



Foto: Peter Wirtz

Praxisführung

Die Vorzüge älterer Mitarbeiter

Wir befinden uns auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft. In der für Dienstleistungen typischen Interaktion gehört es in der Arztpraxis zu den Arbeitsanforderungen, sowohl mit persönlichen Emotionen als auch denen der Patienten und Angehörigen umzugehen – sei es durch Freundlichkeit oder persönliche Zuwendung.

Im Berufsalltag müssen gerade Arbeitnehmer in Arztpraxen und Krankenhäusern soziale und emotionale Herausforderungen bewältigen. Die Arbeit mit dem Patienten beinhaltet das Ausdrücken von positiven Emotionen, wie Freundlichkeit oder Anteilnahme; selten müssen auch negative Emotionen eingesetzt werden, um etwa einen Patienten zu einer bestimmten Untersuchung zu bewegen. Patienten erwarten immer häufiger ein professionelles „Emotionsmanagement“. Gut ausgebildetes Personal, das diesen Ansprüchen gerecht wird, wird zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor.

Um Emotionsarbeit zu leisten, sind soziale Kompetenzen erforderlich, die man auch als „emotionale Intelligenz“ bezeichnen könnte. Ältere Arbeitnehmer erfüllen diese Kompetenzen oft besser als junge. **So weisen zahlreiche Studien dar-**

auf hin, dass mit zunehmendem Alter Stress und eigene Emotionen besser bewältigt beziehungsweise kontrolliert werden können. In der Regel eignet man sich mit zunehmendem Alter verschiedene Techniken an, die einen dazu befähigen, besser mit emotional belastenden Situationen umzugehen. Ältere Personen sind mit den Unsicherheiten des Lebens und der Relativität von Zielen und Werten eher vertraut und verfügen über eine höhere soziale Sensibilität zur Übernahme der Patientenperspektive – häufig waren sie selbst schon mit Krank-

heit oder Pflegebedürftigkeit konfrontiert.

In der Regel bringen Menschen älteren Personen mehr Respekt entgegen. Dies führt dazu, dass es häufig erst gar nicht zu Konfliktsituationen kommt. Ältere Mitarbeiter bringen aufgrund ihrer Reife zudem mehr Vertrauenspotenzial mit. Viele Patienten fühlen sich wohler, wenn sie ihre Gesundheit in die Hände von erfahrenem Personal legen – seien es Ärzte, Pflegekräfte oder Arzthelferinnen. Die Theorie der Ähnlichkeit beinhaltet, dass zwischen Personen, die einen gleichen sozialen Hintergrund haben, oft eine bessere Verständigung möglich ist und es weniger häufig zu Missverständnissen kommt. Auch dies ist ein klarer Vorteil für ältere Arbeitnehmer, denn sie sprechen eher die Sprache der Patienten und verstehen deren Bedürfnisse besser. Auch im fachlichen Bereich nimmt durch langjährige Erfahrungen das Wissen zu. Lerneffekte sorgen dafür, dass Fehler vermieden oder reduziert werden.

Dieses zweifellos vorhandene Potenzial älterer Mitarbeiter sollte effektiv genutzt werden. Eine Möglichkeit besteht in dem Ausbau von Mentoren- oder Patensystemen. So können jüngere Mitarbeiter von den Erfahrungen der älteren Belegschaft profitieren. Dazu können ältere Mitarbeiter gezielt in Richtung Projektleiter, Coach

oder Patientenbetreuer ausgebildet werden. Die Weiterqualifikation von älteren Mitarbeitern stellt einen weiteren wichtigen Ansatzpunkt dar, wird jedoch bislang noch häufig vernachlässigt. Fachliche Seminare, etwa in den Bereichen „Neue Technologien“ oder „Führung“, können auf die ältere Belegschaft zugeschnitten werden. Eine Organisation, die von ihren Mitarbeitern erwartet, „patientenorientiert“ zu handeln, sollte diesen Ansatz auch intern verfolgen. Dies bedeutet, dass das Management den Dienstleistungsgedanken gezielt vorleben muss, die nötigen Arbeitsmittel bereitstellt und Strukturen schafft, die eine professionelle Dienstleistungsarbeit ermöglichen. An der Gestaltung dieser Kultur haben ältere Mitarbeiter einen wichtigen Anteil, weil sie durch häufig lange Betriebszugehörigkeiten auch die Betriebskultur prägen.

Die weitläufige Meinung des Leistungsabfalls im Alter lässt sich für den Gesundheitssektor nicht halten. Vielmehr bringen ältere Arbeitnehmer für die emotionale und soziale Arbeit mit den Patienten ein besonderes Potenzial mit. Wegen der sich verändernden Altersstruktur der Bevölkerung wird es zunehmend wichtiger werden, dem Trend der letzten zwei Jahrzehnte entgegenzuwirken und wieder verstärkt auf ältere Arbeitnehmer zurückzugreifen. **P. E. Kruz**

LEXIKON

Zwei Äpfel zum Preis von einem: Das ist das einfachste Beispiel für einen Naturalrabatt. Dieser wird nicht in Form von Geld, sondern Gütern gewährt. Eigentlich eine gute Sache. Was aber, wenn der Kunde beide Äpfel anschließend zum Normalpreis weiterverkauft? Das klingt nicht fair. Im Arzneimittelhandel hat diese Praxis eine große Bedeutung: Hersteller motivieren mit Naturalrabatten den Apotheker, ihre Arzneimittel und nicht die Konkurrenz abzugeben.

Der Apotheker verkauft also Medikamente, die er selbst gratis erhalten hat. Besonders bei nicht verschreibungspflichtigen Präparaten ist dies an der Tagesordnung. Seit Inkraft-Treten der Aut-idem-Regelung durch das Arzneimittelausgaben-Begrenzungsgesetz im Februar 2002 spielen Naturalrabatte aber auch bei verschreibungspflichtigen Präparaten eine Rolle. Die Aut-idem-Regelung verpflichtet den Apotheker, ein wirkstoffgleiches, preisgünstiges Präparat an den Patienten abzugeben, wenn der Arzt nicht selbst

ein solches Medikament verordnet hat oder auf dem Rezept die Substitution ausdrücklich ausschließt. Auch für verschreibungspflichtige Generika gewähren Hersteller Naturalrabatte, um so dem Absatz ihrer Produkte nachzuhelfen. Kauft ein Apotheker ein Arzneimittel und erhält als Naturalrabatt eine Packung gratis dazu, berechnet er der Krankenkasse trotzdem zweimal den vollen Preis für die Arznei. An die Krankenkassen als Kostenträger wird der Rabatt nicht

Naturalrabatt

adäquat weitergegeben. Der Gesetzgeber reagierte. Zunächst wurde der Preisnachlass, den die Apotheken Krankenkassen gewähren müssen, je nach Preis des Präparates auf sechs bis zehn Prozent gesteigert. Seit 2005 erhalten die Krankenkassen von den Apotheken für verschreibungspflichtige Fertigarzneimittel einen Abschlag von zwei Euro je Präparat (§ 130 SGB V). Auch Hersteller und pharmazeutischer Großhandel wurden gesetzlich zu einem Rabatt gegenüber den Kassen verpflichtet. **BH**