

Generation Y: Eine große Herausforderung für die Praxis

| Maïke Klapdor

Sie führen eine Praxis mit angestellten Zahnärzten – und wundern sich zeitweise über die Verhaltensweisen und Arbeitseinstellungen, die Sie an jüngeren Kollegen beobachten? Es könnte sein, dass Sie Zeuge des Wertesystems der „Generation Y“ sind, welches die Branche vor beachtliche Herausforderungen stellt. Um wen es sich bei dieser Generation konkret handelt und welche Konsequenzen sich für die Praxisführung daraus ergeben: Damit befasst sich dieser Fachbeitrag.

„Führungskräfte müssen sich auf eine veränderte Interpretation des Karrierebegriffs durch die Generation Y einstellen. Wir-Werte (Partnerschaft, eigene Familie, Freunde) und solche, die auf die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit abzielen, stehen höher im Kurs als beruflicher Erfolg im klassischen Sinne.“*

Als Generation Y wird in den Medien, der Literatur, in Vorträgen etc. üblicherweise die Gruppe der nach 1980 (bis ca. 1995) Geborenen bezeichnet. Es empfiehlt sich eine englische Aussprache des Begriffs: Y = why, denn genau die Frage nach dem „Warum“ ist symptomatisch für diese Generation, die mitunter auch als „digital natives“ bezeichnet wird, da sie als erste mit dem Internet aufgewachsen sind. Die Generation Y ist Forschungsfeld zahlreicher Studien. Erkenntniskern ist, dass sich die Generation Y nur

mit sinnvollen Aufgaben identifiziert („why?“) und sich auch nur von solchen motivieren lässt. In diesem Aspekt hat die zahnärztliche Arbeitgeberpraxis gegenüber jedem gewerblichen Unternehmen einen zentralen Vorteil, denn an der Sinnhaftigkeit ihrer Berufs-

ausübung haben junge Zahnärzte keine erkennbaren Zweifel. Aber es gibt weitere Aspekte – und die haben es in sich: „Führungskräfte müssen sich auf eine veränderte Interpretation des Karrierebegriffs durch die Generation Y einstellen. Wir-Werte (Partnerschaft, eigene Familie, Freunde) und solche, die auf die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit abzielen, stehen höher im Kurs als beruflicher Erfolg im klassischen Sinne.“ (* Zitat aus Studie des Zukunftsinstitutes 2013) Konkret erwartet werden außerdem beispielsweise:

- wertschätzende Ansprache und hierarchiefreie Kommunikation
- hervorragende technische Ausstattungen
- kooperatives Arbeiten im Team
- Förderung individueller Fortbildung und Entwicklung
- Transparenz in allen Bereichen und Abläufen
- Arbeitszeiten, die eine individuelle Work-Life-Balance ermöglichen.

Vor erheblichem Vorteil ist es, in den Augen potenzialstarker Bewerber eine im besten Sinne „coole“ Praxis zu sein: Positiver Teamspirit, lockere Atmosphäre, Praxisausstattung auf Top-Niveau, sehr gutes Image im Markt, hohe fachliche Professionalität. Viele



GUM® PerioBalance®



Das Nahrungsergänzungsmittel FÜR DAS ZAHNFLEISCH

- Durch die probiotische Wirkungsweise wird das Gleichgewicht der oralen Mikroflora wieder hergestellt und dadurch die natürlichen Abwehrmechanismen des Mundes gestärkt.
- Enthält *Lactobacillus reuteri* Prodentis®, die patentierte Kombination von zwei Bakterienstämmen vom *Lactobacillus reuteri*.¹
- Geeignet für Patienten mit chronischer Parodontitis und immer wieder auftretender Gingivitis.
- Als Ergänzung zu Scaling und Root Planing während der Erhaltungsphase bei der Parodontalbehandlung.^{2,3}
- Um den Nutzen professioneller Zahnreinigung langfristig zu erhalten.

Möchten Sie mehr über die Einsatzgebiete von Probiotika erfahren?

Besuchen Sie unser Symposium im Rahmen der DGP Jahrestagung in Münster am

20.09.2014
von 10:00 - 11:30 Uhr

¹ L. reuteri AT CC 55730 und L. reuteri AT CC PTA 5289
² Teughels W et al. Clinical and microbiological effects of *Lactobacillus reuteri* probiotics in the treatment of chronic periodontitis: a randomized placebo-controlled study. J Clin Periodontol 2013
³ Vivekananda et al. Effect of the probiotic *Lactobacilli reuteri* (Prodentis) in the management of periodontal disease: a preliminary randomized clinical trial. J Oral Microbiology 2010, 2:5344



Viele junge Zahnärzte sind fachlich hervorragend ausgebildet, eignen sich systematisch weiterführende Spezialkenntnisse an und haben das Prinzip des lebenslangen Lernens als Selbstverständlichkeit verinnerlicht. **Ja, die Generation Y ist absolut leistungsorientiert – jedoch nur zu ihren eigenen Bedingungen ...**

junge Zahnärzte sind fachlich hervorragend ausgebildet, eignen sich systematisch weiterführende Spezialkenntnisse an und haben das Prinzip des lebenslangen Lernens als Selbstverständlichkeit verinnerlicht. Ja, die Generation Y ist absolut leistungsorientiert – jedoch nur zu ihren eigenen Bedingungen. Viele Lebensläufe beeindruckt mit sozialem Engagement, individuellen Fortbildungen, beachtlichen sportlichen Erfolgen und längeren Auslandsaufenthalten. Hohe Einsatzfreude ist definitiv vorhanden, allerdings ist es unrealistisch, eine Kopie des eigenen (Praxisinhaber, Mitte 40 oder älter) Leistungsmusters vom Y-Mitarbeiter zu erwarten.

Der Ypsiloner wollen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und eine faire Vergütung. Motivationsversuche über Geldanreize funktionieren zumeist nicht, ebenso wenig wie die Aussicht auf Status oder Prestige. Auch sollte nicht auf Loyalität spekuliert werden: Ändert sich ein relevanter Bezugs-

punkt im Privatleben oder hält die Arbeitgeberpraxis nicht das, was erwartet wurde, kündigt der Ypsiloner. Durchaus auch mal schnell und unerwartet – und meistens ohne große Emotionen. Eine ernsthafte persönliche Bindung an die Praxis bleibt zumeist Wunschdenken des Praxisinhabers. In Großstädten haben erfolgreiche Start-ups auf diese Entwicklung bereits reagiert mit der Einstellung von „Feel-Good-Managern“, deren Kernaufgabe es ist, die Verweildauer von Leistungsträgern im Unternehmen zu verlängern (siehe zum Beispiel www.goodplace.org). Vielleicht ergreift dieser Trend auch die Zahnarztpraxis? Eine trennscharfe Abgrenzung – wer gehört zur Generation Y und wer nicht – ist kaum realistisch. Sehr deutlich zu beobachten ist allerdings, dass in den Praxen zunehmend junge Zahnärzte ihre Arbeit aufnehmen, die in ihrem Denken und Handeln die oben dargelegten Verhaltensmerkmale erkennen lassen. Und damit ihre Chefs – zumeist älter und von einem anderen Wertesystem geprägt – irritieren, bisweilen auch verärgern, in jedem Fall aber vor ungewohnte Führungsaufgaben stellen.

Was ist zu tun?

Bewertungsfragen nach dem Motto „Ist das nun alles gut oder schlecht?“ sind schlicht überflüssig, denn es gibt eindeutige demografische Entwicklungen. Die Zahl der Erwerbsfähigen sinkt, der Branche gehen zunehmend

die Fachkräfte aus und diese Tatsachen verleihen der Generation Y eine nicht zu unterschätzende Macht. Das betrifft übrigens nicht nur die Gruppe der zahnärztlichen Akademiker. Auch um qualifizierte Verwaltungs-, Assistenz- oder Prophylaxefachkräfte ist der Kampf bereits voll entbrannt.

Für Praxisinhaber empfiehlt es sich, auf die Entwicklungen proaktiv zu reagieren, denn das Geschäftsmodell „Zahnarztpraxis“ bedingt das Vorhandensein eines Praxisteam. Im Kontext gesunden Praxiswachstums steigt der Anteil der delegierten Arbeit und damit zwangsläufig die Abhängigkeit von Mitarbeitern. Wer eine Praxis nachhaltig erfolgreich führen will, muss in seinem Betrieb Rahmenbedingungen schaffen, die auf die Wünsche und Antriebskräfte der umworbenen Mitarbeiter ausgerichtet sind.

Auf drei Handlungsfelder wird an dieser Stelle kurz eingegangen:

1. Sichtbarkeit im Markt

Von elementarer Bedeutung ist ein professionelles Marketingkonzept, das Philosophie und Leistungsspektrum der Praxis sowohl sachlich als auch emotional authentisch nach außen transportiert. Erfreulicherweise gibt es dabei in einer qualifizierten Zahnarztpraxis keine Zielkonflikte: Gewinnung von Neupatienten, Patientenbindung und Profilierung der Praxis für potenzielle, qualifizierte Bewerber funktionieren weitgehend über identische Marketingmaßnahmen.

2. Kommunikation und Führung

Die Zeit des Hierarchie- und Statusdenkens läuft ab. Attraktiv wirken – auf Patienten und Generation Y gleichermaßen – Praxisteam, die auf zwischenmenschliche Befindlichkeiten eingehen und in denen es gelingt, eine Kultur der wertschätzenden, transparenten Kommunikation zu etablieren. Auf diese veränderten Paradigmen dürfen sich viele Praxisinhaber in ihrer Grundhaltung noch persönlich justieren.

Insgesamt muss in großen Praxen deutlich mehr zugehört, erläutert, diskutiert und abgestimmt werden: Die Teamkommunikation (Einzelgespräche,

Teamleiter-Meetings, Abteilungstreffen, Besprechungen mit dem gesamten Team) braucht klare Strukturen inklusive fester, verbindlicher Termine im Kalender. Oft ist in den Praxen eine Überforderung des Praxismanagements erkennbar, die zumeist dann entsteht, wenn der Chef seine vorrangige Rolle als Hauptumsatzträger der Praxis definiert und seine Leadership-Funktion (noch) nicht erkennt oder (noch) nicht annehmen mag.

Auch die Mitglieder der Generation Y sind meistens keine Kommunikationsexperten. Selbstbild, Fremdbild, Reflexion des eigenen Verhaltens, Entwicklung einer angemessenen Haltung in der Patienten- und Teamkommunikation: In diesem Feld gibt es große Entwicklungspotenziale, die der behutsamen Unterstützung durch die Praxisleitung bedürfen bzw. in Form von Workshops gemeinsam entwickelt werden können.

3. Organisationskonzept

Der Einzug der Generation Y mit ihrer Erwartung an Transparenz und Klarheit bedeutet eine organisatorisch-betriebswirtschaftlich hoch attraktive Entwicklungschance für jede Praxis. Um nur einige Stichworte zu nennen: Transparentes Therapiekonzept mit klar geregelten Abläufen, hohe Auslastung der Behandlungskapazitäten, Ausprägung von Spezialisierungen und kollegiale Weiterentwicklung der Behandlungsleitfäden: Hier laufen die Zukunftsziele von Praxisinhaber und angestelltem Zahnarzt Hand in Hand.

Die Basis des Organisationskonzeptes bilden aus meiner Sicht drei Bausteine:

- a) Eine leistungsfähige Praxissoftware, wobei zu gewährleisten ist, dass die Möglichkeiten des Systems auch breit ausgeschöpft werden. Leider sind den Praxisteam sehr oft wichtige Funktionen nicht bekannt (= Effizienzverlust: ggf. Schulungen ansetzen)
- b) Detailliertes Qualitätsmanagement, eindeutige Arbeitsanweisungen und kleinteilige organisatorische Regelungen eliminieren Konfliktstoff und sorgen für einen effizienten Einsatz der Ressourcen. Für praxis-

interne Weiterentwicklungen sind „Teamworkshops“ (abteilungsbezogen) wirkungsvoll und methodisch klug: Denn durch die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter wird einerseits ein wertvoller Ideenpool generiert, ferner ergibt sich eine hohe Identifikation des Teams mit den erarbeiteten Ergebnissen.

- c) Transfer und Kontrolle: Mit der reinen Existenz guter Software und komplexer organisatorischer Regelwerke ist in der Praxis noch nichts gewonnen. Entscheidend sind Umsetzungsmaßnahmen und routinierte Kontrollen (= Aufgabe des Praxismanagements), die gewährleisten, dass Vereinbarungen von allen Teammitgliedern eingehalten werden und der Informationstransfer auch bei Neueinstellungen zuverlässig gelingt. Letzteres ist substantiell, um dem Produktivitätsverlust, der mit der Y-typischen höheren Fluktuation zwangsläufig entsteht, zu begegnen.

Kurzum: Die Generation Y fordert Zahnarztpraxen zum Handeln auf.

Wer sich diesem Kulturwandel aktiv stellt, wird mit zeitnahen Wettbewerbsvorteilen belohnt.



Maike Klapdor
Infos zur Autorin

kontakt.

Maike Klapdor

KlapdorKollegen Dental-Konzepte GmbH & Co. KG
Haus Sentmaring 15
48151 Münster
Tel.: 0251 703596-0
m.klapdor@klapdor-dental.de
www.klapdor-dental.de