

Das Probezeit-Coaching zum Nachlesen

Von 0 auf 100 im neuen Job: Wie überstehe ich die ersten sechs Monate?

Die ersten 100 Tage meistern

Coaching als Hilfestellung bei der Einarbeitung während der sogenannten ersten 100 Tagen im neuen Unternehmen kann eine Reihe von Themen behandeln. Die größten Herausforderungen, die es für einen neuen Mitarbeiter zu meistern gilt, betreffen sicherlich die Unternehmenskultur, das Kommunikationsverhalten innerhalb der Firma, Hierarchieverhältnisse und das damit einhergehende Rollenverhalten sowie die eigene Motivation und Teamfähigkeit. In den Folgenden beleuchten wir einzelne Aspekte zum Thema „Probezeit meistern“ – der Probezeit-Guide zum Nachlesen quasi.

Vielen Dank für die Blumen

Um die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters bemüht sich jedes Unternehmen in unterschiedlicher Weise. Während die eine Firma mit einem duftenden Blumenstrauß aufwartet, stellt eine andere dem Neunkömmling einen Kollegen oder eine Führungskraft zur Seite. Große Konzerne wiederum bieten sogar systematische Einführungsprogramme an. Sollte es allerdings allein beim Blumenstrauß bleiben, so stellt sich die Frage:

Was ist zu tun?

Da die Einarbeitung neuer Mitarbeiter – und das gilt insbesondere für Startups – im laufenden Geschäft erfolgt, wird sie meist zur „Holschuld“ deklariert. Vom Neueinsteiger wird somit in hohem Maße Eigenständigkeit und Initiative erwartet und er muss sich in vielen Fällen erst mal selbst auf die Suche nach Arbeit machen.

Ich bin dann mal weg

Als Folge unstrukturierter Integrationsversuche ereilt den neuen Mitarbeiter ein „Realitätsschock“. Überzogene oder unrealistische Erwartungen treffen auf die Situation im Unternehmen. Verunsicherung, Orientierungslosigkeit bis hin zu Frustration machen sich breit. In diesem Zusammenhang verwundert es nicht zu erfahren, dass in der Probezeit eine außergewöhnlich hohe sogenannte Frühfluktuation zu verzeichnen ist. In Zahlen ausgedrückt: bis zu 40% der Mitarbeiter scheiden in den ersten drei bis sechs Monaten des Beschäftigungsverhältnisses aus. Für das Unternehmen bedeutet das hohe Ausgaben und nicht selten einen Imageverlust.

Wenn mir keiner hilft, helf' ich mir selbst

Durchwurschteln stellt eine Vorgehensweise dar. Das kann klappen – muss es aber nicht. Eine weitere Möglichkeit ist, sich Literatur zum Thema Probezeit zu besorgen. Erstaunlicherweise ist hierzu wenig im Buchhandel zu finden. Dies mag dem Sachverhalt geschuldet sein, dass die Einarbeitungsphase bei einem Unternehmen individuell sehr unterschiedlich empfunden werden kann. Zudem weist jede Unternehmung ihre Eigenheiten auf, die es zu verstehen und anzunehmen gilt.

Wenn mir keiner hilft, lass' ich mir helfen

Fühlt man sich als neuer Mitarbeiter (egal ob als Einsteiger oder Umsteiger) alleingelassen oder sogar überfordert, kann ein Karriere- bzw. Probezeit-Coaching eine adäquate Lösung darstellen. So handelt es sich bei dieser Art Coaching nicht um Coaching in seiner Reinform. Es geht vielmehr um die Kombination aus Prozessbegleitung, Problemlösebefähigung sowie inhaltlich-fachlicher Beratung. Der Coach tritt als eine Art Sparringpartner auf, der dem Klienten beispielsweise ermöglicht, eigene Ziele zu stecken und zu erreichen, Gegebenheiten im Unternehmen zu verstehen und darauf angemessen zu reagieren sowie eigene Handlungsweisen zu reflektieren und neue Verhaltensweisen einzuüben.



Einen guten ersten Eindruck hinterlassen.

Neuer Tag, neues Glück

Für alle, die vor dem ersten Tag im Startup erzittern, hier der Vorschlag, die Situation mal aus einem anderen und zwar gelasseneren Blickwinkel zu betrachten: Der Einstieg in einen Job bedeutet einerseits, sich Vertrauen, Respekt und Anerkennung der Kollegen und Vorgesetzten zu erarbeiten, andererseits stellt er auch eine Chance dar. Die Chance, sich von einer – vielleicht sogar einem selbst verborgenen – Seite zu präsentieren. Die Devise kann somit lauten: Neuer Job, neues Image.

Der erste Eindruck zählt

... oder wie es auf Englisch heißt: „You never get a second chance to make a first impression.“ Aus der Interviewforschung weiß man, dass sich Gesprächspartner in Sekundenschnelle einen ersten Eindruck voneinander bilden. Psychologen gehen von einem Zeitfenster von nur sieben Sekunden aus. Wenn man bedenkt, welche Faktoren für das Auftreten einer Person eine Rolle spielen, nämlich äußeres Erscheinungsbild, Körpersprache, Stimme, Geruch, inhaltliche Aussagen, Verhalten etc., dann fragt sich der Jobeinsteiger verständlicherweise, „Wie soll ich in nur wenigen Sekunden mein Gegenüber für mich einnehmen?“. Die Antwort lautet, am Besten an so vielen „Stellschrauben“ wie möglich zu drehen. Es beginnt bei formalen Aspekten wie der Pünktlichkeit und endet bei nonverbaler Kommunikation, wie beispielsweise dezent aufgetragenes Makeup.

Schraubzwinge oder Waschlappen

Was den Begrüßungsritus anbelangt, gilt es, gekonnt einen Händedruck vorzunehmen, der zwischen kraftvoll und kraftlos liegt. Eine Handlung, im übrigen, von nur ca. drei Sekunden Dauer (Es bleiben also noch fünf Sekunden über...). An dieser Stelle ein kurzer Knigge-Exkurs zu „Wer grüßt wen?“. Herr grüßt Dame, jüngere Person die ältere, Hinzukommender den Anwesenden, Rangniederer den Ranghöheren, unverheiratete Frau die verheiratete, der Einzelne die Gruppe. Was heißt das für mich als Neueinsteiger? Ich warte bis mich höhergestellte Personen sowie ältere Kollegen begrüßen. Diese entscheiden auch, ob sie mir die Hand entgegenreichen wollen.

Kleider machen Leute

Auf sein Äußeres zu achten ist in jedem Falle eine der sogenannten größeren Stellschrauben. Immerhin arbeiten die meisten Menschen ungern mit anderen zusammen, die mit ungewaschenen Haaren daherkommen, aufdringlich parfümiert sind oder sichtbare Schäden an den Zähnen aufweisen – um nur einige Hinweise zu geben. Eine Einschätzung darüber, wie der Dresscode des jeweiligen Unternehmens definiert ist, sollte bereits aufgrund der Erkenntnisse aus dem Vorstellungsgespräch möglich sein. Allgemein gilt saubere, knitterfreie und gepflegte Kleidung zu tragen sowie auf geputzte Schuhe zu achten. Am ersten Tag lieber etwas overdressed als zu salopp erscheinen.

Im rechten Lichte präsentiert

Möchte man bei seinem Gegenüber einen guten Eindruck hinterlassen, so kann dies schließlich auch über ein freundliches Auftreten erreicht werden. Zur guten Umgangsweise zählt, den Blickkontakt zu halten, freundlich zu lächeln, deutlich zu sprechen und sich dem anderen mit echtem Interesse zu nähern. Selbstbewusst auftreten meint in diesem Kontext eine Verhaltensweise an den Tag zu legen, die zwischen den Extremen von Sich-klein-machen und Überheblichkeit angesiedelt ist. Kleiner Aufwand, große Wirkung erzielt man schließlich über freundliche Gesten wie Bitte- und Danke-sagen, Grüßen und Tür aufhalten.



Kommunikationshürden gekonnt nehmen.

Ich denke, du weißt was ich meine

Besonders als Einsteiger in einem Unternehmen möchte man einen guten ersten Eindruck hinterlassen. Dazu gehört besonders, dass in allen Bereichen eine gute Verständigung gelingt. Miteinander reden will gelernt sein. Die folgende Auflistung macht deutlich, woran Kommunikation unter anderem scheitern kann: Gedacht ist nicht gesagt, gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden, einverstanden ist nicht ausgeführt, ausgeführt ist nicht beibehalten. Ist man sich dieser Zusammenhänge bewusst, steigt die Wahrscheinlichkeit, Gespräche erfolgreich zu führen.

Gaaaaanz falsch

Hier ein paar Hinweise, was es in der Kommunikation mit anderen zu vermeiden gilt. Da gibt es zunächst die drei Bs: bewerten, belehren, befehlen. Feststellungen wie „Das siehst du falsch.“, „Hättest du zugehört, dann wüsstest du, ...“ oder „Du musst das so machen.“ tragen zu keiner angenehmen Gesprächsatmosphäre bei. Auch Verallgemeinerungen im Stil von „Das machst du schon *immer* falsch.“ oder „*Nie* tust du, was man dir sagt.“ können verletzen. Vorwürfe oder Unterstellung negativer Persönlichkeitsaspekte („Du kannst nicht schnell denken.“) können sogar zu einem Kommunikationsabbruch führen. Ratsam ist auch, Ironie und Sarkasmus lediglich in geringen Dosen anzuwenden. Eine goldene Regel lautet: Triff Aussagen in der Ich-, und nicht in der Du-Form. „Du siehst das falsch“ wirkt unfreundlicher als die Feststellung „Ich seh das anders“.

Hör ma'

Zum Reden gehört auch das Zuhören. Unter Psychologen spricht man von „aktivem Zuhören“. Das bedeutet nicht nur, seinem Gegenüber im Gespräch die volle Aufmerksamkeit zuteil werden zu lassen und dabei zustimmend mit dem Kopf zu nicken. Es beinhaltet auch, sich zu vergewissern, ob das, was man verstanden hat, mit dem übereinstimmt, was gemeint war. Dies erreicht man mit einer Zwischenzusammenfassungen wie beispielsweise „Verstehe ich dich richtig, du meinst, dass ...“ Allgemein gilt: bringt man seinem Gesprächspartner Verständnis, Aufmerksamkeit und Anteilnahme entgegen, nimmt er es dankbar an.

Wo gehobelt wird, da fallen Späne

Wie überall unterlaufen einem bei der Arbeit Fehler. Vermeiden lassen sich Irrtümer, wenn man bei Arbeitsanweisungen oder Einführungen in neue Themengebiete aufmerksam zuhört und, wenn nötig, nachfragt. Vor allem das Fragen stellt in der Einarbeitungsphase das Mittel der Wahl dar. Hier empfiehlt es sich, nicht zurückhaltend, sondern „proaktiv“ – wie es immer so schön in Stellenanzeigen heißt – vorzugehen. Wer durch eigene Fehler anderen schadet, sollte sich umgehend und freundlich entschuldigen.

Für Klatsch gibt's keinen Applaus

Klatsch und Tratsch sowie üble Nachrede oder gar Mobbing können ein Solidaritätsgefühl unter „Gleichgesinnten“ erzeugen. In den ersten Tagen in der neuen Firma ist jedoch davon abzuraten, in den Kanon mit einzustimmen. Der Preis für Witzeleien über den Chef oder Kollegen kann sehr hoch sein, und wer weiß, wie schnell man im Gegenzug selbst zum Gespött anderer wird. Klatsch untergräbt zudem Vertrauen und kann beim Gegenüber zu Verunsicherung führen. Denn woher soll der andere wissen, dass man nicht auch in seiner Abwesenheit über ihn schlecht redet. Das Motto sollte an dieser Stelle lauten: Was du nicht willst, das man dir tu', das füg' auch keinem anderen zu.



Unternehmenskultur – was ist das?

So machen wir das hier

Unternehmenskultur lässt sich nicht mit wenigen Worten definieren. Sie umfasst eine ganze Reihe von Merkmalen, die das Wesen einer Firma ausmachen: Werte, Normen, Regeln, Traditionen, Denkhaltungen, Glaubenssätze, Weltsicht, Paradigmen. Worum geht es also? Vereinfacht gesagt, beinhaltet die Unternehmenskultur alles, was nicht in der Imagebroschüre steht. Man kann darunter also den tatsächlich gelebten Firmenalltag verstehen.

Wissen, welcher Wind weht

Vom Führungsstil der Firmenleitung hängt es ab, ob Vertrauen und Offenheit in der Firma herrschen und die Mitarbeiter entsprechend gradlinig miteinander umgehen. Es kommt vor, dass offiziell Transparenz großgeschrieben wird, in Wirklichkeit aber Geheimniskrämerei den Arbeitsalltag kennzeichnet.

Hausgeist

Mitunter ergibt sich bereits beim Vorstellungsgespräch die Gelegenheit, die Firmenräume zu erkunden und einzelne Mitarbeiter kennenzulernen. Hier erhält man einen ersten Eindruck davon, welcher Geist im Hause herrscht. Strahlen die Zimmer eine eher düstere Atmosphäre aus, passend zu den grimmigen und gestressten Gesichtern der Leute vor Ort, oder handelt es sich um lichtdurchflutete freundliche Räume, in denen gut gelaunte Menschen arbeiten? Ein aufmerksamer Beobachter kann beim Firmenrundgang beispielsweise auch erkennen, ob eher in Teams gearbeitet wird oder ob es sich um eine lose Zusammenstellung von Einzelgängern handelt. Bevor man also eine Jobzusage erteilt, ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, welche Arbeitsatmosphäre einem zusagt.

Zurückhaltung ist King

Als „Greenhorn“ sollte man sich ein wenig zurücknehmen, bis man in alle ungeschriebenen Gesetze oder heimlichen Hierarchien eingeweiht ist. Auch wenn es bei einem Startup immer darum geht, möglichst schnell mit anzupacken, kann es von Vorteil sein, sich anfangs nicht in den Vordergrund zu drängen. Hat man das Treiben vor Ort erst einmal auf sich wirken lassen, kann man mit der Zeit immer besser einschätzen, welche Dienstwege und Vorgehensweisen angebracht sind.

Wissen, wie der Hase läuft - Aufmerksamkeit gewinnt

Zu wissen, was unternehmenskultur-adäquates Verhalten ausmacht, braucht seine Zeit. Dies betrifft z. B. das Verständnis dafür, in welcher Form intern aber auch nach außen hin kommuniziert wird. Wie meldet man sich beispielsweise am Firmentelefon? Gibt es einen Spruch, den es aufzusagen gilt? Wer darf überhaupt ans Telefon gehen? Wie oft sollte man es klingeln lassen? Darf man sich am Telefon locker geben? Weitere Themen betreffen u. a. den Schriftverkehr per E-Mail und Post, Arbeitszeiten- und Pausenregelungen, das Abhalten von Besprechungen, das Verhalten dem Chef und Kollegen gegenüber usw. Als Handlungsempfehlung gilt, die Gepflogenheiten im Unternehmen aufmerksam wahrzunehmen.



Marketing in eigener Sache!

Klappern gehört zum Handwerk

Alle reden von Selbstmarketing. Gemeint ist die Vorstellung, dass gute Leistung allein nicht mehr ausreicht. Nur wer sich gekonnt zu präsentieren weiß, hat eine Chance, beachtet zu werden. Hierbei geht es nicht darum, sich zu verstellen, jeden Tag eine Show abzuziehen oder in aller Öffentlichkeit aufzutrupfen. Es geht vielmehr darum, sich anderen zu zeigen, um nicht übersehen zu werden. Es ist doch so: Ein Butterkeks, der beim Abbeißen kein knackiges Geräusch macht, wird nicht als solcher erkannt, geschweige denn wertgeschätzt. Natürlich kann man Menschen nicht mit Produkten gleichsetzen.

Du bist mir eine Marke

Menschen sind weder Produkte noch Marken. Menschen besitzen Identität. Diese der Außenwelt sichtbar zu machen, kann von Nutzen sein. Somit erfahren die anderen, mit wem sie es zu tun haben. Dazu ist es wichtig, sich selbst zu kennen. Denn nur wer sich kennt, kann sich auch vermarkten oder, besser gesagt, sich den anderen in einem guten Lichte präsentieren. Dazu sollte man die eigenen Stärken, Qualitäten, Vorzüge ermitteln, aber sich gleichzeitig auch seiner Grenzen gewahr werden. Wenn man weiß, wer man ist und was man will, kann man sich in einem nächsten Schritt konkrete (berufliche oder auch private) Ziele stecken. Anschließend gilt es, die ermittelten Ressourcen optimal einzusetzen und ggf. weniger gut ausgeprägte Fähigkeiten zu trainieren.

Tue Gutes und rede darüber

Zum Marketing in eigener Sache gehört auch, eigene Leistungen und Erfolge ins Gespräch zu bringen. Das sollte in aller Bescheidenheit und Sachlichkeit geschehen. Hilfreich ist ein Erfolgstagebuch. Darin kann man beispielsweise folgende Punkte festhalten: Leistungen, die man erbracht hat; Erfolge, die man erzielt hat; Erkenntnisse, die einen vorangebracht haben; Lob, das einem zuteil wurde. Diese Auflistung macht in vielerlei Hinsicht Sinn. Sie dient der eigenen Reflexion bzw. dazu, Zwischenbilanz zu ziehen. Man kann also Lernerfolge ermitteln sowie eigene Fortschritte erkennen. Nicht zuletzt kann man seinem Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch Argumente vortragen, warum man nach der Probezeit weiterbeschäftigt werden sollte. Das angeführte Sprichwort sollte somit lauten: Tue Gefordertes, Sinnvolles und Gutes, erfreue dich daran und rede nur drüber, wenn Du danach befragt wirst.

Eigenlob stinkt

Statt eines „Hab ich das nicht toll gemacht?“ sollte man andere darüber entscheiden lassen, ob Sie einen für die erbrachte Leistung loben möchten oder nicht. „Fishing for Compliments“ wirkt peinlich. Man kann auf Nachfrage Fakten liefern. Dem Gegenüber sollte jedoch die Bewertung überlassen werden. Vergleiche mit den Leistungen anderer sind unkollegial. Auch wer mit der eigenen Karriere angibt, macht sich unbeliebt. Unverzeihlich ist es, sich mit fremden Federn zu schmücken.



Konflikte lösen

Ich bin o.k., du bist nicht o.k.

Nach Glasl ist ein zwischenmenschlicher Konflikt eine Interaktion, bei der Unvereinbarkeiten zwischen Personen auftreten, die von mindestens einem der Beteiligten als emotionale Beeinträchtigung erlebt werden. Konflikte entstehen vor allem dann, wenn Diskrepanzen zwischen Wünschen, Erwartungen, Ansprüchen und der Realität auftreten, und gehen mit einer Verletzung des Selbstwertgefühls eines der Gesprächspartner einher. Im Berufsalltag bleiben konfliktäre Konstellationen meist ungeklärt und schwelen unter der Oberfläche.

Du kannst mich mal

Wer denkt, er könne seine Probezeit überstehen, ohne in eine Auseinandersetzung, Meinungsverschiedenheit oder einen Konflikt zu geraten, der irrt sich vermutlich. Solche Situationen gehören zum Berufsleben und sollten ernst genommen werden. Es empfiehlt sich bei Kritikgesprächen oder Unstimmigkeiten mit anderen, nicht gleich in die Verteidigungshaltung überzugehen, zurückzuzuwerten oder sogar ausfällig zu werden.

Wünsch dir was

Konflikte sollten möglichst schnell aus der Welt geschafft werden, damit sie nicht eskalieren. Am besten treffen sich die Konfliktparteien zu einem Gespräch an einem ruhigen und ungestörten Ort. Nach folgendem Muster lässt sich ein Konflikt aufarbeiten: 1) die Situation beschreiben, die man wahrgenommen hat, 2) die Wirkung darlegen, die sie hervorgerufen hat bzw. das Gefühl, das sie hinterlassen hat, 3) einen Wunsch oder eine Bitte äußern, was weiterhin geschehen soll (in Zukunft anders reagieren, sich entschuldigen, Kompromiss finden usw.).

Conflingere necesse est

So widersprüchlich es auch klingen mag, jeder gelöste Konflikt kann positive Auswirkungen haben. Werden Spannungen konstruktiv bearbeitet, können Vorbehalte abgebaut werden, das gegenseitige Verständnis verbessert werden und Beziehungen intensiviert werden. Bewältigte Konflikte tragen zur besseren Selbstreflexion der Beteiligten bei, räumen Missverständnisse aus und vieles mehr. Es lohnt sich also, Zwistigkeiten zu klären.

Hör' ma'

Eine Möglichkeit Konflikte gar nicht erst aufkommen zu lassen, stellt das frühzeitige Rückmelden von als störend empfundenen Situationen dar. Eine „Feedback-Kultur“ ist besonders bei Teamarbeit hilfreich. Wie sieht solch ein Feedback aus? Die Situation sollte sachlich, konkret und aus der eigenen Perspektive (in Ich-Form) dargestellt werden. Das Verhalten anderer sollte in Worten beschrieben, aber nicht bewertet werden. Das Kritisieren unveränderbarer Persönlichkeitseigenschaften hat in solch einer Rückmeldung nichts zu suchen. Beispiele können das Gesagte veranschaulichen. Wer Feedback erhält, sollte alle Anmerkungen unkommentiert aufnehmen, sich weder rechtfertigen noch verteidigen, sondern versuchen, die Hinweise als Chance zur eigenen Weiterentwicklung zu werten.

Killing me softly

Zu guter Letzt eine kleine Auswahl von Killerphrasen, die man unbedingt vermeiden sollte, wenn man mit Kollegen und Vorgesetzten einvernehmlich auskommen möchte.

- Jeder halbwegs vernünftige Mensch würde ...
- Darüber brauchen wir gar nicht erst zu reden ...
- Wo sind wir denn hier?
- Falsch!

Statt forschender Sprüche, die andere herabwürdigen, sollten konfliktlösende, offene Fragen im Stil von „Habe ich richtig verstanden, dass ...?“ gestellt werden.

