

# Neue Besen kehren gut? Potentiale von Neulingen im Team ausschöpfen

*Neue Teammitglieder können mit einem frischen Blick Missstände benennen und neues Wissen einbringen. Häufig treffen Neulinge aber auf Skepsis aus dem bestehenden Team und bringen sich weniger ein, als es ihnen möglich wäre. Die Teamleistung bleibt damit unter ihrem Potential.*

## Das Potential von Neulingen

Neulinge bringen frischen Wind in eine Organisation. Sie verfügen häufig über neues, einmaliges Wissen und könnten die Organisation mit ihrem frischen Blick auf Missstände aufmerksam machen. Durch ihre neuen Sichtweisen kann Kreativität und damit die Leistung eines Teams gesteigert werden. Die Forschung zu Neulingen zeigt aber, dass diese Potentiale oft ungenutzt bleiben. Anders als Gäste, die nur für eine begrenzte Zeit neu ins Team kommen, stehen Neulinge mit einer langfristigen Perspektive vor zwei Problemen: Teams haben starke Vorbehalte gegenüber Neulingen, und Neulinge selbst halten aus Vorsicht häufig mit ihrem Wissen hinter dem Berg.

## Vorbehalte aus dem bestehenden Team

Für Teams sind Neulinge erst einmal störend: sie bringen bewährte Abläufe durcheinander und stören das Wir-Gefühl. Neulinge prallen erst mal gegen eine Mauer aus Skepsis: Bestehende Teammitglieder erwarten, dass Neulinge stärker vom Team abweichen und die Einigkeit des Teams durcheinander bringen. Gleichzeitig erwartet das Team, dass es schwieriger sein wird, mit langfristigen Neulingen auszukommen als mit Gästen. In Entscheidungsprozessen haben langfristige Neulinge weniger Einfluss als Gäste. Besonders Kritik von Neulingen wird wenig akzeptiert: Obwohl ihre Außenperspektive auf bestehende Abläufe konstruktiv wirken könnte, lösen Neulinge mit ihrer Kritik weniger Einverständnis und negativere Gefühle aus als bestehende Mitglieder des Teams. Worin liegt diese Skepsis des Teams begründet?

## Die Bindung an das Team

Für das bestehende Team müssen sich Neulinge erst bewähren. Neulinge hatten noch nicht die Chance zu zeigen, dass ihnen die Interessen des Teams am Herzen liegen oder sie die Teamnormen respektieren. Deshalb sind bestehende Mitglieder des Teams häufig unsicher, ob den Neulingen das Team überhaupt wichtig ist. Erst wenn Neulinge eine feste Bindung an das Team entwickelt haben, begegnet das Team ihren Beiträgen nicht mehr mit Vorbehalt. Bei Gästen ist die Erwartung von Anfang an eine andere: weder das Team noch die Gäste selbst erwarten eine Integration ins Team.

## Vorsicht der Neulinge

Die Vorbehalte des Teams spiegeln sich im Verhalten der Neulinge wider: Langfristige Neulinge halten einzigartige Informationen in Gruppendiskussionen stärker

zurück und zeigen sich weniger involviert als Gäste. Dieser Unterschied liegt vor allem daran, dass langfristige Neulinge zu stark auf eine Integration fokussieren, während Gäste sachorientierter sind. Langfristige Neulinge vermeiden abweichende Äußerungen, um ihre soziale Integration nicht zu gefährden – auch wenn diese Äußerungen das Team voranbringen könnten. Als Konsequenz bleibt die Teamleistung unter ihrem Potential.

### Potentiale von Neulingen ausschöpfen:

- 1) Neulinge frühzeitig sozial integrieren (z.B. gemeinsame Mittagessen)
- 2) Neulinge auffordern, einzigartige Ideen zu äußern (z.B. um „neuen Blick“ bitten)
- 3) Neulingen die Möglichkeit geben, ihre Bindung an die Gruppe zu zeigen (z.B. als externer Interessensvertreter für die Gruppe)
- 4) Perspektive des Neulings offenkundig wertschätzen und gemeinsame Normen betonen

## Lösungsmöglichkeiten

Wer das Potential von Neulingen ausschöpfen möchte, muss aber nicht warten, bis die Neulinge festen Boden unter den Füßen haben. Teams, Neulinge und Führungskräfte können zur frühen Ausschöpfung des Potentials beitragen. Teams sollten dazu Neulinge in soziale Aktivitäten (z.B. gemeinsame Mittagessen) integrieren, damit ihnen die Sorge um ihre Integration genommen wird und sie früh sachorientierter werden. Außerdem können Teams explizit Neulinge um das Einbringen ihrer neuen Perspektive bitten. Neulinge sollten dem Team vermitteln, dass sie eine feste Bindung an die Gruppe haben. Hier kann es z.B. helfen, wenn Neulinge sich von vorherigen Teams distanzieren oder sie die Interessen der Gruppe öffentlich vertreten. Führungskräfte können gemeinsame Normen und Interessen betonen und die neue Perspektive des Neulings offenkundig wertschätzen.

Hornsey, M. J., Grice, T., Jetten, J., Paulsen, N., & Callan, V. (2007). Group-directed criticisms and recommendations for change: why newcomers arouse more resistance than old-timers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 1036-1048.

Rink, F., & Ellemers, N. (2009). Temporary versus permanent group membership: how the future prospects of newcomers affect newcomer acceptance and newcomer influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35, 764-775.



**Dr. Christina Matschke**

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen Neulinge, Identitätsmanagement und Motivation.

© [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) | Bitte zitieren als: Matschke, C. (2011). Neue Besen kehren gut? Potentiale von Neulingen im Team ausschöpfen. *wissens.blitz* (51).

[http://www.wissensdialoge.de/potentiale\\_neulinge\\_nutzen](http://www.wissensdialoge.de/potentiale_neulinge_nutzen)