Zwischen Lebenswerk und Neuanfang

Systemisches Coaching zur Gestaltung der innerfamiliären Praxisübergabe zwischen zwei Generationen

Verfasst von:

Linda Wegner

Facharbeit im Rahmen der systemischen Coaching-Ausbildung

2026

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 1
2. Fallbeispiel 1
3. Methodenkapitel 2
3.1 Auftragsklärung und Kontrakt (Rollenklärung) 3
3.2 Systemanalyse mit Genogramm und Systemlandkarte 3
3.3 Rollenklärung und Verantwortungsübergabe 4
3.4 Wertearbeit und Zukunftsbild 4
3.5 Kommunikationsarbeit mit Transaktionsanalyse (TA) 5
3.6 Gewaltfreie Kommunikation (GFK) 6
3.7 Prozessdesign 7
4. Wissenschaftliches Theoriekapitel 8
5. Fazit 8
6. Reflexion 9
7. Limitation des Coachingansatzes und Ausblick 9
8. Literaturverzeichnis 10

1. Einleitung

Die innerfamiliäre Übergabe eines Unternehmens stellt einen komplexen Transformationsprozess dar, der ökonomische, strukturelle und vor allem psychologisch-emotionale Dimensionen vereint. Im medizinischen Sektor zeigt sich diese Komplexität in besonderem Maße, da Arztpraxen häufig auch als lebenslange berufliche Identitätsprojekte betrachtet werden können. Der demografische Wandel führt dazu, dass eine zunehmende Anzahl an Ärzten der Babyboomer-Generation kurz vor dem Ruhestand steht.[1][2] Damit verbunden ist die Notwendigkeit, ein bestehendes Lebenswerk zu übergeben und im Idealfall in die Hände der nächsten Generation zu legen.

Die Übergabe einer Arztpraxis innerhalb der Familie umfasst weit mehr als administrative Abläufe oder steuerliche Aspekte. Sie berührt zentrale Fragen von Identität, Rollenverständnis, familiären Loyalitäten sowie unterschiedliche Erwartungshaltungen zwischen Generationen.[3] Während ältere Generationen häufig mit Werten wie Stabilität, Berufsethos und Kontinuität beschrieben werden, sind jüngere Generationen verstärkt von Flexibilität, digital gestützten Arbeitsmodellen und einer ausgewogenen Work-Life-Balance geprägt.[4]

Coaching kann in diesem Übergang eine zentrale Rolle ein. Es bietet einen geschützten Raum, in dem generational geprägte Werte reflektiert und Kommunikationsmuster sichtbar gemacht werden können. Die vorliegende Arbeit untersucht daher die Herausforderungen der Praxisübergabe zwischen zwei Generationen und zeigt auf, wie Coaching zur erfolgreichen Gestaltung dieses Übergabeprozesses beitragen kann.

2. Fallbeispiel

Das fiktive Fallbeispiel von Dr. Martin S. und seiner Tochter Anna verdeutlicht typische Dynamiken in Übergabesituationen. Martin, 63 Jahre alt, führt seit über 30 Jahren eine hausärztliche Praxis, die stark von seiner Persönlichkeit und seinem

[1] Vgl. Bundesärztekammer, 2024, Zugriff: 30.04.2026.
[2] Vgl. Kassenärztliche Bundesvereinigung (KBV), 2025, Zugriff: 30.04.2026.
[3] Vgl. Wiesehahn, 2020, S. 245–260.
[4] Vgl. Hurrelmann/Albrecht, 2014.

Verantwortungsgefühl geprägt ist. Als Vertreter der Babyboomer-Generation versteht er Arbeit als Kernbestandteil seiner Identität. Seine Tochter Anna hingegen, 34 Jahre alt, approbierte Ärztin und Vertreterin der Generation Y. Sie bringt klare Vorstellungen von modernen Praxisführung mit, darunter digitale Dokumentationssysteme, transparente Teamkommunikation, strukturierte Arbeitszeiten und stärkere Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben.

Im Prozess der beabsichtigten Praxisübernahme kommt es zu grundlegenden Spannungen, insbesondere in der Rollenverteilung und im Führungsverständnis. Martin empfindet Annas Veränderungswünsche als Infragestellung seiner Lebensleistung, während Anna wiederum das Gefühl hat, in ihrer beruflichen Autonomie eingeschränkt zu werden. Diese emotional aufgeladenen Unterschiede führen zu Irritationen und Unsicherheiten im Praxisteam, da sowohl alte als auch neue Führungsansätze parallel existieren und keine klare Struktur vorliegt.Diese Dynamiken sind nicht untypisch für innerfamiliäre Übergaben. Vergleichbare Konstellationen finden sich auch in anderen Berufsgruppen wie Apotheken, Physiotherapiepraxen oder Kanzleien.

Das Coaching wurde initiiert, um Klarheit in Rollen und Erwartungen zu erreichen. In diesem Rahmen konnten sowohl persönliche Bedürfnisse als auch zukünftige Visionen herausgearbeitet werden. Das Fallbeispiel dient als prototypische Grundlage, um die im weiteren Verlauf dargestellten Coachingmethoden praxisnah zu verorten.

3. Methodenkapitel

Das Methodenkapitel umfasst systemische, kommunikative und werteorientierte Vorgehensweisen, die im Rahmen des Generationscoachings im Übergabeprozess zum Einsatz kommen. Ein zentrales Element stellt die systemische Perspektive (systemische Haltung) dar. Sie ermöglicht es, die Praxis nicht lediglich als Organisationseinheit, sondern als soziales System zu betrachten, in dem individuelle Rollen, Erwartungen und unausgesprochene Loyalitäten eine maßgebliche Rolle spielen.[5]

[5] Vgl. Klein, 2010, S. 45-60.

3.1 Auftragsklärung und Kontrakt (Rollenklärung)

Zu Beginn wird der Auftrag präzisiert (Ziele, Zeitrahmen, Beteiligte, Vertraulichkeit). Gerade in Familienkonstellationen ist es hilfreich, Rollen- und Entscheidungsebenen explizit zu trennen (Eltern-Kind-Ebene vs. Inhaber-Nachfolgerin-Ebene). Übergabeprozesse sind häufig dadurch gekennzeichnet, dass familiäre und berufliche Rollen ineinandergreifen.[6] Martin agierte gleichzeitig als Vater, Praxisinhaber und Mentor, während Anna zwischen den Rollen, Tochter, Mitarbeiterin und Nachfolgerin wechselte. Diese Mehrfachrollen führten zu unausgesprochenen Erwartungen und Missverständnissen, die im Coaching explizit gemacht wurden.
Ein Dreifachkontrakt kann Orientierung geben:
(1) persönlicher Kontrakt (individuelle Anliegen)
(2) Beziehungskontrakt (Kommunikationsregeln, Konfliktkultur)
(3) Prozesskontrakt (Meilensteine, Zuständigkeiten).
Dadurch werden Erwartungen transparent und spätere Konflikte weniger personifiziert.[7]

3.2 Systemanalyse mit Genogramm und Systemlandkarte

Bei Martin und Anna wurde ein Genogramm genutzt, um transgenerationale Muster sichtbar zu machen (z. B. Berufstradition, implizite Aufträge, Loyalitäten). Damit wird verstehbar, warum Veränderungen als Bedrohung eines Lebenswerks erlebt werden können, und zugleich, warum die Nachfolgegeneration Autonomie einfordert.[8]
Ergänzend kann eine Systemlandkarte erstellt werden, um alle relevanten Stakeholder der Übergabe einzubeziehen (Praxisteam, Patientinnen und Patienten, Kooperationspartner, Familie). So wird deutlich, an welchen Schnittstellen Kommunikation, Verantwortlichkeiten und Change-Schritte zu planen sind, damit Unsicherheiten im Alltag reduziert werden.[9]

Die Arbeit mit dem Genogramm ermöglichte es, transgenerationale Muster sichtbar zu machen, insbesondere die enge Verbindung von beruflicher Leistung und familiärer

[6] Vgl. Wiesehahn, 2020, S. 245–260.
[7] Vgl. Rauen, 2021, S. 120–130.
[8] Vgl. Klein, 2010, S. 120-135.
[9] Vgl. Wiesehahn, 2020, S. 260–275.

Anerkennung. Martin erkannte, dass seine Schwierigkeiten beim Loslassen nicht ausschließlich praxisbezogen waren, sondern mit generationsübergreifenden Erwartungen an Kontinuität und Verantwortung zusammenhingen.
Für Anna wiederum wurde nachvollziehbar, warum ihr Bedürfnis nach Veränderung beim Vater Widerstand auslöste. Diese Erkenntnisse reduzierten gegenseitige Zuschreibungen und förderten ein systemisches Verständnis der Situation.

3.3 Rollenklärung und Verantwortungsübergabe

Zentrales Spannungsfeld ist häufig die Rollenunklarheit. Im Coaching werden Rollen (Vater, Tochter, Praxisinhaber, Nachfolgerin, Führungskraft, Kollegin) benannt und in Aufgaben, Befugnisse und Grenzen übersetzt. Praktisch kann dies über Rollenprofile, Zuständigkeitslisten oder Stuhlarbeit erfolgen.[10] Zusätzlich wurde eine Anschlussrolle für Martin (z. B. Mentor oder Beirat auf Zeit) entwickelt, um Anerkennung und Loslassen konstruktiv zu verbinden und eine würdige Übergabe zu ermöglichen.

Die Rollenklärung nimmt im Generationscoaching eine Schlüsselrolle ein, da Übergabeprozesse häufig von einer Überlagerung familiärer und beruflicher Rollen geprägt sind. Im vorliegenden Fall wechselten Martin und Anna situativ zwischen Eltern-Kindes- und Führungsrollen, ohne diese Wechsel explizit zu reflektieren. Dies führte zu impliziten Erwartungskonflikten, die sich in Kommunikationsstörungen äußerten.
Durch strukturierte Rollenanalysen wurden die unterschiedlichen Rollen zunächst benannt und funktional voneinander abgegrenzt. Ziel war es, eine klare Trennung zwischen familiärem und beruflichem Kontext herzustellen, um professionelles Handeln zu ermöglichen. Diese Klarheit wirkte entlastend und förderte eine Kommunikation auf Augenhöhe.

3.4 Wertearbeit und Zukunftsbild

Wertearbeit hilft, Konflikte auf eine konstruktive Ebene zu heben. Statt einzelne Maßnahmen (z. B. Software, Sprechstundenzeiten) zu diskutieren, werden die

[10] Vgl. Schubert-Golinski et al., 2021, S. 169–191.

dahinterliegenden Werte sichtbar. Martin betont Stabilität, Verbindlichkeit und Kontinuität; Anna Innovationsbereitschaft, Effizienz und moderne Arbeitskultur. Über ein gemeinsames Zukunftsbild werden diese Werte als „Stabilität und Innovation“ integriert und als Entscheidungskompass genutzt.[11]
In der Kommunikation kann zusätzlich das Vier-Seiten-Modell genutzt werden, um Sach-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appellanteile zu unterscheiden. So lassen sich Missverständnisse schneller klären und Gespräche werden weniger eskalationsanfällig.[12]

Wertearbeit diente nicht nur der Identifikation individueller Prioritäten, sondern auch der Exploration potenzieller Wertekonflikte. Während Martin Stabilität und Verlässlichkeit in den Vordergrund stellte, betonte Anna Entwicklung und Effizienz. Die gemeinsame Reflexion zeigte jedoch, dass beide einen hohen Anspruch an Verantwortung und Patientenorientierung teilten. Der Konflikt lag somit weniger auf der Werte- als vielmehr auf der Umsetzungsebene.[13]

3.5 Kommunikationsarbeit mit Transaktionsanalyse (TA)

TA unterstützt dabei, typische Eskalationsmuster über Ich-Zustände (Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich, Kind-Ich) zu erkennen und bewusst zu steuern.[14] In Übergaben rutscht die abgebende Generation in Stressmomenten oft in ein kritisches Eltern-Ich, während die Nachfolge in ein rebellisches oder angepasstes Kind-Ich reagiert. Ziel ist, häufiger im Erwachsenen-Ich zu kommunizieren: konkret, lösungsorientiert und mit überprüfbaren Vereinbarungen.
Die Transaktionsanalyse stellte im Coachingprozess ein zentrales Instrument dar, um wiederkehrende Kommunikationsmuster zwischen den beteiligten Generationen zu analysieren und bewusst zu verändern. Die TA nach Eric Berne geht davon aus, dass Kommunikation aus unterschiedlichen Ich-Zuständen heraus erfolgt, die als Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich und Kind-Ich beschrieben werden. Gerade in innerfamiliären

[11] Vgl. Rauen, 2021, S. 380–395.
[12] Vgl. Schulz von Thun, 2010, S. 25–35.
[13] Vgl. Wiesehahn, 2020, S. 245–260.
[14] Vgl. Berne, 1991, S. 35–55.

Übergabeprozessen ist die Gefahr hoch, dass Gesprächspartner unbewusst in kindliche oder elterliche Rollen zurückfallen.[15]
Im vorliegenden Fall zeigte sich, dass Martin häufig aus dem fürsorglich-kontrollierende Eltern-Ich kommunizierte, insbesondere wenn er Annas Entscheidungen kommentierte oder überprüfte. Anna reagierte darauf teilweise aus dem angepassten Kind-Ich, indem sie sich rechtfertigte, zurückzog oder innerlich abgrenzte. Diese Konstellation führte zu Kommunikationsschleifen, in denen sich beide Generationen wechselseitig bestätigten, ohne ihre eigentlichen Anliegen offen zu verhandeln.
Durch die Analyse dieser Muster konnte im Coaching ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, aus welchem Ich-Zustand heraus Kommunikation erfolgte. Ziel war es, den Erwachsenen-Ich-Zustand zu stärken, der durch Sachlichkeit, Reflexionsfähigkeit und Verantwortungsübernahme gekennzeichnet ist.[16] Die bewusste Umstellung auf Erwachsenen- Ich-Kommunikation förderte sachlichere Gespräche über Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Übergaberhythmen und trug maßgeblich zur Reduktion emotional aufgeladener Missverständnisse bei.

3.6 Gewaltfreie Kommunikation (GFK)

GFK unterstützt, Beobachtung und Bewertung zu trennen, Gefühle und Bedürfnisse zu benennen und klare Bitten zu formulieren. Dadurch werden Vorwürfe reduziert und die Bedürfnisse hinter Positionen sichtbar (z. B. Martins Bedürfnis nach Sicherheit/ Anerkennung; Annas Bedürfnis nach Vertrauen/ Gestaltungsspielraum).[17]
Ergänzend zur Transaktionsanalyse kam die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg zum Einsatz. Die GFK bietet einen klar strukturierten Ansatz zur wertschätzenden Kommunikation, insbesondere in konflikthaften oder emotional aufgeladenen Situationen. Sie unterscheidet zwischen Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte und zielt darauf ab, Schuldzuweisungen zu vermeiden und stattdessen Verantwortung für das eigene Erleben zu übernehmen.

[15] Vgl. Berne, 1991, S. 60–75.
[16] Vgl. Berne, 1991, S. 80–95.
[17] Vgl. Rosenberg, 2016, S. 35-60.

Im Generationskontext erwies sich die GFK als besonders hilfreich, da beide Seiten dazu neigten, Verhalten der anderen Generation zu bewerten oder zu interpretieren.[18] Martin empfand Annas Veränderungswünsche teilweise als Kritik an seiner bisherigen Arbeit, während Anna Martins Hinweise als Misstrauen interpretierte. Diese Zuschreibungen verstärkten die emotionale Distanz.
Durch den Einsatz der GFK lernten beide, ihre Wahrnehmungen differenzierter auszudrücken. Anstatt Vorwürfe zu formulieren, wurden Gefühle und Bedürfnisse benannt, etwa das Bedürfnis nach Sicherheit und Anerkennung auf Martins Seite sowie das Bedürfnis nach Eigenständigkeit und Vertrauen auf Annas Seite. Die Struktur der GFK half, Gespräche zu entschärfen und eine empathischere Gesprächsatmosphäre zu schaffen, ohne die inhaltliche Klarheit zu verlieren.

3.7 Prozessdesign

Um die Übergabe zu stabilisieren, wurde ein Phasenmodell genutzt (Orientierung – Ko-Führung – Verantwortungsübergabe – Ausstieg). Ein klarer Fahrplan mit Meilensteinen (z. B. IT-Umstellung, Teamkommunikation, Patientinnen- und Patienteninformation) reduziert Unsicherheit und stärkt Verbindlichkeit. Eine punktuelle Einbindung des Praxisteams (z. B. Informations- und Rollenworkshop) unterstützt die Umsetzung im Alltag.
Neben der emotional-kommunikativen Arbeit stellte die strukturierte Übergabeplanung einen wesentlichen Bestandteil des Coachingprozesses dar. Gerade in innerfamiliären Übergaben besteht die Gefahr, dass Übergaben diffus verlaufen oder sich über einen langen Zeitraum ohne klare Zuständigkeiten erstrecken. Dies begünstigt Unsicherheiten, Machtkonflikte und Loyalitätsdilemmata im Team.
Im Coaching wurde daher ein schrittweiser Übergabeplan entwickelt, der sowohl zeitliche Meilensteine als auch inhaltliche Zuständigkeiten definierte. Dabei wurde zwischen medizinischer Verantwortung, organisatorischer Führung und unternehmerischer Entscheidungsbefugnis unterschieden.
Die klare Prozessstrukturierung wirkte entlastend auf beide Seiten. Martin gewann Sicherheit über den Übergabeprozess, während Anna Orientierung bezüglich ihrer

[18] Vgl. Rosenberg, 2016, S. 70-90.

zukünftigen Rolle erhielt. Gleichzeitig wurde durch transparente Kommunikation gegenüber dem Team Stabilität geschaffen [19].

4. Wissenschaftliches Theoriekapitel

Generationenforschung zeigt, dass unterschiedliche Generationen durch verschiedene gesellschaftliche Rahmenbedingungen geprägt sind.[20]
Die Babyboomer-Generation wird häufig beschrieben als leistungsorientiert, pflichtbewusst und autoritätsaffin, während die Generation Y stärker von Digitalisierung, Flexibilisierung und Sinnorientierung geprägt ist.
Familienunternehmen weisen besondere Strukturen auf, da emotionale Bindungen und ökonomische Interessen untrennbar miteinander verwoben sind.[21]
Übergabeprozesse betreffen daher nicht nur die zukünftige Führung, sondern auch familiäre Identitäts- und Loyalitätsstrukturen.
Nach Erikson stellt die Phase der Generativität einen wesentlichen Entwicklungsschritt im Erwachsenenalter dar: Sie beschreibt das Bedürfnis, etwas Bleibendes zu hinterlassen.[22] Für Martin bedeutet die Praxisübergabe somit einen entscheidenden Abschnitt seiner Identitätsentwicklung.
Im medizinischen Bereich ist diese Dynamik besonders ausgeprägt, da eine Praxis häufig als persönliches Lebenswerk betrachtet wird. Allerdings gehen Übergaben mit besonderen Herausforderungen einher: hohe Verantwortung, zunehmender Zeitdruck, wirtschaftlicher Wandel und der Mangel an Fachpersonal erschweren die Übergabe zusätzlich.

5. Fazit

Die Übergabe einer Arztpraxis ist ein vielschichtiger Prozess, der weit über administrative oder organisatorische Aspekte hinausgeht. Generationscoaching schafft einen strukturierten Raum für Reflexion und fördert das Verständnis für unterschiedliche Rollen, Werte und Erwartungen. Es unterstützt nicht nur die fachliche und

[19] Vgl. Wiesehahn, 2020, S. 265–275.
[20] Vgl. Hurrelmann & Albrecht, 2014.
[21] Vgl. Klein, 2010, S. 45–60.
[22] Vgl. Erikson, 1973 / 2025, S.95-110.

organisatorische Übergabe, sondern stärkt auch die persönliche Beziehung zwischen den Beteiligten.

6. Reflexion

Aus Sicht der Coachin ist der Übergabeprozess zwischen zwei Generationen eine besondere Herausforderung, die Sensibilität, strukturierte Prozessbegleitung und eine allparteiliche Haltung erfordert. Unterschiedliche Veränderungsbereitschaften, emotionale Bindungen und unausgesprochene Erwartungen prägen die gemeinsame Arbeit. Coaching ermöglicht es, diese Spannungsfelder sichtbar zu machen und einen konstruktiven Dialog zu fördern. Die Coachin agiert nicht als Problemlöserin, sondern als Begleiterin eines Reflexions- und Entwicklungsprozesses.

7. Limitation des Coachingansatzes und Ausblick

Trotz seiner Potenziale stößt Coaching dort an Grenzen, wo tiefgehende familiäre Konflikte oder unverarbeitete biografische Themen dominieren. Darüber hinaus setzt Coaching die Bereitschaft aller Beteiligten voraus, Verantwortung zu übernehmen und Veränderung zuzulassen.

Angesichts des anstehenden demografischen Wandels wird Generationscoaching künftig weiter an Bedeutung gewinnen. Eine frühzeitige, präventive Begleitung von Übergabeprozessen kann Konflikte reduzieren und nachhaltige Organisationsstrukturen sichern.

8. Literaturverzeichnis

Berne, Eric (1991/2005):
Transaktionsanalyse der Intuition: Ein Beitrag zur Ich-Psychologie. 4., unveränderter Nachdruck. Paderborn: Junfermann.

Erikson, Erik H. (1973/2025):
Identität und Lebenszyklus: Drei Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hurrelmann, Klaus; Albrecht, Erik (2014):
Die heimlichen Revolutionäre: Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim: Beltz.

Klein, Sabine B. (2010):
Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen. 3. Aufl. Lohmar: Josef Eul Verlag.

Rauen, Christopher (Hrsg.) (2021):
Handbuch Coaching. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Rosenberg, Marshall B. (2016):
Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann.

Schubert-Golinski, Bettina; Schmidt, Matthias; Narjes, Frauke; Papenbroock, Jutta; Wandhoff, Haiko; Paetzelt, Dietlinde; Jans, Annika (2021):
Systemisches Coaching: Haltung – Methodik – Rollenklarheit. Hamburg: Corlin Verlag.

Schulz von Thun, Friedemann (2010):
Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Wiesehahn, Andreas (2020):
Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer.

https://www.**bundesaerztekammer**.de/fileadmin/user_upload/BAEK/Ueber_uns/Statistik/AErztestatistik_2024.pdf, letzter Zugriff: 30.04.2026.

https://**gesundheitsdaten**.kbv.de/cms/html/16397.php, letzter Zugriff: 30.04.2026.