

zm

Lauterbach zur Zukunft der iMVZ

Der Bundesgesundheitsminister kündigt eine Einigung im parlamentarischen Verfahren an: „Sie werden zum Schluss verboten werden.“

SEITE 14

Fluoriddebatte reloaded

Regelmäßig müssen die Vorbehalte gegen eine Fluorid-Überdosierung bei Kleinkindern bekämpft werden – doch die Empfehlungen sind evidenzbasiert.

SEITE 20

Als Chef mit Kritik umgehen (lernen)

Auch die Praxisführung braucht Feedback – um zu erfahren, wo das Team und man selbst steht. Beim Umgang damit müssen Sie vorangehen.

SEITE 44

GANGRÄNÖSE STOMATITIS

Von der Gingivitis zur Nekrose





ALTERSVIELFALT IM TEAM

So gelingt generationenübergreifende Führung

Sandra Campo

In vielen Praxisteamen treffen verschiedene Generationen aufeinander. Am Ende müssen alle gut zusammen klar kommen und nicht nur die Jüngeren von den Älteren lernen. Tipps aus der Sicht einer Coachin aus der Gen X.

Donnerstag 17 Uhr in einer deutschen Zahnarztpraxis. Chefin Dr. Martina Lach öffnet die Tür zum Büro. Keiner mehr da. Auf Nachfrage bei der Praxismanagerin bekommt sie die Auskunft: Die Kollegin Ella Zahn ist heute früher los, ihre Eltern sind zu Besuch. Dr. Levi Wurzel hat sich frei genommen, weil seine Tochter heute Geburtstag hat und ihr Mitarbeiter Mika Drill hat sich für den Rest der Woche abgemeldet, sein Hund fühlt sich nicht fit. Die Seniorin geht kopfschüttelnd zurück in die Behandlung, es sitzen noch drei Notfälle im Wartezimmer. Macht denn hier jeder, was er will? Eine(r) muss doch den Laden am Laufen halten.

Realistische Szene oder wird hier wieder einmal das Klischee vom fleißigen Boomer und der Freizeit-orientierten



Sandra Campo

Zahnärztin, M.Sc. für Kieferorthopädie
Zertif. Business-Coachin, Gründerin von
TeamAligner

Praxiscoaching & Teamentwicklung
info@teamaligner.de

Foto: Sandra Wiering, Arphoto

Generation Z bemüht? Der Nachwuchs macht überpünktlich Feierabend und die Älteren ackern bis zum Frust? Was ist dran an solchen Zuschreibungen und wie geht man mit etwaigen Discrepanzen um? Zunächst sollten sich

alle um Verständnis füreinander bemühen, lautet mein grundsätzlicher Rat. Wer miteinander spricht statt übereinander, kann Unterschiede verstehen, Gemeinsamkeiten entdecken und Vorurteile ausräumen. Offene Gespräche fördern auch das gegenseitige Vertrauen. Dabei werden Sie feststellen: Jeder hat seine Stärken – und Dinge, die ihm nicht so liegen.

Mentoring statt Generationenstress

Zum ersten Mal arbeiten Menschen, die ohne Internet aufgewachsen sind, mit Digital Natives zusammen, die sich im analogen Leben dafür manchmal schwer tun. Ein Beispiel aus meiner Praxis: Vor einigen Jahren bat ich eine damals 19-jährige Auszubildende im dritten Jahr, bei einem Patienten

anzurufen, um einen Termin zu verschieben. Sie schaute mich entsetzt an und fragte nach, ob das mein Ernst sei? „Nein, das geht nicht, ich kann das nicht!“ – „Aber warum denn nicht?“ – „Weil ich nicht weiß, was ich sagen soll, ich kenne den Mann doch gar nicht!“ Wir haben dann zusammen einen kurzen Text geschrieben, den hat sie beim Telefonieren „abgelesen“. Ich muss zugeben, ich konnte ihr Problem damals nicht verstehen.

Die Szene zeigt: Ältere Teammitglieder müssen den jüngeren ab und zu helfen bei Fragen rund um die Patientenkommunikation oder auch im Umgang mit Konflikten. Die Youngsters profitieren hier vom großen Erfahrungs- und Wissensschatz der Oldies. Und was die Älteren auch gelernt haben: Krisensituationen kommen und gehen. Sie wissen im Idealfall, wie sie diese handhaben und müssen sich mit der Jugend durch-

aus in Geduld üben. Genauso viel Geduld, wie die Jüngeren aufbringen müssen, um uns digitale Anwendungen zu erklären.

Agilität ist eine Frage des Mindsets!

In regelmäßigen, lockeren Gesprächsrunden kann Wissen an die nächste Generation weitergegeben werden. Themen können dabei vom Troubleshooting über Erfolge und Misserfolge bis hin zur Reflexion des Praxisalltags reichen. Neben fachlichem Austausch sind Gespräche über die Praxiskultur, die gelebten Werte und den Umgang miteinander wichtig für die Orientierung und Sicherheit im kollegialen Miteinander. Teamwerte kann man in einem Workshop gemeinsam erarbeiten, das fördert den Zusammenhalt und alle schauen am Ende in dieselbe Richtung.

Die große Stärke der jungen Generationen ist das mühelose Lernen von Digitalanwendungen. So können junge Auszubildende oder Studierende häufig nach kurzer Zeit Scanner oder digitale Terminportale bedienen. Sie lernen eher intuitiv, installieren mal eben eine Terminbuchungs-App und bearbeiten digitale Modelle nach kurzer Einarbeitungszeit. Je offener die älteren Generationen in Bezug auf Digitalisierung und Soziale Medien sind, desto besser lassen sich Brücken zu den jüngeren Generationen bauen. Denn: Agilität ist keine Frage des Alters, sondern des Mindsets. Und wenn die Installation der neuen Monitoring-App hakt, fragen Sie Ihre Auszubildende. Fragen Sie die jüngeren Kolleginnen und Kollegen nach ihrer Meinung und beziehen sie mit ein – etwa bei Neanschaffungen oder bei Fragen der Praxisorganisation. Das bindet und verbindet. ►►

DREI GRÜNDE FÜR EINE VERÄNDERT ARBEITSWELT

Als ausschlaggebend für das veränderte (Arbeits-)Verhalten der jüngeren Generationen sieht Generationenforscher Rüdiger Maas drei bedeutende Einflussfaktoren [Maas, 2021]:

■ **der demografische Wandel**

Im Jahr 1964, der Hochphase der Babyboomer, kamen rund 1,36 Millionen Babys in Deutschland zur Welt. So viele wie nie wieder danach. Anschließend sank die Geburtenrate kontinuierlich bis zum Jahr 2011. Damals wurde mit 663.000 Neugeborenen die niedrigste Geburtenzahl seit 1946 registriert. Während die geburtenstarken Jahrgänge der „Boomer“ und der Generation X also immer viele waren, sind die Kinder der Generation Y und vor allem der Generation Z immer wenige, häufig das einzige Kind in der Großfamilie und auch im Freundeskreis der Eltern. Entsprechend viel Aufmerksamkeit haben diese Kinder erfahren. Und sie haben gemerkt, dass ihnen viele Türen offenstehen, sie viele Möglichkeiten haben. Die Unternehmen bewerben sich heute beim Nachwuchs, nicht umgekehrt.

Zum Vergleich: Die Jugendlichen der Generation X, geboren zwischen 1965 und 1979 mussten teils 70 bis 100 Bewerbungen schreiben, um einen Ausbildungsplatz zu ergattern. Die Arbeitslosenquote war zu der Zeit hoch und stieg kontinuierlich an.

■ **das Erleben der Eltern im Arbeitsalltag**

Die Kinder der Boomer und der GenX-ler – also die heutigen Generationen Y und Z – haben eine Elterngeneration erlebt, deren Alltag stark durch den Beruf bestimmt war.

Zu einer Zeit, als Arbeitskräfte im Überschuss vorhanden waren, schleppten sich die Eltern trotz Krankheit in die Firma, arbeiteten viel für weniger Geld und hatten weniger Entwicklungsmöglichkeiten im Job als es ihre Kinder heute. Und sie haben auch die gesundheitlichen und sozialen Auswirkungen davon miterlebt.

■ **die Digitalisierung**

Während die Boomer, Gen X und Gen Y erst im Erwachsenenalter oder als Jugendliche Zugang zu Smartphones und Internet hatten, ist die Generation Z mit dem Smartphone in der Hand zur Welt gekommen. Hier liegt einer der größten Unterschiede zwischen den älteren und den jüngeren Generationen. Die „Digital Natives“ leben hauptsächlich im Internet und in den Sozialen Medien. Sie denken digital – und zwar von Geburt an. Eine Welt ohne Internet und Smartphone ist für die zwischen 1995 und 2010 Geborenen unvorstellbar. Die älteren Jahrgänge sind größtenteils noch komplett analog aufgewachsen. Ihr Denken ist analog geblieben, aller Digitalisierung zum Trotz.

Das Resultat dieser drei Einflussfaktoren sehen wir nun im Verhalten der jüngeren Arbeitnehmer. Im ganzen Land herrscht Fachkräftemangel aufgrund des demografischen Wandels. Den jungen Arbeitnehmerinnen stehen alle Türen offen. Die Anzahl der Abiturienten steigt kontinuierlich an, damit steigen auch die Ansprüche an den Job. Bedürfnisse werden klarer formuliert und auch von Berufsanfängern selbstbewusst eingefordert. Warum? Weil sie es sich leisten können und es gar nicht anders kennen.



Jeder hat seine Stärken – und Dinge, die ihm nicht so liegen. Statt sich übereinander aufzuregen, sollte man vielmehr voneinander lernen.

Ein häufiges Problem zwischen Jung und Alt ist die Kommunikation in „Ausnahmesituationen“. Hier zeigt sich ein unterschiedliches Werteverständnis am deutlichsten. Das gesamte Team steht pünktlich um 8 Uhr am PC um den Tagesablauf zu besprechen – wie jeden Morgen. Wer fehlt, ist die Auszubildende. Kein Anruf, keine Nachricht im Praxis-Chat von ihr. Das passiert nicht das erste Mal. Da öffnet sich die Tür und die junge Frau kommt wortlos herein. 20 Minuten zu spät. Auf Nachfragen zuckt sie mit den Schultern, der Bus habe sich halt verspätet. Alle warten auf eine Entschuldigung, die bleibt aber aus. Was also tun bei klaren Verstößen gegen die Regeln der Zusammenarbeit?



ZM-LESERSERVICE

Die Literaturliste kann auf www.zm-online.de abgerufen oder in der Redaktion angefordert werden.

Meine Tipps:

- Bitten Sie oder Ihr/e Ausbildungsbeauftragte/r die Auszubildende zeitnah zu einem Gespräch.
- Schaffen Sie eine ruhige Atmosphäre: keine Kritik zwischen „Tür und Angel“ oder vor dem Team.
- Stellen Sie die Situation aus der Ich-/Wir-Perspektive dar, vor allem, wie fühlt sich ihr Verhalten für das Team, für Sie als Chef/-in an?
- Wie sollte sie sich bei Verspätung/Verhinderung/Krankheit in Zukunft verhalten? Fragen Sie sie nach Lösungsvorschlägen.
- Treffen Sie gegebenenfalls eine schriftliche Vereinbarung, die beide Seiten unterschreiben. Legen Sie diese zu Ihren Ausbildungsunterlagen. So können Sie im Wiederholungsfall schnell darauf zugreifen.

Dann gab es da noch die Geschichte mit der neuen Mitarbeiterin, die nach wenigen Wochen über den Praxischat bei WhatsApp gekündigt hat. Abgesehen von der emotionalen Enttäuschung, die alle Teammitglieder

dadurch erfahren, ist eine solche Kündigung nicht rechtsgültig. Auch hier sollte zeitnah reagiert werden.

- Fordern Sie die Mitarbeiterin schriftlich zur ordentlichen Kündigung auf.
- Legen Sie eventuell eine „Vorlage“ bei, wie eine rechtsgültige Kündigung aussehen muss.
- Dokumentieren Sie für Ihre Unterlagen den Chatverlauf und die schriftliche Kommunikation.
- Teilen Sie Ihrem Team Ihr Vorgehen in der Sache mit! Das zeigt Ihre Wertschätzung und stärkt Ihre Führungsrolle.

Einfach mal machen lassen!

Gerade bei Praxisübernahmen kommt es häufiger zu Generationenkonflikten. Ältere Mitarbeitende pflegen oft eine „symbiotische Beziehung“ zu ihren Chefs und treten der „Jugend, die frisch von der Uni kommt“ mit Skepsis entgegen. So nahm eine langjährige Mitarbeiterin der neuen Praxisleitung die KFO-Zange mit den Worten aus der Hand: „Sie könnten ja mein Sohn sein! Soll ich Ihnen mal zeigen, wie das geht?“

In der Behandlungssituation reagiert man am besten so:

- Mit Humor: „Bevor Sie mich adoptieren, muss ich erstmal meine Eltern fragen!“
- Mit klarer Abgrenzung der Kompetenzbereiche: „Danke, ich habe diese Zange in den letzten Jahren schon häufiger benutzt.“
- Unverzüglich nach Ende der Behandlung sollte die klare Kompetenzüberschreitung seitens der Mitarbeiterin unter vier Augen geklärt werden. Am besten fragen Sie, was die Mitarbeiterin dazu veranlasst hat, so zu agieren?
- Betonen Sie – freundlich, aber bestimmt –, dass Sie einerseits Verständnis für die geänderte Arbeitssituation haben, andererseits solch ein Verhalten nicht tolerieren.

Bedeutsam für die Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt ist auch ein gewisser Vertrauensvorschuss, den die älteren Generationen den jüngeren gibt. Einfach mal machen lassen, es

kann ja auch gut werden. Und wenn nicht: Aus Fehlern lernen wir am meisten! Natürlich kann der Praxisablauf nicht nach allen privaten Terminen und Wünschen der jüngeren Mitarbeitenden gestaltet werden. Da sollte es transparente Vereinbarungen für alle Generationen gleichermaßen geben. Und im Gegenzug sollte nicht selbstverständlich erwartet werden, dass regelmäßig Überstunden und zusätzliche Wochenenddienste geleistet und überholte Konzepte kritiklos über Jahre weitergefahren werden.

Ok Boomer – danke Zoomer!

Die große Aufmerksamkeit, die der Diskussion um Generationenunterschiede seit einigen Jahren in den Medien zuteilwird, wirkt wie ein Brennglas auf unsere Wahrnehmung. Die ständig gleiche Wiederholung der Charakteristika einer Generation, lässt die Probleme größer erscheinen, als

sie tatsächlich sind. Plötzlich sehen wir überall Generationenkonflikte, arbeitsunwillige junge Menschen, die Hafermilch trinken und kein Fleisch mehr essen. Jeder, der sich schon mal ein rotes Auto gekauft hat, kennt diesen Effekt.

Wir Menschen hängen zu sehr im sogenannten Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma fest. Wir bevorzugen Menschen, die uns im Verhalten, in ihren Werten und in ihrer Haltung ähnlich sind [Byrne, 1961]. Diese unbewusste Voreingenommenheit anderen Generationen gegenüber macht die Arbeit in altersdiversen Teams zur Herausforderung. Sie sollte deshalb bewusst hinterfragt werden.

Dass Menschen nur, weil sie ein Jahrgang sind, dieselben Charaktereigenschaften haben, dafür gibt es keine wissenschaftlichen Beweise. Im Gegenteil: Der Soziologe Prof. Dr. Martin

Schröder spricht vom „Mythos der Generationen“ [<https://www.uni-marburg.de/de/aktuelles/news/2018/generationsunterschiede-bilden-wir-uns-ein>]. Gleichzeitig erlebt die Arbeitswelt gerade einen tiefgreifenden, strukturellen Wandel, bedingt durch Demografie und verändertes Anspruchsdenken. Die Kluft zwischen Jung und Alt scheint immer größer zu werden. Sie wird nur dann kleiner, wenn sich alle aufeinander zubewegen.

Und die Kritik an der Jugend ist so alt wie die Menschheit selbst. Von den Sumerern 3.000 Jahre vor Christus über Sokrates bis hin zu Johann Wolfgang von Goethe kritisierten die Alten die Jugend. Eine Kostprobe von Sokrates: „Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität. Sie widersprechen ihren Eltern, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“ Ok Boomer – danke Zoomer! ■

ARBEITSMOTIVATION IST KEINE FRAGE DER GENERATION

Hängt die Arbeitsmotivation mit dem Geburtsjahr zusammen, wie gerne behauptet? Eine deutsche Studie hat diese „Generationenhypothese“ jetzt untersucht – und widerlegt. Gerne wird argumentiert, dass die Arbeitsmotivation mit dem Geburtsjahr variiert und sich so in den Generationen Z, Y, X und Baby-Boomer unterscheidet. Dieser Frage ist der Soziologe und Statistiker Prof. Martin Schröder von der Universität des Saarlandes an der Fakultät für Human- und Wirtschaftswissenschaften in Saarbrücken nachgegangen. Er hat hunderttausende Umfragen mit 584.217 individuellen Antworten aus rund 40 Jahren untersucht und kommt zu dem Ergebnis: Wie jemand zur Arbeitswelt steht, ist keine Frage des Geburtsjahres.

„Natürlich steckt immer ein Quäntchen Wahrheit in solchen Zuschreibungen. Aber die Generationen unterscheiden sich weniger untereinander. Es kommt vielmehr auf den Zeitpunkt an, in welchem Lebensabschnitt sie nach ihrer Leistungsbereitschaft und ihrer Einstellung zur Arbeit gefragt werden“, sagt der Soziologe. Denn die Generationenhypothese besage, dass sich Individuen aufgrund ihres Geburtszeitpunkts unterscheiden, unabhängig von ihrem Alter und unabhängig davon, wann man sie fragt. Berücksichtigt man jedoch die beiden letztgenannten Effekte, die als „Alterseffekte“ und „Periodeneffekte“ bekannt sind, gebe es diese „Generationeneffekte“ kaum noch.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Bedeutung der Arbeit mit dem Alter einer Person zunächst zunimmt und dann wieder abnimmt – und zwar tendenziell bei jedem. Zwei Effekte wirken laut Schröder auf die Ergebnisse: der Alterseffekt, also die Tatsache, dass Individuen ihre Einstellungen im

Laufe ihres Lebens ändern, und der Periodeneffekt beziehungsweise der Zeitgeist – der Umstand, dass alle Mitglieder der Gesellschaft ihre Einstellungen im Laufe der Zeit ändern.

Nicht die Generation, sondern das Alter und der Zeitgeist beeinflussen demnach die Haltung zur Arbeit. Wenn ein jüngerer Mensch anders antwortet als ein älterer, hat das nichts mit seiner Generation per se zu tun, sondern ist vielmehr mit der aktuellen Lebensphase zu erklären.

Dass sich die Mär von den Generationen in der Arbeitswelt trotzdem so hartnäckig hält, liege vor allem daran, dass viele schlicht die genannten „Alters- und Periodeneffekte“ mit dem mutmaßlichen „Generationeneffekt“ verwechseln. Junge Menschen seien den Daten nach schon immer weniger arbeitswillig gewesen als Menschen mittleren Alters. Außerdem halten alle Menschen – unabhängig von Alter und Geburtsjahrgang – Erwerbsarbeit heute für weniger wichtig als in der Vergangenheit. „Wir verwechseln also Alters- und Periodeneffekte mit Generationeneffekten und sehen deshalb Generationen, wo es keine gibt.“

Sein Fazit: „Man kann Einstellungen von Menschen mit ihrem Alter erklären, und man kann Einstellungen von Menschen damit erklären, wann sie befragt wurden. Aber man kann Einstellungen von Menschen kaum mit deren Geburtsjahr erklären.“

Die Studie:

Schröder, M. Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period. J Bus Psychol (2023). <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>