POTENZIALENTWICKLUNG
Dipl. - Psych. Christine Lößl
Beratung • Coaching • Training

FALLBEISPIELE · REFLEXION · LÖSUNGSANSÄTZE · PRAXIS-TIPPS

Neu im Job? 20 Tipps für einen guten Einstieg

Die ersten 100 Tage im neuen Job optimal gestalten

Nicht nur Berufsanfänger sondern auch erfahrene Mitarbeiter sollten die berühmten ersten 100 Tage so gut wie möglich nutzen: Der Artikel gibt praktische Tipps für einen gelungenen Start: Sie erfahren, wie Sie Ihre Einarbeitung aktiv mitgestalten, von Anfang an systematisch Ihr Netzwerk im Unternehmen aufbauen und häufige „Fallen“ vermeiden.

Dipl.-Psych. Christine Lößl · Potenzialentwicklung · Beratung, Coaching, Training
Triebweg 36 · 97230 Estenfeld · Telefon 09305/9936-12 · info@coaching-loessl.de · www.coaching-loessl.de

ÜBERBLICK

Neu im Job?
20 Tipps für einen guten Einstieg

TEIL I Machen Sie einen guten Eindruck!

01 Bereiten Sie sich „mental“ auf Ihren Arbeitseinstieg vor!

02 Grundvoraussetzung: Kommen Sie pünktlich und in ordentlichem Outfit!

03 Der persönliche Empfang am ersten Tag – ziehen Sie keine voreiligen Schlüsse!

04 Die Mittagspause…

05 „Du“ oder „Sie“?

06 Führen Sie von Anfang an ein „Einarbeitungsbuch“!

TEIL II Die ersten Wochen: Verschaffen Sie sich Informationen!

07 Nehmen Sie aktiv Kontakt auf…

08 … aber achten Sie zu Beginn auch auf eine gesunde Distanz!

09 Respektieren Sie (zunächst) vorhandene Rituale!

10 Muss ich einen „Einstand“ organisieren?

11 Zeigen Sie Einsatzbereitschaft – aber im angemessenen Rahmen!

12 Bauen Sie gezielt Ihr Netzwerk auf!

TEIL III Die „Fallen“ vermeiden…

13 Die „Alles-im-Griff“-Falle…

14 Achtung: Glatteis für Besserwisser!

15 Spannungen ohne Grund - hat Ihre Stelle vielleicht eine „Vorgeschichte“?

16 Achtung: Nörgler und Taktiker! Lassen Sie sich vor keinen Karren spannen!

17 Bitten Sie rechtzeitig um Feedback!

18 Sprechen Sie es offen an, wenn die Dinge nicht laufen wie vereinbart!

19 Teambuilding mit dem neuen Team: Wie man sich bettet, so liegt man!

20 Und wenn es doch schief geht?

TEIL IV Sie wollen mehr wissen?

Psychologisches Wissen im pdf-Format, eBooks und Bücher

EINFÜHRUNG

Neu im Job? 20 Tipps für einen guten Einstieg

Sie haben Ihren neuen Arbeitsvertrag unterschrieben? Herzlichen Glückwunsch! Jetzt steht Ihnen eine spannende Zeit bevor, denn nach den ersten drei Monaten an einem neuen Arbeitsplatz ist schon vieles entschieden. Der erste Eindruck, den Sie als neuer Mitarbeiter oder neue Mitarbeiterin hinterlassen, prägt erst einmal Ihre künftigen Arbeitsbeziehungen und die Einschätzung, ob Sie zum Unternehmen passen. Gleichzeitig sind die ersten 100 Tage jedoch auch eine große Chance für Sie, um zu prüfen, ob die Aufgaben und das Unternehmensumfeld Ihren Erwartungen entsprechen. Schließlich wollen Sie einen beträchtlichen Anteil Ihrer Lebenszeit dort verbringen!

ZWEI BELIEBTE „FALLEN“, IN DIE NEULINGE IMMER WIEDER HINEINSTOLPERN

1. Sie sind hoch motiviert, wollen beweisen, was Sie können. Vielleicht hat man Ihnen sogar im Bewerbungsgespräch signalisiert, dass hier zügige Veränderungen gewünscht sind? Nach wenigen Tagen wissen Sie, wie hier „der Hase läuft“ und wollen die Dinge besser machen…
2. Sie sind erst einmal vorsichtig, wollen vor allem „eingearbeitet werden“. Sie warten darauf, dass Ihnen alles gezeigt wird, Sie Sachverhalte erklärt bekommen, Ihnen Ansprechpartner vorgestellt werden. Ist gerade niemand verfügbar, sitzen Sie an Ihrem Schreibtisch und fühlen sich unbehaglich…

Es geht auch anders …

TEIL I Machen Sie einen guten Eindruck!

01 Bereiten Sie sich „mental“ auf Ihren Arbeitseinstieg vor!

Sind Sie inzwischen selbst unsicher geworden, ob Sie sich richtig entschieden haben? Gibt es vielleicht sogar Stimmen im Bekanntenkreis, die Negatives über Ihren neuen Arbeitgeber gehört haben?



LÖSUNG

Gehen Sie von vorneherein davon aus, dass sich die Dinge in der Realität anders darstellen als sie Ihnen im Vorstellungsgespräch „verkauft“ worden sind. Das ist ganz normal… Und machen Sie sich klar, dass nicht nur der neue Arbeitgeber über Sie entscheidet, sondern auch Sie über den neuen Arbeitgeber… Keine Entscheidung ist unwiderruflich und gilt für immer. Es geht lediglich um Ihre nächste berufliche Station… Gehen Sie ganz bewusst unvoreingenommen und neugierig an die Sache heran. Damit motivieren Sie andere, sich auf Sie einzulassen. Stellen Sie sich am besten vor, dass Sie in ein unbekanntes Land kommen, das Sie Schritt für Schritt entdecken wollen!

02 Kommen Sie pünktlich und in ordentlichem Outfit!

Pünktlichkeit ist eine Grundvoraussetzung und zeigt, dass Sie die Sache ernst nehmen. Kleiden Sie sich am ersten Tag ähnlich wie beim Vorstellungsgespräch. Dies hat Ihnen schließlich zur Einstellung verholfen! Prüfen Sie unauffällig das äußere Erscheinungsbild Ihrer Kollegen: Sind sie eher klassisch-konservativ gekleidet, individuell-unkonventionell oder bewusst lässig? Kleiden Sie sich in den ersten Tagen, in denen Sie auch Mitarbeitern aus anderen Bereichen vorgestellt werden, eher neutral. Auch wenn Sie künftig durchaus Ihren eigenen Stil an Ihrem Arbeitsplatz einbringen sollen, können allzu große Abweichungen am Anfang zu falschen Schlüssen führen.

PRAXISBEISPIEL

Der neue technische Leiter eines großen Produktionsbetriebs pflegt einen teamorientierten Führungsstil und erscheint gleich am ersten Tag in Jeans und Poloshirt in der Werkhalle. Sowohl die Meister als auch deren Mitarbeiter sind verunsichert, da sein Vorgänger stets nur im Anzug zu sehen war. Den Mitarbeitern eines wichtigen Kunden, die an diesem Tag im Haus sind, wird er vorsichtshalber lieber nicht vorgestellt. Nach einigen Monaten ist sein Outfit aber kein Thema mehr…

03 Der Empfang am ersten Tag – ziehen Sie keine voreiligen Schlüsse!

Je nach Unternehmen werden Mitarbeiter an ihrem ersten Tag ganz unterschiedlich empfangen. In kleineren Unternehmen werden Sie vielleicht von Ihrer Führungskraft am Empfang abgeholt, in einem Gespräch auf die wichtigsten Dinge hingewiesen und dann an Ihren Arbeitsplatz gebracht. Großunternehmen stellen oft eine Mappe (oder eine Intranet-Seite) mit wichtigen praktischen Infos (z.B. Zutrittsausweis, Kantinenbenutzung, Software-Passwort) zur Verfügung. Andere benennen einen „Einarbeitungs-Paten“ in der Abteilung, der Ihnen die ersten Tage für Fragen zur Verfügung steht.

Manchmal läuft es aber auch ganz anders… Ihr Vorgesetzter hat überraschend einen Termin in der Geschäftsleitung oder musste kurzfristig zu einem Störungsfall an einer Maschine. Sie sitzen herum und fühlen sich unwohl. Ihr Büro ist noch nicht frei und Sie sitzen vorübergehend an der Besprechungsecke. Die Zugangsberechtigung zu Ihrem PC ist noch nicht freigeschaltet. Also das Unternehmen macht schon einmal keinen guten Eindruck… Bleiben Sie locker! Vielleicht ist heute nur einiges schief gelaufen… und die Situation ist für alle peinlich. Mit Ihrer Reaktion tragen Sie entscheidend zu einem positiven Eindruck bei!



PRAXIS-TIPP

- Signalisieren Sie, dass Sie aus eigener Erfahrung wissen, dass manchmal alles gleichzeitig kommt. Damit verringern Sie für alle Beteiligten die Peinlichkeit der Situation.
- Fragen Sie, ob jemand aus dem Team Zeit für ein kurzes Gespräch hat bis die Führungskraft wieder verfügbar ist!

04 Die Mittagspause…

Wer mit wem wo, wann und wie lange zur Mittagspause geht, ist gerade in der Einarbeitungsphase eine spannende Frage. Auch wenn Sie in Ihrer Mittagspause gerne ein paar Schritte alleine gehen oder Ihr Brot in Ruhe essen, nutzen Sie gerade in den ersten Wochen die Möglichkeiten, beim Essen Kontakte zu knüpfen. Eine Kantine oder Cafeteria ist der ideale Ort, um unverbindlich ins Gespräch zu kommen und die Atmosphäre im Unternehmen zu „erschnuppern“.



PRAXIS-TIPP

- Fragen Sie, was im Team üblich ist: Macht jeder Pause, wie er will oder gehen alle zusammen in die Kantine bzw. in ein Café oder machen alle einen gemeinsamen Spaziergang?

- Geht das Team nicht zusammen zum Essen, sprechen Sie einzelne Kollegen an, ob Sie einmal gemeinsam mit Ihnen essen wollen. Legen Sie sich dabei nicht zu schnell auf bestimmte Kollegen fest (auch wenn Sie sich freuen, wenn Sie schnell einen guten Draht gefunden haben) – weil Sie von anderen darauf festgelegt werden könnten („Der Neue hätte wohl lieber in der IT angefangen…“).

Als *neue Führungskraft* gilt es unbedingt darauf zu achten, ob es eine „informelle“ Pause gibt (z.B. in der Teeküche, bei der Mittagsrunde um den Block), bei der die Mitarbeiter ungestört sein wollen. Hier würden Sie entweder stören oder das Gespräch würde schnell einen unangemessen vertraulichen Charakter bekommen. Das ist vor allem für Mitarbeiter wichtig, die aus der Mitarbeiterposition neu in die Führungsfunktion gekommen sind. Sie sind den zwanglosen, freundschaftlichen Ton unter den Kollegen in der Pause gewohnt und möchten gerne auch hier wieder „dazugehören“.

05 „Du“ oder „Sie“?

Die Frage, ob und wann man den neuen Kolleginnen und Kollegen das „Du“ anbieten soll, bereitet vielen Menschen schlaflose Nächte. Hier spielen sowohl die Branche, der Arbeitsbereich und Ihre künftige Funktion eine wichtige Rolle.



LÖSUNG

- Grundregel: Auch wenn sich alle „locker“ geben: Bieten Sie in den ersten Monaten *nicht von sich aus* das „Du“ an – vor allem nicht an eine höhere hierarchische Ebene und erst recht nicht, wenn Ihre Führungskraft deutlich jünger ist als Sie.
- Wird Ihnen als Führungskraft von Ihrem Team das „Du“ angeboten, behalten Sie zunächst einmal freundliche Distanz bei. Manchmal versuchen gerade umstrittene Mitarbeiter die Führungskraft durch ein „Du“ von Anfang an für sich einzunehmen. Eine Formulierung könnte sein: „Ich kenne Sie ja alle noch nicht. Es ist für mich einfacher, wenn ich erst einmal die Nachnamen lerne.“
- Auch Kollegen in spannungsgeladenen Schnittstellen versuchen den Neuen mit einem „Du“! gleich für sich einzunehmen. Künftige sachliche Auseinandersetzungen werden dadurch aber nicht selten erschwert. Ein angebotenes „Du“ abzulehnen, ist eine heikle Sache. Helfen können Formulierungen, wie z.B. wie „Herzlichen Dank für Ihr Angebot. Aber ich weiß momentan noch gar nicht, wer wohin gehört. Es ist für mich leichter, wenn ich zunächst erst einmal alle Kollegen mit ihrem Nachnamen anspreche.“
- Bieten Sie jemandem erst das „Du“ an, wenn Sie ihn einigermaßen einschätzen können. Ein vorzeitiges „Du“ kann nicht rückgängig gemacht werden.

Auch wenn Sie durch ein „Du“-Angebot regelrecht überrumpelt wurden: Es bleibt immer Ihre Entscheidung, welche Vertrautheit Sie einem „Du“ beimessen. „Du gehst doch sicher mit in die Kantine?“ oder „Das kannst du doch heute noch erledigen, oder?“ verführt zwar regelrecht dazu, die eigenen Wünsche zu ignorieren und mit einem „Na klar, mache ich gerne!“ zu antworten. Mit etwas Mut und einer klaren Grundhaltung können Sie aber trotzdem antworten „Du, gerade heute möchte ich etwas früher nach Hause gehen. Ich mache es gleich morgen früh!“.

06 Führen Sie von Anfang an ein „Einarbeitungsbuch“!

Die ersten Tage sind voll mit neuen Namen, Informationen und Regeln. Es wirkt sich positiv aus, wenn man sein Gegenüber beim nächsten Kontakt mit Namen ansprechen kann. Gute Vertriebsmitarbeiter haben gelernt, Gesichter und Namen möglichst schnell im Kopf miteinander zu verbinden…



PRAXIS-TIPP

- Wer Stichpunkte mitschreibt, zeigt, dass er diese ernst nimmt und sich zügig einarbeiten will. Haben Sie zum ersten Kontakt bereits Stichworte notiert, können Sie beim nächsten Mal daran anknüpfen („Als wir uns letzte Woche kennengelernt haben, mussten Sie dringend zu einem Maschinenausfall. Konnten Sie das Problem denn lösen?“) und so Pluspunkte sammeln. Fragen Sie, ob jemand aus dem Team Zeit für ein kurzes Gespräch hat bis die Führungskraft wieder verfügbar ist!
- Es zahlt sich aus, in den ersten Wochen Leerzeiten oder eine halbe Stunde nach Arbeitsende zu nutzen, um Eindrücke und Ideen zu notieren: Was wird hier anders gemacht als Sie es von früheren Arbeitgebern gewohnt sind? Welche Themen sind völlig neu für Sie? Welche Ideen haben Sie spontan dazu?

Ein zusätzlicher Vorteil: In Unternehmen, in denen auf eine gute Einarbeitung geachtet wird, werden Sie bald (oder spätestens nach Abschluss der Probezeit) nach Ihren Eindrücken gefragt werden. Gut, wenn Sie anhand Ihrer Unterlagen fundiert Auskunft geben können!

TEIL II Die ersten Wochen: Verschaffen Sie sich Informationen – und warten Sie ab!

07 Nehmen Sie aktiv Kontakt auf…

Wer kennt das Gefühl nicht? Alle Menschen sind fremd, man fühlt sich neugierig oder sogar argwöhnisch beäugt… Am liebsten würden wir den Kopf einziehen und auf den Boden schauen… Gehen Sie Ihr Unbehagen aktiv an.



PRAXIS-TIPP

- Grüßen Sie unbekannte Kollegen am Gang freundlich, stellen Sie sich unaufgefordert vor. Und wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie jemanden schon kennen müssten, sagen Sie das einfach: „Haben wir uns schon kennengelernt? Ich habe in den letzten Tagen so viele neue Gesichter gesehen…“.
- Haben Sie zum ersten Kontakt bereits Stichworte notiert, können Sie beim nächsten Mal daran anknüpfen („Als wir uns letzte Woche kennengelernt haben, mussten Sie dringend zu einem Maschinenausfall. Konnten Sie das Problem denn lösen?“) und so Pluspunkte sammeln.
- Kommt ein Gespräch in Gang, fragen Sie am besten nach Anknüpfungspunkten („Ich habe die Funktion von Frau X übernommen. Werden wir miteinander zu tun haben?“).

So bekommen Sie schnell viele wichtige Informationen über die formellen und informellen Netzwerke im Unternehmen.

08 … aber achten Sie zu Beginn auch auf eine gesunde Distanz!

Auch wenn Sie sich dank des angenehmen, offenen Klimas gleich „wie zu Hause“ fühlen: Lassen Sie sich erst auf eine vertrauliche Ebene ein, wenn Sie einige Erfahrungen mit Ihren Ansprechpartnern gemacht haben und diese einschätzen können. Äußern Sie sich erst einmal zurückhaltend zu privaten Angelegenheiten und bringen Sie das Gespräch unauffällig lieber wieder auf berufliche Themen.

PRAXISBEISPIEL

Barbara H. beginnt als Teamleiterin im Vertriebsinnendienst. Sie ist seit kurzem alleinerziehend, die Trennung von ihrem Mann hat ihre Entscheidung für einen neuen Arbeitsplatz in einer anderen Stadt maßgeblich beeinflusst. Nach ihrer privaten Situation gefragt, will sie die Dinge offen auf den Tisch legen. Zwei ihrer Mitarbeiterinnen sind ebenfalls alleinerziehend und nehmen sie sofort in Beschlag. Sie ist dankbar für die Tipps zur Kinderbetreuung, engagiert ebenfalls die erprobte Babysitterin der beiden und nimmt die Einladungen zu abendlichen Treffen in einem Lokal gerne an, um sich schnell zu integrieren. Schnell wird über die Gründe ihrer Trennung gesprochen und vieles andere mehr. Die Vermischung beruflicher und privater Kontakte wächst ihr bald über den Kopf und wird zum Problem als sie in ihrem gegen vorhandene Bedenken eine neue Arbeitsorganisation einführen soll…

09 Respektieren Sie (zunächst) vorhandene Rituale!

In jeder Gemeinschaft gibt es Gewohnheiten und Rituale. In vielen Abteilungen ist es beispielsweise üblich, dass jeder Kollege seine eigene Kaffeetasse benutzt, auch wenn alle Tassen in der Küche verfügbar sind. Es zeugt von Höflichkeit und Respekt, wenn Sie vorher fragen, welche Tasse Sie benutzen können bzw. ob Sie sich eine eigene Tasse mitbringen sollen. Das Gleiche gilt für den Umgang mit gemeinsam genutzten Lebensmitteln wie Kaffee, Tee, Zucker, Milch oder Mineralwasser. Gibt es eine gemeinsame Kasse? Wie wird für Nachschub gesorgt? Kleinigkeiten, die – wenn sie nicht beachtet werden - sich (leider) schnell negativ darauf auswirken, wie Sie von Ihren Kollegen eingeschätzt werden.

Deutlich schwieriger wird es, wenn Sie als *neue Führungskraft* auf Gewohnheiten stoßen, die die Effizienz scheinbar beeinträchtigen: z.B. ist es in einem Team üblich, freitags um 10 Uhr gemeinsam zu frühstücken. Dafür bringt jedes Teammitglied reihum Gebäck mit. Oder Geburtstage werden ausgiebig gefeiert, wobei das Geburtstagskind das „Catering“ übernimmt. Sie würden die Kollegen mit hoher Wahrscheinlichkeit verärgern, wenn Sie alte Gewohnheiten vorschnell abwerten oder gleich abstellen.



LÖSUNG

In den ersten 3-6 Monaten gilt: Machen Sie zunächst „gute Miene“ – auch wenn Ihnen Gewohnheit übertrieben oder überflüssig erscheint. Achten Sie dabei auf die Auswirkungen auf das Team: Worüber wird bei so einem Anlass gesprochen? Sind alle Teammitglieder anwesend? Manche scheinbar unnötige Gewohnheit trägt mehr zum Teamgeist bei als eine aufwändig geplante Team-Maßnahme. Manchmal ist eine Gewohnheit allerdings auch in die Jahre gekommen (oder hat sich zu einem echten Kostenfaktor entwickelt) und alle warten nur darauf, dass irgendjemand den Mut hat, mit der Tradition zu brechen…

10 Muss ich einen „Einstand“ organisieren?

In manchen Unternehmen gehört es einfach dazu, dass der neue Mitarbeiter zu einem Umtrunk oder Kaffee und Gebäck einlädt. In anderen wurde es ganz bewusst abgeschafft. Ein Einstand findet erst nach bestandener Probezeit statt. Abhängig von der eigenen Funktion können dazu im Rahmen des networking Führungskräfte und Ansprechpartner aus anderen Bereichen eingeladen werden. Aber Achtung: Besteht die Gefahr, dass sich jemand übergangen fühlt, belassen Sie es lieber beim abteilungsinternen Rahmen!



PRAXIS-TIPP

- Bringen Sie keinesfalls überraschend etwas mit, sondern erkundigen Sie sich nach den Erwartungen und den bisherigen Gepflogenheiten.
- Darf der Einstand während der Arbeitszeit stattfinden? Vielleicht am besten Freitagnachmittag?
- Wie sieht es mit Alkohol aus? Gehört ein Glas Sekt dazu (alkoholfreie Alternativen sind allerdings immer Pflicht!) oder herrscht absolutes Alkoholverbot?

11 Zeigen Sie Einsatzbereitschaft – aber im angemessenen Rahmen!

Wer neu anfängt, möchte alles richtig machen und einen guten Eindruck hinterlassen. Man kommt morgens frühzeitig und bleibt auch abends immer etwas länger, um Engagement zu signalisieren. Die Kollegen interpretieren dies oft nicht als guten Willen, sondern sehen den oder die Neue schnell als „StreberIn“, der/die besser sein will als die anderen. Das löst Neid und Ablehnung aus – vor allem wenn die Führungskraft den Fehler macht, das – auch wenn humorvoll gemeint – herauszustellen („Nehmt Euch an Frau B. einmal ein Beispiel…“). die Zeiten, in denen Sie länger am Arbeitsplatz sein müssen als Sie eigentlich wollen, kommen früh genug!



PRAXIS-TIPP

- Widerstehen Sie der Versuchung, durch besonders lange Arbeitszeiten Ihr Engagement zu demonstrieren. Jeder weiß, dass Sie in den ersten Tagen und Wochen noch nicht wirklich viel betragen können!
- Fragen Sie lieber in den ersten Wochen zum Arbeitsende, ob noch etwas für Sie zu tun ist – und gehen Sie dann tatsächlich nach Hause.

- Schauen Sie in der Einarbeitungszeit nicht auf die Uhr, aber schrauben Sie Ihre Arbeitszeit mit Hilfe einer guten Planung auf ein verträgliches Maß zurück sobald sie mit den Abläufen vertraut geworden sind.

Oft bekommen neue Mitarbeiter aber auch neue Führungskräfte zum Einstieg Aufgaben, für die sie eigentlich überqualifiziert sind. Sie werden gebeten, umfangreiche Richtlinien durchzulesen oder Ablage zu machen. Oft ist der Grund dafür ein fehlender Einarbeitungsplan: Die Kollegen wissen einfach nicht, wie sie Sie einarbeiten sollen. Manchmal werden Sie damit aber auch „getestet“, wo Ihre Grenzen sind.

PRAXISBEISPIEL

Stefan F. beginnt als Mitarbeiter in der Qualitätssicherung. Es gehört zu den Aufgaben seines Bereichs, Handbücher und Richtlinien zu erstellen, die dann an die entsprechenden Funktionen im Haus verteilt werden. Zum Bereich seines Vorgesetzten gehören mehrere Abteilungen, daher sieht er ihn nicht oft und wird hauptsächlich von den Kollegen eingearbeitet. Diese teilen ihm mit, dass er für das gesamte Team die Dokumente im Haus verteilen müsse. Herr F. wundert sich, übernimmt aber die Aufgabe. Mehr als 6 Monate später wird er von einem Kollegen aus einem anderen Bereich auf den hohen Arbeitsaufwand angesprochen. Vor seinem Eintritt sei jeder Kollege für die Weiterleitung seiner Dokumente selbst zuständig gewesen…



LÖSUNG

Übernehmen Sie in den ersten Tagen die Aufgaben, die Ihnen übertragen werden – auch wenn diese eigentlich unter Ihrer Qualifikation liegen. Weniger qualifizierte Aufgaben abzulehnen macht erst Sinn, wenn Sie die „Gepflogenheiten“ im Betrieb besser kennen. Besprechen Sie dann mit Ihrem Vorgesetzten, dass Sie mit dieser Aufgabe viel Zeit verlieren, die Sie mit Ihrer Qualifikation besser für das Unternehmen nutzen könnten, und suchen Sie gemeinsam nach einer Lösung. Manchmal kann es Sinn machen, derartige Aufgaben für eine begrenzte Zeit zu übernehmen bis jemand dafür gefunden ist. Dies gilt allerdings nicht für unattraktive Aufgaben, die reihum im Team erledigt werden, wie z.B. Protokollierung, Kaffee kochen oder Spülmaschine ausräumen. Hier kann sich auch eine Führungskraft Sympathien gewinnen, wenn sie diese ab und zu miterledigt!

Möglicherweise hat Ihre Führungskraft nur wenig Zeit, um in Ruhe auf Ihre Fragen einzugehen. Klären Sie ab, wann die beste Zeit für ein ungestörtes Gespräch ist, und vereinbaren Sie dann Termine!

12 Bauen Sie gezielt Ihr Netzwerk auf!

Es mag durchaus einmal sinnvoll sein, wenn Sie mit dem Lesen des unternehmensinternen Projektmanagement-Handbuchs alleine gelassen werden. Für den Hauptanteil Ihrer Zeit gilt jedoch: Kommen Sie ins Gespräch!



PRAXIS-TIPP

- Wer war bisher für ein Thema zuständig? Wer kann Ihnen aufgrund seiner langjährigen Betriebszugehörigkeit etwas über die „Geschichte“ dieses Themas sagen? Erfragen Sie geeignete Gesprächspartner und holen Sie die Erlaubnis ein, mit diesen selbständig Termine zu vereinbaren. Ein aktiv initiierter Kontakt ist immer sympathischer als eine höflich-unverbindliche Vorstellung durch Dritte!
- Beginnen Sie zügig Kontakte auch zu Ansprechpartnern aus anderen Abteilungen aufzubauen. Wer ist von Ihrer Arbeit betroffen? Welche Sichtweise hat er oder sie? Welche Erwartungen gibt es dort an Ihre Vorgehensweise?

TEIL III Die „Fallen“ vermeiden…

13 Die „Alles-im-Griff“-Falle…

Viele neue Mitarbeiter wollen von Anfang an beweisen, dass sie Fachwissen und Erfahrung mitbringen. Sie wollen auch bei komplexen Abläufen möglichst wenig nachfragen und keinesfalls anderen zur Last fallen („Ja, das habe ich schon verstanden!“). Oft hofft der Neue allerdings im Stillen, dass die Kollegen trotzdem auf ihn zukommen und Unterstützung anbieten. Passiert das nicht, liegt das an unklaren Zuständigkeiten oder Zeitmangel – oft aber auch auf Unwissenheit. Es kann schließlich niemand Ihre Gedanken lesen! Richtig schwierig wird es, wenn Sie nach außen eine Sicherheit signalisieren, die Sie tatsächlich noch nicht haben („Alles im Griff“). Und dann alle Aufgaben annehmen, die an uns herangetragen werden, bzw. zu allem „Ja“ sagen - und dann in kürzester Zeit völlig überfordert sind!

PRAXISBEISPIEL

Peter F. wurde nach seiner Ausbildung in einem kleinen Unternehmen übernommen. Nach einigen Jahren wurde ihm klar, dass er als hilfsbereiter, eher gutmütiger Typ im Betrieb immer der „ehemalige Azubi" bleiben würde, und er wechselte zu einem größeren Unternehmen. Das hier verwendete Software-Programm war ihm neu, er hatte kaum Überblick. Der Arbeitsalltag verlief hier deutlich hektischer, jeder hatte viel zu tun und kaum Zeit für ein Gespräch. Es war ihm daher peinlich, immer wieder nachzufragen, und er blieb lieber abends länger, um sich alleine durchzubeißen. Als er unwissentlich einige Daten falsch eingab, kam es zum Chaos. Trotz seiner Beteuerungen, dass er es nicht absichtlich gemacht hätte und ihm die Dateneingabe nicht erklärt worden sei, wurde ihm während der Probezeit gekündigt.

14 Achtung: Glatteis für Besserwisser!

Bei der Besetzung einer Stelle wird darauf geachtet, dass der/die Neue entsprechende Erfahrungen mitbringt. Meist wird regelrecht erwartet, dass er/sie Prozesse verbessert und neue Ideen einbringt – in der Theorie! In der Praxis wird dann aber genau das dann argwöhnisch betrachtet.



LÖSUNG

Halten Sie sich erst einmal zurück und beobachten Sie, statt sofort lauthals Ihre Meinung zu äußern und die Kollegen mit neuen Ideen zu überfallen! Vergessen Sie nie: Jede Kritik an den bisherigen Abläufen ist eine Kritik an den Personen, die für diese bisher zuständig waren. Veränderungen werden nie nur aus einer sachlichen Perspektive bewertet. Ob eine Idee positiv aufgenommen wird, ist von vielen Faktoren abhängig: von der Person, die sie äußert, vom Zeitpunkt, zu dem sie geäußert wird, von den Personen, die diese unterstützen… Viele gute Ideen wurden nur deswegen abgelehnt, weil die entscheidenden Personen nicht von Anfang an einbezogen worden waren. Achten Sie sorgfältig darauf, wie die informellen Entscheidungsstrukturen in Ihrem neuen Umfeld sind: Wessen Meinung hat Gewicht? An wem kommt niemand vorbei? Wurde Ihre Idee vielleicht schon einmal von jemandem vorgeschlagen und abgelehnt? Gibt es vielleicht sogar zwei Lager im Unternehmen, die gegensätzliche Standpunkte vertreten? Und alle warten nur darauf, dass Sie zwischen die Fronten kommen?

Das heißt nicht, dass Sie keine Verbesserungsvorschläge machen sollen. Aber Menschen wollen dabei mitgenommen werden.



PRAXIS-TIPP

- Fragen Sie nach, warum etwas bisher so gemacht wurde – auch wenn es Ihnen völlig umständlich oder sogar falsch erscheint. Und zwar solange bis sie es verstanden haben.

- Versuchen Sie herauszuhören, womit die Kollegen selbst unzufrieden sind bzw. wofür sie noch keine Lösung gefunden haben. Stellen Sie Fragen statt Feststellungen zu machen: „Wäre es einfacher, wenn die Daten bereits im Vertrieb eingegeben würden?“ ist deutlich motivierender als „So arbeitet heute niemand mehr. Die Daten müssen im Vertrieb eingegeben werden!“.

- Bewerten Sie nicht, bevor Sie sich ein umfassendes Bild verschafft haben! Viele gute Ideen scheitern daran, dass sie von Besserwissern vorgeschlagen wurden…

15 Spannungen ohne Grund - hat Ihre Stelle eine „Vorgeschichte“?

Manchmal stößt man als Neueinsteiger auf Zurückhaltung oder sogar Feindseligkeit – ohne einen Grund dafür im eigenen Verhalten erkennen zu können. Auch wenn es zunächst beängstigend klingt: Manche Stellen haben eine Vorgeschichte… Lassen Sie sich nicht verunsichern, auch wenn Sie sich wie „auf dem Prüfstand“ fühlen! Schaffen Sie Klarheit über die Ziele Ihrer Funktion!



PRAXIS-TIPP

- Finden Sie im Gespräch mit Ihrer Führungskraft die Vorgeschichte Ihrer Funktion heraus: Wurde Ihre Stelle vielleicht geschaffen, weil andere die Aufgaben nicht zufriedenstellend erledigen konnten? Gab es interne Bewerber für Ihre Stelle? Gab es Vorgänger, die nicht den Erwartungen entsprochen haben?

- Organisieren Sie dann ein Team-Meeting, um deren Erwartungen an Ihre Funktion zu erfahren. und zu schaffen.

16 Nörgler und Taktiker: Lassen Sie sich vor keinen Karren spannen!

Seien Sie auf der Hut, wenn Ihnen allzu schnell negative Informationen über andere Mitarbeiter gegeben werden – vor allem, wenn das unter dem Siegel der Verschwiegenheit geschieht („Ich sage Ihnen das jetzt ganz vertraulich!“). Ergreifen Sie auf keinen Fall Partei, sondern bleiben Sie neutral und verweisen Sie darauf, dass Sie sich als Neuling ja erst einmal alle Seiten anhören müssen. Und tun Sie das auch! Wird z.B. deutlich bemängelt, dass Ihre Entwicklungsabteilung sich „nie“ um die vorhandenen Kundenbeschwerden am Produkt kümmert, vereinbaren Sie einen Termin mit dem zuständigen Mitarbeiter und fragen Sie nach Erwartungen und bisherigen Vorgehensweisen. Entlarven Sie chronische Nörgler, indem Sie „unschuldig“ nachfragen, welche Lösungsversuche diese bisher unternommen hätten…

PRAXISBEISPIEL

Die neue Mitarbeiterin in der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit wird vom ersten Tag an regelmäßig in die Kantine mitgenommen. Dort sitzt das Team grundsätzlich an einem Tisch zusammen – und lästert häufig über andere Abteilungen. Die neue Kollegin befindet sich in einem Zwiespalt: einerseits möchte sie nicht „ausbrechen", andererseits würde sie auch gerne andere Mitarbeiter (und Sichtweisen!) kennenlernen. Sie äußert ihren Wunsch, sich ein umfassendes Netzwerk aufzubauen und holt sich so die „offizielle Erlaubnis" auch mit „ungeliebten" Kollegen Kontakt aufzunehmen…

17 Bitten Sie rechtzeitig um Feedback!

Nach 14 Tagen haben sich sowohl Ihre Führungskraft als auch die Kollegen einen ersten Eindruck von Ihnen verschafft. Vieles, was bereits in den ersten Tagen schief gelaufen scheint, läßt sich dann noch problemlos korrigieren. Oft entsteht ein „schiefer" Eindruck aus einem Missverständnis heraus, von dem Sie nicht einmal etwas wissen müssen! Bitten Sie sowohl Ihre Führungskraft als auch die Kollegen aktiv um ein kurzes Feedback über ihre ersten Eindrücke! Dabei sollte es weniger um eine Beurteilung Ihrer Leistung oder Ihrer Kompetenzen gehen als vielmehr um konkrete Hinweise, wie Sie den Verlauf der Einarbeitung weiterhin positiv gestalten können. Fragen Sie direkt, ob Ihr Einsatz bisher den Erwartungen entspräche und bitten Sie um Tipps.



PRAXIS-TIPP

- Worauf sollten Sie unbedingt achten? Zu wem sollten Sie gezielt einen guten Draht aufbauen?
- Werden Sie im Gegenzug selbst nach Ihren Eindrücken gefragt, nennen Sie vor allem positive Erfahrungen und stellen Sie Verständnisfragen.
- Werden Sie bereits gebeten, kritische Punkte zu äußern, verweisen Sie darauf, dass Sie die Abläufe erst noch genauer kennenlernen müssen. Auch wenn es verführerisch ist, bereits erste Verbesserungsideen einzubringen, ist die Gefahr viel zu groß, dass Sie die Situation noch nicht einschätzen können und in einen „Fettnapf" treten…

Ein Anfang in einem neuen Job ist belastet von den Eindrücken, die sich im alten Job zu Recht oder zu Unrecht festgefahren hatten. Wer in seinem vorherigen Job gescheitert ist, hat Angst, in die „alten" Fallen zu tappen. Die Angst führt leider oft dazu, dass wir uns über die Maßen anstrengen – ohne uns rückzuversichern, ob wir auf dem richtigen Weg sind! Nutzen Sie daher Feedback, um die gleichen Fehler nicht wieder zu machen!

Soll ich auch als *neue Führungskraft* meine Mitarbeiter um Feedback bitten? Unbedingt! Damit Ihre Mitarbeiter genug Zeit hatten, etwas Vertrauen aufzubauen, sollte dies allerdings erst nach 4-6 Wochen passieren.



PRAXIS-TIPP

- Geben Sie „4-Augen-Taktikern“ („Das sage ich Ihnen jetzt mit der Bitte um Vertraulichkeit“) keine Chance.
- Binden Sie das Feedback in ein Team-Meeting ein! Nutzen Sie dafür eine strukturierte Vorgehensweise und achten Sie darauf, dass das Feedback weder zur Motzrunde („Was gefällt uns nicht?“) noch zum Wunschkonzert („Was erwarte ich mir von einem Vorgesetzten?“) wird. Gut geeignet sind Fragen wie z.B. „Was ist Ihnen bisher positiv aufgefallen?“, „Welche Hinweise würden Sie mir mit auf den weiteren Weg geben?“, weil Sie so konkrete Verhaltenshinweise erhalten.
- Entscheiden Sie nach Ihrem Gefühl, ob Sie die Fragen offen in die Runde stellen oder Ihrem Team kurz Zeit geben, um ihre Antworten auf ein Flip-Chart zu schreiben während Sie den Raum verlassen.

18 Sprechen Sie offen an, wenn die Dinge nicht laufen wie vereinbart!

Der Alltag kann die beste Planung zunichtemachen. Manchmal ergeben sich im Rahmen Ihrer Einarbeitungszeit überraschende Veränderungen im Unternehmen (z.B. Krankheitsausfälle, Sonderaufträge), für die die betroffenen Führungskräfte selbst keine Lösung haben. Sie sind zunächst froh „über jeden, der irgendwie mitarbeitet“ und haben keine Zeit mehr, sich Gedanken über Ihre Einarbeitung zu machen. Einerseits verständlich, andererseits aber auch schwierig. Sprechen Sie ohne Scheu offen an, wenn sich deutliche Abweichungen von den vereinbarten Anforderungen ergeben: Welche Themen bleiben derzeit auf der Strecke? Wo benötigen Sie mehr Unterstützung? Welche Lösungsansätze sehen Sie?

PRAXISBEISPIEL

Horst F. beginnt als kaufmännischer Leiter im Stammhaus eines Unternehmens. Seine Einstellung hat dazu geführt, dass der Kollege, der bisher die Zweigwerke betreut und sich Hoffnungen auf die Stelle gemacht hat, gekündigt hat. Während der Einarbeitung erfährt Horst F., dass er sich zusätzlich zu seinen Aufgaben übergangsweise auch um drei Zweigwerke kümmern soll. Trotz zahlreicher Überstunden wächst ihm das gesamte Aufgabenpaket über den Kopf. Er findet keine Zeit, seine Ansprechpartner kennenzulernen, kann Termine nicht halten und versäumt wichtige Fristen. Er sucht aber das Gespräch mit seinem Vorgesetzten nicht, um das neue Arbeitsverhältnis nicht zu gefährden. Zum Ende der Probezeit wird ihm gekündigt mit der Begründung, dass er für die Funktion „nicht flexibel genug und zu wenig belastbar" sei.

19 Teambuilding: Wie man sich bettet, so liegt man!

Auch wenn die Grundregel „Wie man sich bettet, so liegt man!" allgemein bekannt ist, sind Teambuilding-Workshops bei einem Wechsel der Führungskraft (auch: Transition-Workshops) leider in den meisten Unternehmen immer noch nicht selbstverständlich. In einer Unternehmenskultur, bei der Führungskräfte ohne große Schulung ins kalte Wasser geworfen werden, erscheinen solche Maßnahmen zu kostspielig, zeitraubend und daher unnötig. Vermutlich hat auch Ihr eigener Vorgesetzter so etwas nie gemacht und kann sich daher nicht vorstellen, was es bringen soll.



LÖSUNG

Verzichten Sie auf „belehrende" Argumente und betonen Sie lieber Ihren Wunsch, sich mit einem Teambuilding zügig einen Überblick über die Arbeitsabläufe, die Zielsetzungen und die Stimmung im Team zu verschaffen. Haben Sie bereits einen guten Draht zu Ihrem Vorgesetzten, laden Sie ihn doch einfach ein, zum Ende der Veranstaltung kurz dazukommen und selbst ein paar Worte zu den Zielen zu sagen!

Ein Teambuilding-Workshop von 3-4 Stunden (bei großen Teams oder komplexen Teamaufgaben auch bis zu einem Tag) als Auftaktveranstaltung ist für eine neue Führungskraft immer eine gute Sache. Hier geht es um Feedback, aber darüber hinaus auch um Klärung der aktuellen Aufgaben und Prioritäten sowie um die Festlegung von Zielsetzungen. Zu Wort kommen sollen hier vor allem die Mitarbeiter! Ein Vorgesetzter, der die Zeit mit einer ausführlichen PowerPoint-Präsentation seiner Erwartungen füllt, nimmt sich die Chance, das Team gemeinsam zu erleben und weitere Eindrücke zu gewinnen. Ein solcher Workshop kann sowohl im Unternehmen als auch außerhalb stattfinden. Fühlen Sie sich dabei unsicher, kann ein interner oder externer Moderator zugezogen werden. Versuchen Sie nicht, Eindruck

zu machen, indem Sie einen spektakulären Team-Event organisieren! Die Gefahr ist zu groß, dass Sie Ihre neuen Mitarbeiter durch eine Kletterpartie oder einen gemeinsamen Koch-Abend verschrecken. Außerdem sollten solche Events dem gemeinsamen Feiern von guten Teamergebnissen vorbehalten sein.

20 Und wenn es doch schief geht?

Woran scheitern Arbeitsverhältnisse in der Probezeit häufig? Eine Kündigung zum Ende der Probezeit liegt nicht immer an der fehlenden fachlichen Kompetenz. Entweder hat sich das Unternehmen vor allem von seiner Schokoladenseite präsentiert und die tatsächlichen Aufgaben, Handlungsspielräume, personelle Kapazitäten bzw. die Arbeitszeit entsprechen nicht dem, was im Vorstellungsgespräch tatsächlich besprochen wurde. Vielleicht fühlt sich der neue Mitarbeiter auch nicht ausreichend eingearbeitet oder sogar alleine gelassen. Oder die Chemie zwischen dem neuen Mitarbeiter und seinen Ansprechpartnern stimmt einfach nicht. Vieles beruht dabei auf unterschiedlichen Erwartungen oder Missverständnissen, die sich mit etwas gutem Willen und einem Gespräch in Ruhe hätten klären lassen. Kündigung durch das Unternehmen – was jetzt?



LÖSUNG

Auch wenn Sie enttäuscht oder (zu Recht) verärgert sind: Bitten Sie aktiv um ein offenes Gespräch mit Ihren Vorgesetzten (ggf. auch mit der Personalabteilung). Verzichten Sie auf Rechtfertigungen oder Gegenangriffe – die Kündigung wurde ja bereits ausgesprochen! Nutzen Sie die Situation lieber als Chance, die kritischen Punkte so ehrlich wie möglich zu erfahren. Fragen Sie nach konkreten Beispielen und vor allem nach den Erwartungen des Unternehmens, wie Sie sich hätten anders verhalten sollen. Notizen sind dabei durchaus sinnvoll. Bedanken Sie sich – und überlegen Sie zu Hause in Ruhe, was Ihnen davon wichtig erscheint. Oft ist es hilfreich, ein kritisches Feedback mit jemandem durchzusprechen, der Sie gut kennt.

Manchmal sollte eine Stelle einfach nicht sein: Die Stelle war unternehmerisch umstritten oder es gab einen Mitarbeiter, der eigentlich dafür vorgesehen war… Egal, Sie vergeuden Ihre Energie, wenn Sie versuchen, die Hintergründe herauszufinden. Auch Vorwürfe an Ihren bisherigen Arbeitgeber bringen nicht weiter. Es geht nicht darum, was Ihr Arbeitgeber „falsch“ gemacht hat. Es geht es darum, für sich selbst ein Fazit zu finden und sich „auf zu neuen Ufern“ zu begeben. Die Voraussetzung, dass Sie in künftigen Vorstellungsgesprächen souverän auftreten können, ist, dass Sie sich mit dem vermeintlichen „Scheitern“ in der vorherigen Funktion auseinandergesetzt haben.



REFLEXION

- Was haben Sie (vielleicht bereits bei der Bewerbung) übersehen oder falsch eingeschätzt?
- Wo sehen Sie *Ihren* Beitrag dazu, dass Sie bei Ihrer letzten Stelle gescheitert sind? Was haben Sie unterschätzt? Wo sind Sie ungeschickt aufgetreten?
- Gibt es Parallelen zu früheren Stellen? Gibt es Situationen, die Ihnen immer wieder passieren?
- Was haben Sie aus der vorherigen Stelle gelernt? Beispielweise über Ihre fachlichen Fähigkeiten oder Ihre Fähigkeiten, Ihren Standpunkt zu vertreten?
- Worauf werden Sie bei Ihrer Stellensuche künftig achten? Was würden Sie künftig anders machen? Wann würden Sie hellhörig werden?



PRAXIS-TIPP

- Hüten Sie sich davor, Ihren kurzfristigen Arbeitgeber im Anschluss öffentlich schlecht zu machen. Die unternehmensübergreifenden Netzwerke funktionieren meist sehr gut – und Sie wissen nicht, wem Sie beim nächsten Vorstellungsgespräch gegenübersitzen!
- Erwähnen Sie auch kurze berufliche Stationen in Ihrem Lebenslauf – und bereiten Sie eine nachvollziehbare Erklärung vor, warum das Arbeitsverhältnis beendet wurde. Stellen Sie dabei sowohl die Sichtweise des Unternehmens als auch Ihre eigene kurz dar.
- Zeigen Sie auf, was Sie daraus gelernt haben und worauf Sie deshalb bei Ihrer jetzigen Stellensuche verstärkt achten wollen: Worauf werden Sie bei der Auswahl einer neuen Stelle künftig achten? Was brauchen Sie, um sich gut einarbeiten zu können? Welche Fehler werden Sie künftig vermeiden? So wird deutlich, dass Sie schwierige Situationen für Ihre persönliche Weiterentwicklung nutzen

TEIL IV Sie wollen mehr wissen?

Psychologisches Wissen im pdf-Format & eBooks

Ich möchte Menschen, die zu einer psychologischen Beratung oder einem Coaching zu mir kommen, ebenso wie den Teilnehmern und Teilnehmerinnen meiner Seminare und NLP- & Coach-Ausbildungen hilfreiche Informationen an die Hand geben. Auch Menschen, die sich für psychologische Themen interessieren und auf meine Website gestoßen sind, sind herzlich eingeladen, die Materialien zu nutzen.

Viele Dokumente können Sie kostenlos auf meiner Website **www.coaching-loessl.de** herunterladen. Gerne dürfen Sie diese an Menschen weiterleiten, denen diese Informationen ebenfalls weiterhelfen könnten!

Meine Bücher: „Leben auf eigene Verantwortung“ (Band 1 und 2)

Sie wollen mehr darüber erfahren,

- wie Sie Ihr Leben selbstverantwortlich gestalten?
- nach welchen logischen Prinzipien das Zusammenspiel zwischen unseren Gedanken, unserer Psyche und unserem Körper funktioniert?
- wie Sie sich Ziele setzen, die von Ihrem Unterbewusstsein unterstützt werden?
- wie Sie vorhandene Blockaden aufdecken und überwinden?
- wie Sie die „Botschaften“ von körperlichen Symptomen erkennen?

Auf meiner Website können Sie einen Blick in die Bücher werfen und sie auch erwerben.