten, wird ihnen auch weniger zutrauen und keine anspruchsvollen Aufgaben übertragen. Und die Betroffenen erbringen dann tatsächlich weniger Leistung. In altersgemischten Teams kommen die Stärken der Jüngeren und Älteren optimal zur Geltung, wenn das Problem des Generationenmix transparent gemacht wird. Mit älteren Arbeitnehmern sollten regelmäßig Perspektivgespräche geführt werden und sie sollten auch zu Weiterbildungsmaßnahmen motiviert werden.

Teilzeitbeschäftigung ist eine gute Möglichkeit, einen Älteren noch weiter zu beschäftigen. Gleichzeitig heißt es, demjenigen klar zu machen, dass weniger Arbeit kein Schwächezeichen ist, vielmehr eine neue Herausforderung, an die man sich gewöhnen kann. Wegen des Fachkräftemangels und der vielen unbesetzten Stellen ist es wichtig, Ältere nicht abzuschreiben.

Wenn in Stellenangeboten jüngere Bewerber angesprochen werden, grenzt man den Kreis der Bewerbungen ein. Dann melden sich häufig nur die

U-30-Jährigen. Dementsprechend klein ist die Auswahl. Der Text „Für unser junges Team suchen wir ...“ spricht nicht oder nur selten die Ü-35-Jährigen an. Das Wort „jung“ kann ersetzt werden mit „erfolgreich“ oder einfach wegfallen. Durch den Hinweis im Stellenangebot „Teilzeitarbeit möglich“ ermutigt man auch den Wiedereinstieg einer Mitarbeiterin, die älter ist als 25.

Diskriminierung älterer Arbeitnehmer

Vom europäischen Gerichtshof gibt es bereits Urteile zu dem Thema „Diskriminierung älterer Arbeitnehmer“. Nach dem „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“ (AGG) ist Diskriminierung wegen des Alters unzulässig. Ausnahmen sind Regelungen im Arbeitsvertrag, bei denen es um die Beendigung der Beschäftigung ab einem bestimmten Alter geht, oder die Festsetzung eines bestimmten Alters für einen bestimmten Arbeitsplatz. Bei allgemein nachlassenden Fähigkeiten des Arbeitnehmers ist der Arbeitgeber zunächst verpflichtet, Maßnahmen zu treffen, um die ursprüngliche Leistung zu verbessern. Beispiel: Eine bessere Beleuchtung bei der Arbeit, sodass die nachlassende Sehschärfe des Älteren ausgeglichen wird. Zum zeitgemäßen Generationsmanagement gehört es, dass der Zahnarzt von seiner Fürsorgepflicht Gebrauch macht.

Rolf Leicher