

Der Neue im Team

Warum gute Integration mit der richtigen Rolle beginnt

Ein persönlicher Praxisimpuls von Ute Raböse

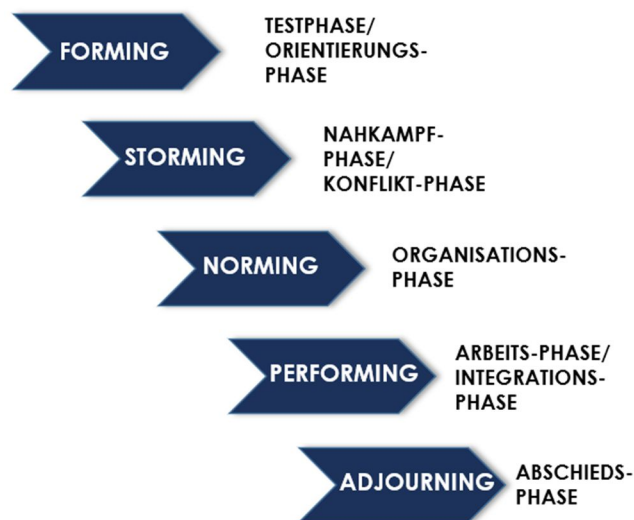
Da kommt der Neue. Dieser Satz löst auf beiden Seiten etwas aus. Der neue Mitarbeitende fragt sich, wie die Kolleginnen und Kollegen reagieren, ob die Erwartungen erfüllt werden können und ob die Aufgabe tatsächlich zur eigenen Vorstellung passt. Das bestehende Team wiederum beobachtet, welche Erfahrungen, Arbeitsweisen und Erwartungen die neue Person mitbringt und was sich dadurch im eigenen Alltag verändert.

Diese Unsicherheit ist normal. Ein neuer Mitarbeitender tritt nicht lediglich eine freie Stelle an. Mit ihm verändern sich Beziehungen, Zuständigkeiten und informelle Routinen. Selbst ein eingespieltes Team muss sich deshalb neu orientieren. Gute Integration braucht Zeit, klare Führung und die Bereitschaft aller Beteiligten, die Zusammenarbeit aktiv zu gestalten.

Wie Teams sich neu finden

Das Phasenmodell von Bruce Tuckman bietet eine hilfreiche Orientierung. Es beschreibt typische Entwicklungen in neu gebildeten Teams. Auch wenn nur eine Person hinzukommt, können einzelne Phasen erneut sichtbar werden. Der Verlauf ist dabei selten geradlinig. Teams können Schritte überspringen, zurückfallen oder mehrere Phasen gleichzeitig erleben.

Das Tuckman Phasenmodell



01 Orientierung und vorsichtige Annäherung

In der Forming-Phase verhalten sich die Beteiligten meist höflich und zurückhaltend. Rollen, Erwartungen und informelle Regeln sind noch unklar. Die Motivation kann hoch sein, die tatsächliche Leistung ist jedoch häufig begrenzt, weil Abstimmung und Orientierung Zeit benötigen. Führung sollte jetzt Ziele, Aufgaben und Ansprechpersonen verständlich machen.

02 Auseinandersetzung und Positionsklärung

In der Storming-Phase endet die vorsichtige Anfangszeit. Unterschiedliche Arbeitsstile, Interessen und Erwartungen werden sichtbar. Zuständigkeiten können infrage gestellt und Konflikte offener ausgetragen werden. Das ist nicht automatisch ein Zeichen schlechter Zusammenarbeit. Entscheidend ist, ob die Führung Konflikte bearbeitbar macht und für Klarheit sorgt.

03 Gemeinsame Regeln und Verlässlichkeit

In der Norming-Phase entwickelt das Team tragfähige Umgangsformen. Rollen werden akzeptiert, Absprachen gewinnen an Verbindlichkeit und konstruktive Kritik wird möglich. Der neue Mitarbeitende findet seinen Platz zunehmend selbstständig. Voraussetzung ist, dass Erwartungen und Entscheidungen nicht nur informell bleiben, sondern für alle nachvollziehbar sind.

04 Leistung und eigenständige Zusammenarbeit

In der Performing-Phase kann das Team seine Energie stärker auf Ergebnisse richten. Die Beteiligten nutzen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten, lösen Probleme gemeinsam und unterstützen sich gegenseitig. Führung kann Verantwortung weitergeben, sollte aber aufmerksam bleiben, wenn neue Aufgaben, personelle Veränderungen oder hoher Druck die Teamdynamik erneut beeinflussen.

05 Abschluss und Abschied

Zeitlich begrenzte Teams erleben mit der Adjourning-Phase einen bewussten Abschluss. Menschen gehen unterschiedlich mit Abschied um. Eine gemeinsame Rückschau würdigt die Leistung, sichert Erfahrungen und erleichtert den Übergang in neue Aufgaben. Wird diese Phase übergangen, gehen Wissen und wichtige Rückmeldungen verloren.

Der richtige Mitarbeitende an der richtigen Stelle

Teamentwicklung allein reicht nicht aus. Eine Organisation kann eine neue Person freundlich aufnehmen und sie trotzdem in einer Rolle einsetzen, die nicht zu ihren Stärken, ihrer Erfahrung oder ihrer Motivation passt. Dann entstehen häufig Enttäuschung, Überforderung oder unnötige Konflikte. Das Problem wird schnell dem Mitarbeitenden zugeschrieben, obwohl die Ursache in einer unklaren oder unpassend gestalteten Rolle liegt.

Die richtige Besetzung bedeutet mehr als fachliche Eignung. Entscheidend ist das Zusammenspiel aus Aufgaben, Fähigkeiten, persönlicher Motivation, Verantwortung und organisatorischem Umfeld. Eine analytisch starke Person kann in einer Rolle mit überwiegend spontaner Beziehungsarbeit ebenso unglücklich werden wie ein kommunikationsstarker Gestalter in einer eng begrenzten Ausführungsfunktion. Gute Organisationsentwicklung betrachtet deshalb Person und Stelle gemeinsam.

Was eine passende Rollenbesetzung ausmacht

01 Ein klares Ergebnis der Rolle

Die Stellenbezeichnung allein schafft keine Orientierung. Mitarbeitende müssen wissen, welche Ergebnisse sie verantworten, welchen Beitrag sie zum Unternehmen leisten und woran gute

Arbeit erkannt wird. Unklare Rollen erzeugen Doppelarbeit, Lücken und Konflikte an Schnittstellen.

02 Passende Fähigkeiten und Entwicklungspotenzial

Nicht jede Kompetenz muss am ersten Tag vollständig vorhanden sein. Die wesentlichen Anforderungen müssen jedoch realistisch erfüllt oder in einem überschaubaren Zeitraum entwickelt werden können. Auswahl und Einsatzplanung sollten daher vorhandene Fähigkeiten und Lernfähigkeit gleichermaßen berücksichtigen.

03 Motivation und persönliche Stärken

Menschen leisten dauerhaft mehr, wenn die Aufgabe zu ihren Interessen und Stärken passt. Wer gern gestaltet, braucht Handlungsspielraum. Wer besondere Sorgfalt und Stabilität einbringt, sollte diese Qualität sinnvoll einsetzen können. Stärkenorientierung bedeutet nicht, Schwächen zu ignorieren. Sie verhindert, dass eine Rolle überwiegend auf dem aufbaut, was einer Person dauerhaft schwerfällt.

04 Verantwortung und Entscheidungsraum

Eine Rolle kann fachlich passen und trotzdem scheitern, wenn Verantwortung übertragen wird, ohne entsprechende Entscheidungsrechte zu geben. Umgekehrt kann ein zu großer Entscheidungsraum überfordern. Mandat, Eskalationswege und Zusammenarbeit mit Führung und Schnittstellen müssen deshalb eindeutig sein.

05 Passung zum Team und zur Organisation

Arbeitsweise, Kommunikationsbedarf und Veränderungstempo unterscheiden sich zwischen Teams. Eine gute Besetzung berücksichtigt diese Bedingungen, ohne Menschen vorschnell in starre Typen einzuteilen. Vielfalt stärkt ein Team, wenn Unterschiede verstanden und produktiv genutzt werden.

Besetzung ist keine endgültige Entscheidung

Aufgaben und Menschen entwickeln sich. Deshalb sollte die Passung einer Rolle regelmäßig überprüft werden. Wiederkehrende Überlastung, dauerhafte Unterforderung, Rückzug oder Konflikte können darauf hinweisen, dass Erwartungen, Kompetenzen oder Verantwortlichkeiten nicht mehr zusammenpassen. Die angemessene Reaktion ist eine sachliche Klärung: Muss die Person lernen, muss die Rolle angepasst werden oder ist ein anderer Einsatz sinnvoller?

Integration endet nicht nach dem Onboarding

Der richtige Mitarbeitende an der richtigen Stelle ist kein einmaliger Auswahlakt. Erst durch Einarbeitung, Feedback und gezielte Entwicklung kann eine gute Passung dauerhaft wirksam werden. Führung trägt dafür Verantwortung, gemeinsam mit dem Mitarbeitenden und dem Team.

Vor dem Einstieg Klarheit schaffen

- Auftrag, erwartete Ergebnisse und Entscheidungsrechte der Rolle eindeutig beschreiben.
- Wesentliche Schnittstellen und gegenseitige Erwartungen vorab klären.

- Das Team über Aufgabe, Hintergrund und geplanten Einstieg der neuen Person informieren.

Die ersten Wochen bewusst gestalten

- Eine feste Ansprechperson für fachliche und informelle Fragen benennen.
- Zugang zu Wissen, Systemen, Besprechungen und relevanten Kontakten sicherstellen.
- Früh erste überschaubare Verantwortung übertragen, damit Zugehörigkeit durch Mitwirkung entsteht.
- Mit dem gesamten Team über Zusammenarbeit, Rollen und mögliche Reibungspunkte sprechen.

Entwicklung konkret vereinbaren

- Vorhandene Stärken, fehlende Kompetenzen und persönliche Entwicklungsziele gemeinsam erfassen.
- Lernziele mit realen Aufgaben, Begleitung und einem überprüfbaren Zeitraum verbinden.
- Regelmäßiges Feedback in beide Richtungen ermöglichen und Vereinbarungen nachhalten.
- Bei Bedarf Aufgaben, Entscheidungsspielraum oder Rollenverteilung anpassen.

Das Team mitentwickeln

- Nicht allein vom neuen Mitarbeitenden Anpassung verlangen, sondern auch Routinen des Teams prüfen.
- Konflikte früh ansprechen und zwischen fachlichen Differenzen, Rollenfragen und persönlichen Spannungen unterscheiden.
- Erfahrungswissen im Team teilen, damit Zusammenarbeit nicht von einzelnen Personen abhängt.

Der nächste sinnvolle Schritt

Bei einer aktuellen oder bevorstehenden Neueinstellung oder auch einfach bei einer Zusammenstellung eines Teams lohnt sich ein gemeinsamer Blick auf drei Fragen: Welche Ergebnisse soll die Rolle liefern? Welche Stärken braucht sie dafür tatsächlich? Und wie wird der Mitarbeitende befähigt, die Verantwortung schrittweise zu übernehmen? Diese Fragen sind konkreter als die allgemeine Erwartung, jemand müsse einfach ins Team passen.

Gute Integration zeigt sich nicht daran, dass es keine Reibung gibt. Sie zeigt sich daran, dass Unterschiede besprochen, Rollen geklärt und Fähigkeiten weiterentwickelt werden. So findet der neue Mitarbeitende seinen Platz, und die Organisation gewinnt an Leistungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft.

Win-Win: der „richtige“ Mitarbeitende am „richtigen“ Einsatzort.

Herzlichst, Ute Raböse.