

New Work bei Neugründung

Wie neue Teams für ein Praxiskonzept begeistert werden

Im ersten Teil dieser Beitragsreihe stand die Praxisübernahme im Mittelpunkt. Dort ging es um die Frage, wie Verantwortung, Führung und Zusammenarbeit in bestehenden Teams neu geordnet werden können, ohne Bewährtes zu verlieren. Bei Neugründungen ist die Ausgangslage grundlegend anders.



Bei Neugründungen gibt es keine gewachsenen Routinen, keine informellen Machtstrukturen und keine eingespielten Abläufe. Was auf den ersten Blick wie ein Vorteil erscheint, entpuppt sich im Praxisalltag jedoch häufig als Herausforderung. Denn wo nichts gewachsen ist, fehlt auch Orientierung.

Viele Praxisgründerinnen und -gründer erleben in den ersten Monaten einen hohen Erwartungsdruck. Die Praxis soll modern sein, das Team motiviert, die Zusammenarbeit wertschätzend und effizient zugleich. New Work scheint dafür der passende Rahmen zu sein. Doch gerade bei Neugründungen zeigt sich schnell, dass moderne Arbeitsformen nicht automatisch entstehen, nur weil Strukturen fehlen. Auch hier braucht es Führung – häufig sogar mehr als in bestehenden Systemen.

New Work bedeutet bei Neugründungen vor allem eines: Arbeitskultur wird nicht dem Zufall überlassen.

Während sich in übernommenen Praxen bestehende Strukturen zunächst lösen

und neu ordnen müssen, haben GründerInnen die Möglichkeit, Haltung, Führung und Zusammenarbeit von Beginn an klar zu definieren. Entscheidend ist dabei, dass New Work nicht als Versprechen maximaler Freiheit verstanden wird, sondern als Einladung zu Verantwortung innerhalb eines klaren Rahmens.

Arbeitspsychologische Studien zeigen, dass neue Teams gerade in der Startphase klare Orientierung benötigen, um leistungsfähig zu werden.¹ Fehlende Klarheit wird nicht als Freiraum erlebt, sondern als Unsicherheit.

In Neugründungen entscheidet sich Arbeitskultur häufig bereits im Recruiting. Bewerberinnen und Bewerber achten zunehmend nicht nur darauf, was angeboten wird, sondern darauf, wie geführt wird.

Praxisbeispiel: Haltung im Bewerbungsgespräch

Eine Praxisgründerin macht im Bewerbungsgespräch transparent,

- wie Entscheidungen in der Praxis getroffen werden,
- welches Maß an Eigenverantwortung erwartet wird
- und wie mit Fehlern und Unsicherheiten umgegangen wird.

Sie formuliert klar, dass Mitarbeitende Gestaltungsspielräume haben, gleichzeitig aber Verantwortung für ihre Bereiche übernehmen sollen.

Das Ergebnis:

Nicht jede Bewerbung passt – aber die, die bleiben, wissen, worauf sie sich einlassen. Erwartung und Realität klaffen später deutlich weniger auseinander.

New Work zeigt sich hier nicht in Benefits oder Schlagworten, sondern in klarer Kommunikation von Haltung.

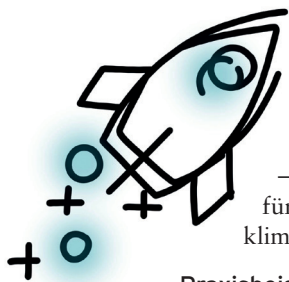
Gerade in neuen Praxen ist die Versuchung groß, Mitarbeitende möglichst





Sabine Kittel
Foto: Privat

Führungskräfte-Trainerin, Systemischer Coach und Beraterin, Dentalhygienikerin. Als Inhaberin der Akademie für Prophylaxe & Management bietet Sabine Kittel ein ganzheitlich ausgerichtetes systemisches Coaching-Programm an mit fundierter Beratung, individuellem Coaching und fachspezifischen Prophylaxe-Trainings.



schnell „zum Laufen“ zu bringen. Doch ohne klare Orientierung entsteht Überforderung – mit negativen Folgen für Qualität und Teamklima.

Praxisbeispiel: Strukturiertes Onboarding

In einer neu gegründeten Praxis wird das Onboarding bewusst gestaltet:

- Zuständigkeiten werden von Beginn an klar benannt,
- Entscheidungswege werden erklärt,
- regelmäßige Feedbackgespräche sind fest eingeplant.

Neue Mitarbeitende wissen:

- an wen sie sich bei Fragen wenden können,
- wo sie selbst entscheiden dürfen
- und wann Rücksprache notwendig ist.

Das Team findet schneller Sicherheit, Fehler werden früher angesprochen, Abläufe stabilisieren sich zügig.

Ein zentrales Element von New Work ist psychologische Sicherheit – also das Gefühl, Fragen stellen und Unsicherheiten äußern zu dürfen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Gerade im medizinischen Umfeld ist dies entscheidend für Qualität und Patientensicherheit.²

Praxisbeispiel: Umgang mit Fehlern

In einer neuen Praxis kommt es zu einer Terminüberbuchung. Die Situation ist angespannt, PatientInnen reagieren ungeduldig.

Statt Schuldzuweisungen initiiert die Praxisleitung eine kurze Reflexionsrunde:

- Wo war der Prozess unklar?
- Welche Information hat gefehlt?
- Was ändern wir konkret?

Die Verantwortung für die Anpassung des Terminrasters wird klar vergeben.

Das Ergebnis:

- der Fehler wiederholt sich nicht,
- Mitarbeitende sprechen Probleme früher an,
- das Team gewinnt Vertrauen in sich und in die Führung.

Studien zeigen, dass Teams mit psychologischer Sicherheit langfristig leistungsfähiger und lernbereiter sind.²

Ein häufiger Irrtum bei Neugründungen ist die Annahme, dass Teams sich selbst organisieren, wenn Führung sich bewusst zurückhält. In der Praxis zeigt sich jedoch: Ohne klaren Rahmen entstehen alte Muster – oft schneller als erwartet.

Gegenbeispiel: Freiheit ohne Orientierung

Eine neu gegründete Praxis verzichtet bewusst auf klare Zuständigkeiten. Entscheidungen werden situativ getroffen, Verantwortung bleibt offen.

Nach einigen Monaten zeigt sich:

- Mitarbeitende warten auf Anweisungen,
- Konflikte werden vermieden,
- Verantwortung wird zurückgespielt.

Was als moderne Freiheit gedacht war,

führt zu Unsicherheit. Klassische Arbeitsbilder kehren zurück – jedoch ohne die frühere Klarheit.

Motivationsforschung zeigt, dass Autonomie nur dann wirksam ist, wenn sie mit klaren Rahmenbedingungen, Kompetenz und Sinn verbunden ist.³

New Work bedeutet daher nicht weniger Führung, sondern bewusstere Führung.

Reflexionsimpuls für GründerInnen

Gerade in der Startphase lohnt es sich, regelmäßig innezuhalten:

- Wo braucht mein Team aktuell mehr Orientierung?
- Welche Entscheidungen sollten klar bei mir liegen?
- Wo kann Verantwortung sinnvoll übertragen werden?
- Welche Kultur lebe ich im Alltag tatsächlich vor?

Sabine Kittel

www.akademie-prophylaxe-management.de
info@akademie-prophylaxe-management.de

Literatur

1. Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, neue Kultur. Arbor Verlag.
2. Edmondson, Amy C. (2019): The Fearless Organization. Wiley.
3. Pink, Daniel H. (2011): Drive – Was Sie wirklich motiviert. Ecowin.
4. Drucker, Peter F. (2006): Management – Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Business.
5. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Studien zu Führung, Arbeitsbelastung und psychischer Gesundheit im Gesundheitswesen.

FAZIT: NEW WORK ALS BEWUSSTE GESTALTUNGSAUFGABE

Neugründungen bieten ideale Voraussetzungen, Arbeit von Beginn an zukunftsfähig zu gestalten. Gleichzeitig zeigen sie besonders deutlich, dass New Work kein Selbstläufer ist. Moderne Arbeitsformen entstehen nicht durch fehlende Strukturen, sondern durch bewusst gesetzte Rahmenbedingungen. Führung, Verantwortung und Zusammenarbeit müssen von Anfang an klar benannt und gelebt werden. Dort, wo Orientierung gegeben wird, können Teams Verantwortung übernehmen, sich entwickeln und engagiert arbeiten. Beide Teile dieser Beitragsreihe machen deutlich: New Work ist keine Frage der Ausgangslage – weder bei Praxisübernahme noch bei Neugründung. Entscheidend ist die Qualität der Führung. Während bei Übernahmen bestehende Strukturen neu ausgerichtet werden müssen, liegt bei Neugründungen die Chance darin, Arbeitskultur von Beginn an bewusst zu gestalten. In beiden Fällen gilt: New Work zeigt sich nicht in Konzepten oder Schlagworten, sondern im täglichen Führungsverhalten, in klaren Entscheidungen und in verantwortungsvoller Zusammenarbeit.

