



Die Eltern haben eine Praxis und als Tochter/Sohn kann man selbst dort ohne große Kosten und Aufwand einsteigen – dieses Modell erfreut sich großer Beliebtheit. In diesem Artikel wird vorgestellt, wie man als Nachkomme diesen Rollenwechsel souverän meistert.

Gudrun Mentel  
[Infos zur Autorin]



## Gestern Kind, heute Chef – Tipps für den Einstieg in die elterliche Praxis

Gudrun Mentel

Die Idee ist einfach und genial: Die Eltern haben eine gut gehende Zahnarztpraxis und suchen eine/n Nachfolger\*in. Man selbst hat genügend Erfahrungen gesammelt, um sagen zu können: Selbstständigkeit ist genau mein Ding. Schnell kommt da die Idee auf, dass es beide Seiten miteinander versuchen. Die Vorteile liegen klar auf der Hand: Für den/die Übernehmer\*in

ist die Praxis ein bekanntes Terrain. Ausstattung, Abläufe, Team, Patienten – all das ist vertraut. Wurden zudem Erfahrungen in anderen Zahnarztpraxen gesammelt, so sind mögliche Investitionen bekannt und was besser gemacht werden könnte – ein ideales Match zwischen Außen- und Binnensicht. Bedenken gibt es vielleicht, wenn es um die Führung des Teams geht. Da hat die

neue Praxisleitung bisher ggf. wenig Erfahrungen gemacht (als angestellte/r Zahnärzt\*in oder Zahnmediziner\*in ist man selten in Mitarbeiterprozesse mit eingebunden). In einer Familienpraxis ist sie außerdem den meisten Mitarbeitenden und Patienten schon seit der Kinderzeit bekannt. Das mag sich vertraut und damit sicher anfühlen, es engt aber auch ein. Denn der/die neue

Praxisinhaber\*in ist eben nicht mehr das kleine süße Kind von fünf Jahren, das an der Rezeption saß und Postkarten stempelte. Er/sie kehrt als gestandene\*r Zahnmediziner\*in zurück – also in komplett neuer Rolle. Soweit sich alle gut verstehen, ist dieser Wechsel gelungen. Deutlich wird dieser aber immer dann, wenn die neue Praxisleitung in ihrer neuen Rolle nicht akzeptiert wird – von den Mitarbeitenden, Patienten oder Eltern (oder sollten wir lieber sagen: den Praxisabgebern?).

Rollenklarheit ist das Fundament für die Familie

Man geht als Kind aus der Praxis, aber kommt als gestandene\*r Zahnmediziner\*in zurück. Bei den Eltern ist man nicht mehr nur Kind, sondern auch Vertragspartner\*in.

Bleibt ein Elternteil noch im Angestelltenverhältnis in der Praxis tätig, so kommt eine weitere Rolle hinzu, nämlich die des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin. Unterhält sich also das Kind mit einem Elternteil, so kann es der/die Arbeitgeber\*in, der/die Vertragspartner\*in oder der/die medizinische Partner\*in auf Augenhöhe sein. Nur das „reine“ Kind gibt es nicht mehr. Sich dies bewusst zu machen und immer wieder zu reflektieren (z. B. „Rede ich jetzt meinen Vater an oder meinen angestellten Zahnarzt?“), ist einer der wichtigsten Bausteine für eine gelun-

gene und entspannte Praxisübernahme. Dabei können Rituale helfen. Manche sprechen ihre Eltern in der Praxis z. B. dann in gleicher Weise wie das restliche Team an – um allein durch die Sprache eine Distanz aufzubauen und sich so zu schützen. Ein anderes Ritual kann sein, Privates grundsätzlich nicht mehr in der Praxis zu besprechen. Dieser Raum ist dann den „neuen“ und professionellen Rollen überlassen. Kind und Elternteil begegnen sich dann nunmehr daheim.

Die eigene Rolle bewusst aufzeigen

Für beide Seiten ist es Neuland, sich in den neuen Rollen zurechtzufinden. Manche schmunzeln am Anfang über die neuen Rollen, die man selbst hat oder die anderen haben – einige erleben es als Bürde. Es ist immer wichtig, diese Rollen offen und deutlich zu kommunizieren. Wer als Kind mit dem Elternteil ein Gespräch in der Rolle der Praxisleitung mit dem/der Arbeitnehmer\*in führt, stößt schnell an seine emotionalen Grenzen. Hier hilft es, deutlich zu sagen, aus welcher Rolle heraus man jetzt argumentiert: „Ich spreche jetzt als Praxisleitung zu dir. Jetzt spreche ich dich als Arbeitnehmer\*in an.“ Das hört sich zu Beginn wunderbar an (für alle vier Ohren), aber vor allem für das Kind, den/die Übernehmer\*in/Arbeitgeber\*in, ist diese Haltung sehr wichtig, um sich damit mental zu stärken.

Abschied? vs. Abschied!

Wer jahrelang etwas aufgebaut und entwickelt hat, der sieht zwar schnell den Vorteil in der Übernahme durch das eigene Kind und die daraus resultierenden Vorteile für sich selbst – allein, was das emotional für sich und die Betroffenen heißt, das mag niemand vorherzusagen. Es ist schlicht das eigene Baby, was man abgibt. Man hängt

„Nur wer das Alte losgelassen hat, kann sich auf das Neue einstellen.“

an der eigenen Praxis und gibt diese Verbundenheit nicht einfach mit der Unterschrift unter dem neuen Praxisvertrag ab. Wie stark diese Verbundenheit ist, wird oft bei „Kleinigkeiten“ deutlich. Da wird ein Bild abgehängt oder ein neues Firmenschild aufgehängt: Für den/die Übernehmer\*in ist es eine „Kleinigkeit“, für den/die Abgeber\*in eine emotionale Herausforderung. Er/sie verliert damit ein Stück seiner/ihrer Identität. Eine neue hat er/sie noch nicht, denn diese muss er/sie sich erst mal erarbeiten. Das geht nur, wenn er/sie sich von der alten Identität (= Rolle der Praxisleitung) verabschiedet. Hier helfen zwei Dinge: Zeit geben, um dieses

ANZEIGE



# fab2dent Fortbildung

## Online Kurse

- \* Periimplantitistherapie
- \* Mukogingivalchirurgie
- \* Weichgewebsmanagement an Implantaten
- \* Regenerative Parodontalchirurgie



## Hands-on Kurse

- \* Knochenaugmentation - Fokus Sinuslift
- \* Periimplantitistherapie

## Sprecher

[www.fab2dent.com](http://www.fab2dent.com)

Priv. Doz. Dr. Kristina Bertl, PhD, MBA, MSc  
 Prof. Dr. Andreas Stavropoulos, PhD, Dr. odont.  
 Prof. DDR. Christian Ulm





zu verarbeiten und Rituale, die den Abschied deutlich machen. Idealerweise räumen beide Parteien gemeinsam etwas Altes weg und installieren etwas Neues in der Praxis (Bild, Gegenstand etc.). Natürlich wird das mit dem ganzen Team gefeiert – und da darf (muss) ein rührender Rückblick sein. Nur wer das Alte losgelassen hat, kann sich auf das Neue einstellen.

### Rollenklarheit konsequent leben

Wer jahrelang als Chef\*in die Zahnarztpraxis geleitet hat, soll plötzlich ein/e Arbeitnehmer\*in wie alle anderen aus dem Team sein? Was auf dem Papier zunächst als finanziell bequemer und steuerlich passender aussieht, das kann in der Realität schnell an die emotionalen Grenzen stoßen. Der/die neue Arbeitnehmer\*in braucht – wie jeder, der neu in ein Team kommt – klare Anweisungen, was er/sie tun soll und nicht darf. Der Führungsstil – wenn der/die

neue Praxisinhaber\*in dies wünscht – muss sich dann genauso ändern wie auf andere Privilegien verzichtet werden. Das braucht auf beiden Seiten Klarheit und Offenheit: Klarheit seitens des/der neuen Chef\*in, der/die klar sagt, was er/sie erwartet (und nicht nur sagt, was der/die Arbeitnehmer\*in [frühere Praxisleitung] lassen soll) und vom/von der neuen Arbeitnehmer\*in Offenheit, diese Anweisungen umzusetzen.

„Führen macht immer etwas mit demjenigen, der in die Führung geht.“

Führen lernen geht immer

Als Übernehmer\*in hat man plötzlich so viele Fragen, die man beantworten und klären muss. Wer merkt, dass es einem etwas ausmacht, eine/n Mitar-

beiter\*in (vielleicht das eigene Elternteil?) oder die älteren Mitarbeitenden (die einen schon als Kind kannten) oder das ganze Team (das plötzlich so viele Erwartungen hat?) zu führen, dem sei gesagt: Führen macht immer etwas mit demjenigen, der in die Führung geht. Man bekommt so viel gespiegelt und muss viele Emotionen aushalten. Mehr noch: Man muss diese auch steuern. Diese Steuerung ist der Schlüssel zum entspannten Führen. Und das Beste: All das kann man lernen. Ob Coaching oder Beratung – Führungskräfte müssen und dürfen sich entwickeln.

### Meine Ziele, mein Weg

Wer seine Ziele kennt, der kennt dadurch auch seinen Weg. Idealerweise entwickelt der/die Übernehmer\*in schnell seine/ihre eigene Vision, wofür die Praxis stehen soll. Was ist der persönliche Fußabdruck? Was unterscheidet die Praxis von anderen? Je konkreter und klarer diese Antworten sind, desto deutlicher wird das Profil. Diese Klarheit hilft dann im Praxisalltag bei der Kommunikation mit den Eltern, den Mitarbeitenden und Patienten. Denn man kann erklären, warum man diesen oder jenen Schritt geht. Damit kommt man der gelungenen Praxisübernahme und einem erfolgreichen Start als Jungunternehmer\*in deutlich näher.

### Kontakt



#### **Gudrun Mentel**

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
Friedrich-Ebert-Straße 48  
65824 Schwalbach am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de  
www.gudrun-mentel.de





Zu den Deals und unseren aktuellen Angeboten



## paroguard®

Patientenfreundliche Mundspüllösung



5 Liter REF 630 127



## Mira-2-Ton®

Plaquetest

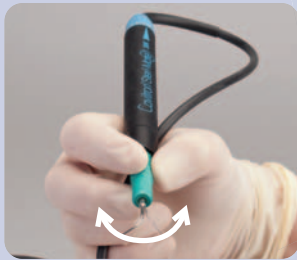


REF 605 655

Anfärben macht die PZR bis zu 3-mal effektiver

## Cavitron® 300

Magnetostriktiver Ultraschall-Scaler für die sub- und supragingivale Prophylaxebehandlung mit patentierter SPS-Technologie



>> 360° Insertmobilität



REF 455 015

NEU

## Fit-N-Swipe

Selbstklebende Einmal-Reinigungs- / Trocknungspads für Handinstrumente



REF 605 251



REF 605 252

Maße: ca. 2 x 3 cm

## Prophy-Cup®

Gummikelche zur Prophylaxe

## Mira-Clin® hap

Polierpaste mit Hydroxylapatit



REF 605 654

REF 605 661



REF 605 830 - 605 835

## OXYSAFE® Professional

Aktive Sauerstofftechnologie - Zur begleitenden Behandlung von Parodontitis und Periimplantitis



Intro Kit REF 155 040



Direkte Applikation in die Zahnfleischtasche



Fortsetzung der Behandlung durch den Patienten zuhause

