

# Praxisübergabe von Senior- an Juniorpartner/-innen: Welche Probleme wie bewältigen?



## Ein Erfahrungsbericht

Ich bin Zahnärztin in eigener Praxis und habe vor gut 2 Jahren einen jungen Kollegen in meine Praxis aufgenommen. Die Praxis wurde damit von einer Einzelpraxis zur Gemeinschaftspraxis. Unser Ziel ist es, die Praxis zunächst gemeinsam weiterzuführen und später einen neuen Mitgesellschafter zu etablieren, der an meine Stelle tritt. Für uns ist diese Gründung unserer neuen Gesellschaft spannend, beglückend, bereichernd, manchmal aufregend, gelegentlich anstrengend, immer wieder erstaunlich und inspirierend. Aber nicht nur für uns, sondern auch für das Team ist diese Umstellung eine große Herausforderung. Wenn ich mir diesen Prozess vergegenwärtige, kann ich dafür verschiedene Perspektiven einnehmen: einerseits die Perspektive der Zahnärztin, die den Prozess selbst gestaltet und erlebt, andererseits die Perspektive einer Supervisorin, die solche Prozesse oft bei anderen begleitet. In meiner Rolle als Zahnärztin möchte ich Sie, liebe Leserinnen und Leser, an diesem Prozess teilhaben lassen und versuche aufgrund meiner supervisorischen Erfahrung den Blick auf die Prozesse hinter der Kulisse zu lenken. Ich möchte die Erfahrungen der letzten 2 Jahre zusammentragen, um die Schwierigkeiten offenzulegen, die auf uns zugekommen sind und denen wir uns immer wieder stellen, um unser Ziel gemeinsam zu erreichen.

Als wir uns vor ungefähr 3 Jahren über eine Annonce auf der Plattform der Landeszahnärztekammer kennengelernt haben, war das für uns beide ein großes Glück, da



Bildquelle: Robert Kneschke/shutterstock.com

wir von Anfang an gemerkt haben, dass wir uns gut verstehen.

In fachlichen Dingen waren wir uns schnell einig und unseren Gemeinschaftspraxisvertrag hat ein sehr versierter Anwalt aufgesetzt, der beide Parteien sehr gut beraten hat.

Im ersten Schritt war es sehr herausfordernd, die Praxis, die so viele Jahre in meinen Händen lag, zu teilen, Verantwortung, aber auch Entscheidungsgewalt abzugeben und Vertrauen aufzubauen, dass der Partner im Sinne der Gemeinschaft handelt. Hierfür ist es alternativlos, loszulassen, obwohl man den anderen noch nicht gut kennt, sodass man sicher sein kann, dass der Fuß, den man hierbei in die Luft setzt, getragen wird. Es ist ein Ringen und auch ein schmerzhafter Prozess, wenn plötzlich Patienten, die jahrelang von mir betreut wurden, nach dem Sommerurlaub dem Team zu verstehen geben, dass sie genauso gerne bei dem netten neuen Kollegen weiterbehandelt werden wollen. Wie löst man diese Dilemmata, die täglich auftauchen, ohne sie zu einem Konflikt zwischen den Partnern werden zu lassen. Wie geht man mit aufkeimender Rivalität um?

Wie gerne würde man sich im anderen Fall dem Lob hingeben, welches ei-

nem angetragen wird, dass die Behandlung doch angenehmer sei, als bei dem Kollegen. Wie verführerisch ist es, sich darin zu baden und damit dem Machtkampf die Tür zu öffnen.

Man muss sehr genau im Blick haben, dass intern in der Praxis von Patienten getestet wird, wer die größere Fachkompetenz hat, aber auch von Personal versucht wird herauszufinden, wie einig sich das Führungspaar ist.

Man muss allgegenwärtig die Unterminierungsversuche offenlegen, wenn z. B. versucht wird uns gegeneinander ausspielen. Wir müssen dies immer wieder miteinander besprechen und eindeutig abwehren, indem wir eine klare Handlungsoption anordnen.

Gleichzeitig ist es wunderbar, dass man den richtigen Partner gefunden hat, dem man vertrauensvoll seine eigenen Patienten anvertrauen kann, der Patienten übernimmt, der für Entlastung sorgt, sich in die Buchhaltung einbringt und mich vertritt, wenn ich endlich ohne schlechtes Gewissen der Praxis den Rücken kehre, um meine Fortbildungen zu besuchen.

Hier die Balance zu finden, ist eine tagtägliche Herausforderung. Es gilt, die richtigen Worte zu wählen, wenn Patienten auf dem Gang im Vorbeigehen sagen „Na, dass man Sie auch nochmal hier sieht“ oder „Ich dachte schon, Sie wollten mich nicht mehr behandeln, dass Sie mich jetzt an ihren Kollegen abschieben!“ Das ist der emotionale Teil der Geschichte.

Nun komme ich zum wirtschaftlichen Aspekt, aber auch zur Ausrichtung, dem Profil oder dem Gesicht, welches ich der Praxis gegeben habe.

## Wirtschaft und Kommunikation

Im ersten Jahr war es so, dass das Team hier an vielen Punkten die Führung der Patienten übernommen hat und mein Partner dies auch dankbar angenommen hat, um sich in das bestehende System einzufügen. Nun kommen im zweiten Jahr nach und nach seine eigenen Vorstellungen stärker zum Tragen, sodass die Frage der eigenen Profilierung immer mehr in den Vordergrund rückt. Das Team richtet sich zunehmend aus, es wird immer klarer, wer mit wem am liebsten arbeitet, wem welcher Arbeitsstil liegt und es macht Sinn, hier sehr flexibel zu sein und auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen einzugehen. Auch das kann ein schmerzhafter Prozess sein, wenn die Lieblingsassistentin plötzlich lieber Chirurgie machen will, als weiter mit mir zusammenzuarbeiten.

Aber das heißt auch, dass das Team beim neuen Arbeitgeber angekommen ist. Das ist die andere Seite der Medaille, nach ungefähr einem Jahr wurde das Wort „Chef“ zum ersten Mal in den Mund genommen und jetzt ist es eine Selbstverständlichkeit.

Für meinen Kollegen war das eine sehr emotionale Zeit. Ich habe ihn im Vorfeld zu diesem Artikel befragt, was er als die größte Schwierigkeit empfindet. Er hat mir gesagt, dass er an vielen Stellen erst im Nachhinein bemerkt, wie sensibel das Team auf alles reagiert, was er sagt. Wie sehr ihn fordert, dass Führung von ihm verlangt wird an Stellen, an denen er nicht damit rechnet. Dass Konflikte aufgrund kleiner Bemerkungen, die er fallen lässt, unter den Mitarbeiterinnen losgetreten werden, die ihn völlig überraschen. Das Ganze in Kombination mit den fachlichen Herausforderungen, die ihm Konzentration und Wissen abverlangen, sodass ihm die Folgen seines Handelns erst später bewusst werden. Auch das ist ein Balanceakt, wenn er neben der

zahnärztlichen und betriebswirtschaftlichen Seite auch die zwischenmenschliche Seite im Blick behalten muss. Trotz unseres guten Kontakts und des kontinuierlichen Austauschs kommen bei ihm immer wieder folgende Fragen hoch:

- Wie weit darf er gehen, was darf er beanspruchen, wo muss er rücksichtsvoll sein?
- Wie etabliert man seine eigenen Vorstellungen, ohne alte Strukturen, die sowohl betriebswirtschaftlich als auch fachlich gut funktioniert haben, zu zerstören?
- Wird man mit einem neuen Konzept erfolgreich sein?
- Wie kann man gegensteuern, wenn plötzlich nicht mehr das Klientel kommt, welches mit den alten Strukturen vertraut war?
- Verlieren wir den alten Patientenstamm, gefährden wir damit den Erfolg des Unternehmens?
- Wie können wir Innovationen etablieren, um die Praxis gut in die kommende Zeit zu steuern?

Das Ringen um die Auseinandersetzung mit der Weiterentwicklung der Praxis kann uns niemand abnehmen, aber wir könnten es professionell begleiten lassen.

Ich frag mich, warum ich das nicht von Anfang an angestrebt und vorgeschlagen habe. Aber ich vermute, dass ich selbst die Vorurteile und Klischees, die im medizinischen Feld gegenüber Supervision und professioneller Beratung vorherrschen, verinnerlicht habe und sie in meiner Rolle als Praxisinhaberin zu Widerständen geführt haben, dieses Thema gleich zum Start der Gemeinschaftspraxis anzuregen. Ich habe mich seinerzeit dagegen entschieden, da ich meinen jungen Kollegen nicht mit dem Thema des potenziellen Scheiterns unseres Vorhabens konfrontieren wollte. Ich war einfach so glücklich jemanden zu finden, der zu mir und ins Team passt, der sympathisch ist, die gleichen Vor-

stellungen von Zusammenarbeit und Qualität hat, der ähnliche Bedürfnisse wie ich verspürt und sich vergleichbare Rahmenbedingungen für gute Arbeit wünscht. Also kurz gesagt: Ich war überzeugt, das würde schon funktionieren, wenn wir beide unser Bestes geben, an einem Strang ziehen und ich wollte diese positiven Startbedingungen nicht infrage gestellt sehen, denn das waren vermutlich meine Bedenken.

Allerdings habe ich mich selbst in diesen 2 Jahren durch eine Supervisorin begleiten lassen. Es hat mir geholfen, die Achterbahn der Gefühle gut auszuhalten, zu unterscheiden, was sind meine eigenen Widerstände, was sind sachliche und fachliche Veränderungsnotwendigkeiten, und diese Herausforderungen gelassen zu meistern. Derzeit überlegen wir, ob es nicht an der Zeit ist, die externe Begleitung gemeinsam zu nutzen, für uns – meinen Kollegen und mich – und für das ganze Team. Wir wünschen uns, dass die Praxis sich weiterhin gut entwickelt und wir erhoffen uns, dass diese Entwicklung mit einem externen Impuls und genügend Reflexion leichter und reibungsloser vorangeht.

*Lesen Sie in der nächsten Dentista: „Jede Praxisführung ist nur so gut wie Ihre Selbstführung und Selbstfürsorge.“*



**Susanne Helmke**

Zahnärztin und Dentista-Mitglied Supervisorin und Coach DGSV, Repräsentantin der DGSV im Gesundheitswesen, Mentorin im Mentorenprogramm der Landes Zahnärztekammer Hessen  
[www.mein-resonanzraum.de](http://www.mein-resonanzraum.de)  
 E-Mail: [susanne-helmke@t-online.de](mailto:susanne-helmke@t-online.de)