

# EINSTIEG IN DIE ELTERLICHE PRAXIS

## Wie behaupte ich mich als junge Chefin/als junger Chef?

*Gudrun Mentel*

»» Es passt einfach alles: Sie haben sich entschlossen, in die elterliche Praxis einzusteigen. Nach Jahren des Studiums und der Assistenzzeit fern der Heimat sind Sie nun in vertrautes Terrain zurückgekehrt. Die Freunde und Familie sind in der Nähe – Patienten und Praxisumfeld sind bekannt. Jede/-r kennt Sie am Ort und spricht Sie freundlich an. Nach den ersten Tagen in der Praxis wird jedoch klar, dass es auch eine andere Seite gibt: Die Absprachen mit den Eltern werden nicht (immer) eingehalten, und einzelne Mitarbeiter haben damit begonnen, Sie in die Praxisabläufe „einzuarbeiten“ („Das haben wir immer schon so gemacht – das macht Sinn“). Außerdem merken Sie, dass Ihre Anweisungen von immer mehr Mitarbeitern nicht umgesetzt werden, und Sie ertappen sich immer häufiger abends dabei, den Steri einzuräumen. Eigentlich hatten Sie sich den Einstieg anders vorgestellt. Was tun?

### *Die Basis: Erwartungen und Grenzen aufzeigen*

Es ist für beide Seiten – dem elterlichen Praxisinhaber und der Juniorchefin – wichtig und entlastend, sich in den ersten Wochen und Monaten viel Zeit für gemeinsame Gespräche zu nehmen. Beide wollen eine gute Entwicklung der Praxis und freuen sich auf die Zusammenarbeit – aber was heißt das genau für jeden Einzelnen?

Was sind die konkreten Wünsche und Erwartungen an den jeweils anderen? Was braucht jeder Einzelne, um gut arbeiten zu können? Was darf aus seiner Sicht nicht passieren? Je offener und klarer darüber gesprochen und sich ausgetauscht wird, desto besser lernen sich beide Seiten in ihren neuen Rollen kennen. Dies schafft ein Verständnis für die Ansprüche und das konkrete Verhalten des jeweils anderen im Praxisalltag.

***Klare Absprachen:  
Wenige, aber konsequent umsetzen***

Vielleicht möchte der ältere Praxisinhaber weniger Dinge verändern und die Tochter dagegen mehr Neuerungen einführen? Erfahrungsgemäß ist der Wunsch nach Veränderungen stärker als die tatsächliche Fähigkeit und Kraft, diese auch langfristig umzusetzen. Es macht daher Sinn, zunächst wenige Dinge im Praxisalltag zu verändern, aber diese dann auch umso konsequenter durchzusetzen und zu leben. Positive Erlebnisse stärken die gemeinsame Zusammenarbeit und geben Kraft für die nächsten Schritte.

solcher Gespräche bewirkt viel. Auch wenn sie zunächst zeit- und kräftezehrend erscheinen, so sind sie mittel- und langfristig sehr erfolgreich.

***Einzelgespräche: Das emotionale Band stärken***

Bei Gesprächen zwischen Behandler und Mitarbeiter erfahren beide Seiten viel voneinander und verbringen Zeit miteinander. Dies führt zu einer emotionalen Annäherung und baut langfristig ein enges emotionales Band auf. Auch wenn man sich als Tochter des Chefs und als Angestellte des Chefs bereits seit Jahren kennt – hier geht es um die neuen Rollen, in der sich beide ein-

***Bei Gesprächen zwischen Behandler und Mitarbeiter erfahren beide Seiten viel voneinander und verbringen Zeit miteinander.***

***Dies führt zu einer emotionalen Annäherung und baut langfristig ein enges emotionales Band auf.***

***Vorbild leben: Handeln statt reden***

Ein gemeinsames Auftreten und einheitliches Verhalten im Beisein und in Ansprache der Mitarbeiter stärken mehr als andere Führungsinstrumente (wie z.B. Einzelgespräche) die natürliche Autorität aller Behandler. Unstimmigkeiten zwischen den Behandlern sollten daher immer zuerst in den gemeinsamen Gesprächen diskutiert und dann ein einheitliches Vorgehen nach außen (= gegenüber Mitarbeitern und Patienten) festgelegt werden.

finden müssen. In diesen Gesprächen sollte sowohl die eigene Erwartung als auch die Sichtweise des Mitarbeiters thematisiert werden. Dieser hat – teilweise langjährige – Berufs- und Praxiserfahrungen gemacht und möchte seinen Beitrag zur „neuen“ Praxis beisteuern. Gerade in der ersten Zeit ist diese Energie besonders hoch und sollte daher positiv genutzt werden. Basis ist hierfür das gegenseitige Kennenlernen und Zuhören.

***My way: Anders, aber authentisch***

Führung kann und sollte man lernen. Die Tatsache, dass die Juniorchefin nun einen anderen Führungsstil als der Seniorchef hat, führt mitunter zu Irritationen bei den betroffenen Mitarbeitern. Unterschiedlichkeiten werden nicht selten als Zeichen der Schwäche der Chefs gedeutet und das eigene Verhalten entsprechend selbstbewusst gesteuert. Hier hilft es, sich zu Beginn über die eigenen Stärken und Wünsche als Führungskraft Gedanken zu machen und z.B. mit einem externen Coach den neuen Führungsstil zu üben. Klares und damit konsequentes Auftreten führt bei den Mitarbeitern zu einem Gefühl der Berechenbarkeit von Führungskräften und ist damit Schlüssel zum Führungserfolg als Juniorchefin/Juniorchef.

***Rollenklarheit: Wer spricht da gerade?***

Die Zusammenarbeit mit den Eltern in der Praxis ist mehr als nur eine fachliche Zusammenarbeit unter Behandlern – es ist immer auch die Tochter/der Sohn, die mit der Mutter oder dem Vater spricht. Gerade bei solchen Gesprächen, wo unterschiedliche Sichtweisen auftauchen, oder in Stresssituationen ist es hilfreich, sich dieser Rollenvielfalt bewusst zu machen. Dies offen zu thematisieren, kann entscheidend zum gegenseitigen Verständnis und zur eigenen Entlastung beitragen.

Es ist eine aufregende Zeit – die ersten Monate als Juniorchefin/Juniorchef in der elterlichen Praxis. Mit einheitlichem Auftreten aller Behandler, einer authentischen eigenen Führungskultur und der emotionalen Nähe zu jedem einzelnen Mitarbeiter legen Sie den Grundstock für IHRE Zukunft in IHRER Praxis. Sie können sich dann auf Ihre Kernkompetenzen, das Behandeln und die Unternehmensführung, fokussieren und sich damit mittelfristig organisatorisch und persönlich entlasten. <<<

***Teamführung:  
Die Einzelgespräche machen den Unterschied***

Ein Team hat immer informelle Führer, die durch ihr Verhalten oder ihre Meinung die anderen Mitglieder beeinflussen. Je geringer der Einfluss durch die tatsächlichen Führungskräfte, desto stärker ist dann deren Autorität. Dem kann durch konsequente Einzelgespräche mit den einzelnen Mitarbeitern entgegengewirkt werden. Insbesondere die Häufigkeit