

Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen¹

Elias Ett (52, Name geändert) arbeitet seit 16 Jahren als Verantwortlicher der Führungskräfteentwicklung in einem Produktionsunternehmen. In dieser Zeit hat er zahlreiche Führungskräfte bei ihren ersten Schritten in die neue Position begleitet und unterstützt.

Vorbereitung

Wie werden bei Ihnen angehende Führungskräfte auf die neue Führungsfunktion vorbereitet?

Angehende Führungskräfte durchlaufen einen Selektionsprozess. Das heißt: Zunächst prüft das Personalmanagement, ob der Kandidat das Potenzial für eine Führungsposition hat. Fällt diese Beurteilung positiv aus, durchläuft der Mitarbeiter unsere Führungstrainings für neue und angehende Führungskräfte respektive danach unser Standardprogramm für Führungskräfte. Darin erhält er eine formalisierte Form der Vorbereitung.

Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer professionellen Vorbereitung auf eine neue Funktion für Sie? Was empfehlen Sie?

Ich denke, dass das, was wir mit unserem Führungskräfteprogramm durchführen, große Aussagekraft bzw. hohe Relevanz hat. Ziel dabei ist, dass die Kandidaten beweisen, dass sie sowohl vom Kopf als auch von der psychischen Seite fähig sind, beispielsweise von einer Spezialistenlaufbahn und -rolle in eine Führungsfunktion zu wechseln oder eine eher operativ zugeschnittene Funktion zu einer strategischen zu machen. Sie geben also ihr rationales und emotionales Commitment ab. Das heißt, sie zeigen, ob sie persönlich sozusagen das „Mindset“ für den Aufstieg haben. Gleichzeitig sollen sich die angehenden Führungskräfte auch überlegen, in welche Subkultur sie einsteigen. Dabei geht es um die klassischen Fragen: Wie sind sie drauf? Was sind die Rechte und Pflichten? Neben dem reinen Wissensspektrum müssen sie aber auch klären: Welche Managementfähigkeiten bzw. Führungsfähigkeiten besitzen sie? Welche müssen oder wollen sie ausarbeiten, erweitern, erwerben, um eine passende, gute Führungskraft zu werden? Das sind die wichtigsten Punkte. Darüber hinaus gehören für mich auch Kenntnisse von symbolischem Management dazu, also der Umgang mit „Ritualen“.

Andere Fragen sind: Wie steuern sie sich selbst in Richtung ihres eigenen Führungsverständnisses? Was ist ihre Vorstellung von z. B. Mitarbeiterführung, Personalführungsthemen? Und können sie das auch adäquat kommunizieren?

Was ist Ihnen bei der Vorbereitung einer angehenden Führungskraft auf die neue Funktion durch Vorgesetzte und Vorgänger wichtig?

Von den Vorgesetzten erwarte ich Transparenz im Erwartungsmanagement. Das heißt: Sie entscheiden, welche Person sie sich in einer Führungsrolle vorstellen können. Diese Beurteilung sollte begründbar und ihre Kriterien sollten transparent sein. Jeder muss wissen, was für den Aufstieg erwartet wird.

¹ aus: Hofbauer, H.; Kauer, A.: Einstieg in die Führungsrolle – Praxisbuch für die ersten 100 Tage. 8. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2023, S.350-358.

Und in puncto Vorgänger ist mir wichtig, dass bei der Übergabe ausreichend Zeit und Raum bleibt, um nicht nur die offiziellen Dinge zu klären, sondern auch informelle. Also: Wo sind Fallen? Wo Fettnäpfchen? Man sollte auch das mikropolitische Feld sondieren. Der Vorgänger ist dafür verantwortlich, seinen Nachfolger auf das vorzubereiten, was auf ihn zukommt. Er sollte, beispielsweise in einem Vieraugengespräch, die Situation so transparent wie möglich machen und den Nachfolger nicht „gegen die Wand“ laufen lassen. Um das zu verhindern, gibt es allerdings auch noch ein sogenanntes „100-Tage-Programm“, das den neuen Führungskräften hilft, die ersten 100 Tage gut zu steuern und schnell in den Aufgabenbereich hineinzuwachsen.

Haben Sie eine Führungskraft in Erinnerung, die sich „vorbildhaft“ vorbereitet hat? Was genau hat sie getan?

Ich habe sogar zwei Beispiele im Kopf. Einer von ihnen ist mein Chef geworden. Beide sind systematisch vorgegangen. Erst haben sie überlegt: Was sind die Aufgaben? Was sind die Ziele? Welche Rahmenbedingungen gibt es, vom Budget über die Mitarbeiterstruktur bis zu den Kompetenzen, die in diesem Team vorhanden waren. Das fand ich sehr gut. Dadurch konnten sie später die Aufgaben in den Teamprozessen gut verteilen und die Mitarbeiter gut steuern. Zum Zweiten haben sie sich eine eigene „Entwicklungslandkarte“ gemalt oder kreiert. Das heißt, sie haben sich gefragt: Was ist meine eigene Rolle? Wo liegen meine Entwicklungspfade? Wo muss ich aufpassen, beispielsweise, weil der Vorgänger ungelöste Probleme, „Altlasten“, hinterlassen hat? Diese metaphorische, analogische Aufarbeitung mit der Erlebnis- und Erwartungslandkarte hat sich ausgezahlt. Ich fand das damals eine sehr pfiffige Lösung. Sie waren auf diese Weise mental und psychisch vorbereitet, wussten, was in der neuen Aufgabe auf sie zukommen konnte.

Sie haben sich auch Rechenschaft darüber abgelegt, was sie aus der Funktion machen wollen, sich gefragt: Übernehme ich einen bestimmten Bereich? Baue ich ein neues Führungsteam auf? Und so weiter. Je nachdem, wie man sich in diesem Punkt entscheidet, startet man von unterschiedlichen Ausgangssituationen. Und man wird dann auch anders mit den vielen Erwartungen und Fragen umgehen, die an einen neuen Chef gestellt werden. Wie gibt er sich? Wie führt er? Was ist sein Credo? Diese beiden haben es für mich geschafft, sich sehr klar zu positionieren, zu sagen, was sie vom Team und von den einzelnen Mitarbeitern erwarten. In dieser Vorbereitung steckt aber auch eine hohe Bereitschaft zu lernen, vom Zusammenspiel im Team und mit anderen Abteilungen, von den Rahmenbedingungen und von der aktuellen Konstellation, die sich ergeben hat.

Start

Was sind typische Schwierigkeiten in der ersten Woche beim Start?

Das geht oft mit ganz handfesten, operativen Themen los. Also: Ist der Schreibtisch da? Funktioniert der Computer? Geht das Telefon? Ist das alles schon vorbereitet? Häufig hat die jeweilige Abteilung oder der Vorgänger nicht alle operativen Fragen bereits geklärt. Als ich kam, gab es z. B. keinen Schreibtisch für mich. Dafür wurde ich aber bereits in den Besprechungslisten als cc geführt. Das war positiv.

Ich bekam die wichtigsten Informationen zwei, drei Monate vorab. Das war für mich eine gute Vorbereitung. Häufig erlebe ich aber, dass die operative, administrative Umstellung erst in der ersten Arbeitswoche beginnt, obwohl man eine Vorlaufzeit hätte nutzen können.

Schwierigkeiten bereiten auch die Anfangs- und Eintrittsrituale. Hier geht es um Fragen wie: Wie stellt sich der Betreffende vor? In welchem Kontext wird er eingeführt? Gibt es jemanden von der höheren Hierarchieebene, der ihn vorstellt? Wichtig ist dabei, dass diese Prozesse, die für die Mitarbeiter Symbolwert haben, angemessen gestaltet werden. Ideal ist z. B., wenn sich ein angehender Chef in einer vertraulichen Runde, in einem Meeting, einer Abteilungsbesprechung zwei, drei Wochen vorher vorstellt. So kann er das Eis brechen und sich den ersten Eindruck von seinem Team verschaffen. Oft springen die neuen Führungskräfte aber auch ins kalte Wasser und müssen sich dann mühsam alles erarbeiten oder Einzelgespräche mit den Mitarbeitern führen. Das vermittelt den Eindruck, sie seien nicht gut vorbereitet, als seien sie regelrecht von dem Neuen, das sie erwartet, überrascht worden. Ich habe aber auch erlebt, dass sich eine neue Führungskraft mit einer Liste die Mitarbeiterinformationen aufbereitet hatte und dann ein Vieraugengespräch mit jedem Einzelnen führen konnte. Für die ersten ein bis zwei Wochen ist das eine reife Leistung.

Was sind Ihre wesentlichen Empfehlungen für den ersten Tag bzw. die ersten Tage?

Wichtig ist zunächst, dass die offiziellen Punkte geklärt sind. Also beispielsweise: In welchen Gremien, in welchen standardisierten Meetings muss man aufgrund der neuen Führungsrolle präsent sein? Es gibt einige frischgebackene Führungskräfte, die ganz überrascht sind, wie verplant sie von Anfang an sind – und zwar unabhängig von ihrer Person, allein aufgrund ihrer Funktion. Unter diesen Bedingungen ist es nicht immer einfach, sein Zeitbudget gut einzuteilen und den Überblick über den eigenen Terminkalender zu behalten.

Dann sollte eine neue Führungskraft herausfinden, in welchem Bezugssystem sie aktiv werden muss. Hier geht es um systemisches Denken und Handeln, also Fragen wie: In welchen Vernetzungskonstellationen bin ich in dieser Funktion? Mit welchen Prozesspartnern sollte ich Gespräche führen? Wie muss ich Analysen durchführen, um den Status quo festzustellen oder den Wert dieser Funktion einzuschätzen? Wie wird meine Position von außen, beispielsweise von internen und externen Kunden, betrachtet? Man sollte also eine Art Kundenreport erstellen, den Ausgangspunkt für diese Aufgabe feststellen und sich überlegen, wie man sich in diese Rahmenbedingungen hineinentwickeln kann. Dazu gehört auch, die persönliche Lernkurve festzulegen und so die Anlernphase selbst zu gestalten. Viele Dinge werden dem Betreffenden nicht bekannt sein, ungewohnt sein oder einen ganz anderen Ablauf haben. Protokolle haben ein anderes Format. Die Sitzungsrituale sind ihm neu und, und, und ... Ich denke, darauf sollte man sich von vornherein mental einstellen.

Sie haben gerade von der persönlichen Lernkurve gesprochen. Haben Sie Empfehlungen? Wie sollte man diese Lernkurve gestalten, um sich möglichst schnell in der neuen Situation zu bewähren?

Das Wichtigste dabei ist, offen für die Umwelt zu sein und sich seiner eigenen Fähigkeiten bewusst zu sein. Nur so kann man ein „Trendradar“ entwickeln und lernen, Dinge aufzunehmen und Impulse wahrzunehmen. Wenn man mit offenen Augen und Ohren durch die Räumlichkeiten geht, wird man etwas spüren, eine Grundatmosphäre feststellen.

Und dann gibt es noch die kognitiven, intellektuellen Lernkurven. Sie sollte man erstellen, wenn man feststellt, man befindet sich in einem ganz neuen Funktionsumfeld und muss sich entwickeln und dazulernen. Dies bedeutet, eine Phase des Einarbeitens oder sogar der persönlichen Qualifizierung einzuleiten. Dabei muss man entscheiden, was man alleine

lernen kann und wozu man Ansprechpartner braucht. Damit kann man Mitarbeiter, die einem zugeordnet sind, als Sparringspartner nutzen.

Erste Monate

Wie sollte eine optimale Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten stattfinden und was kann die neue Führungskraft dazu beitragen?

Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit sind Zielvereinbarungen, Service- oder Leistungsvereinbarungen. Denn mit der Neubesetzung verknüpft der direkte Vorgesetzte der neuen Führungskraft bestimmte Erwartungen. Es geht um die Frage, wie diese neue Führungskraft es gut macht. Viel hängt davon ab, ob sich Erwartungen des Vorgesetzten mit den Vorstellungen der Führungskraft decken, es also einen Abgleich zwischen der neu ernannten Führungskraft und dem direkten Vorgesetzten gibt. Dazu braucht es ein bilaterales Prozedere. Und dann lohnt es sich auch, sich das Umfeld des Chefs näher anzusehen. Wie reagieren dessen Kollegen auf die Neubesetzung? Es gibt Situationen, in denen verhalten sie sich wohlwollend, und es gibt andere Fälle, in denen sie die Veränderung mit Argusaugen betrachten. Das sind unterschiedliche Ausgangslagen, die in den Kontrakt zwischen neuer Führungskraft und direktem Vorgesetzten mit einfließen. Manchmal besetzt eine neue Führungskraft wirklich nur eine Funktion neu und übernimmt ein Team. Es gibt aber auch Situationen, in denen jemand nach Krisensitzungen, Turbulenzen, Leistungsabfall im Rahmen eines Troubleshooting in den Job befördert wird. Je nach Ausgangssituationen gibt es andere Erwartungen und damit auch andere Kontrakte, die man schließt. Deshalb sollte man die aktuelle Lage besprechen und dann aushandeln, was zu tun ist. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die neue Führungskraft im Alltagsgeschäft nicht so gefördert wird, wie es optimal wäre.

Was sind die größten Herausforderungen bzw. Schwierigkeiten in den ersten Monaten für neue Führungskräfte?

Erfahrungsgemäß fällt es neuen Führungskräften schwer, zu überlegen, wie sie sich Meilensteine setzen. Das hat einerseits mit dem Thema Ziele und Erwartungsmanagement zu tun. Also: Gibt es bestimmte Zieleckpunkte, Meilensteine oder Gateways, die die neue Führungskraft erreichen muss? Andererseits geht es aber auch darum, welche Feedbackkultur aufgebaut wird. Das betrifft nicht nur die Rückmeldungen vom direkten Chef, sondern auch von den Mitarbeitern, von Nahestehenden oder Außenstehenden, die von außen auf das System bzw. auf die neue Führungskraft sehen können, die also in das System nur wenig Einblick haben, aber sagen können, wie sie die ersten zwei, drei Monate der neuen Führungskraft erlebt haben. So eine Rückmeldung hilft, das weitere Vorgehen zu steuern. Sie dient dazu, die jeweilige Ausrichtung fein zu justieren. Die neue Führungskraft kann so z. B. merken, dass sie mit ihrer Art von Führung in die falsche Richtung läuft oder gegen die Wand oder dabei die Mitarbeiter nicht mitziehen, weil sie das Gefühl haben, das ist nicht ihre Richtung. So erhält man Feedbackschleifen für die Anfangsmonate, eine Rückkopplung mit System.

Wie schaffen es neue Führungskräfte, das Erwartungssandwich (Mitarbeiter, Team, Geschäftsleitung, Führungkollegen, Kunden) gut zu bewältigen?

Zunächst sollten neue Führungskräfte die unterschiedlichen Erwartungen, Hoffnungen, Wünsche oder auch Ängste diagnostizieren. Häufig stochern sie dabei erst einmal im Nebel.

Schließlich werden sie mit vielen unausgesprochenen oder halb wahrgenommenen Wahrheiten konfrontiert.

Wie schnell man sich Klarheit verschaffen kann, hängt von der Persönlichkeitsstruktur und dem Auftreten dieser neu ernannten Führungskraft ab. Was diese aber nicht beeinflussen kann, sind die Vorerfahrungen der Mitarbeiter. Wenn die Führungskraft wie beim Fußball innerhalb kürzester Zeit dreimal ausgewechselt wird, bleibt das z. B. nicht ohne Folgen. In solchen Situationen sollten sich die Führungskräfte überlegen, wie sie die aktuelle Lage kommunizieren können. Sie könnten beispielsweise Mitarbeitergespräche führen oder einen Workshop veranstalten, um für Transparenz zu sorgen. Sie müssen entscheiden, welche Methoden sie einsetzen und wie viel Zeit sie sich dafür nehmen. Wenn wichtige Punkte nicht ausgesprochen werden und sich die neue Führungskraft stattdessen sofort ins Tagesgeschäft stürzt und sich auf ihren Job konzentriert, merkt sie möglicherweise nicht, dass es zu Verhaltensweisen kommt wie beispielsweise Sabotage oder ins Leere laufen lassen. Das kostet sie sehr viel Energie und vergeudet Ressourcen im Gesamtsystem. Um diesen Prozess in Gang zu setzen, genügt es schon, dass sich jemand bei der Ernennung übergangen fühlt. Ich glaube, in solchen Situationen sollte man eine schnelle Klärung herbeiführen, auch mithilfe von Menschen, die nicht Teil dieses Systems sind und damit Sparringspartner sein können. Oft hilft es, die Gesamtsituation vom sogenannten „Helicopter View“, also von oben, zu betrachten.

Was sollten neue Führungskräfte tun, damit der Zuwachs an anfallenden Aufgaben und Tätigkeiten bewältigbar bleibt?

Dafür gibt es aus dem klassischen Managementbereich, nämlich aus dem Arbeits- und Zeitmanagement stammende Programme, Regeln wie „Wichtigkeit vor Dringlichkeit“, die „ABC-Analysen“ oder die „Alpen-Methode“. Häufig erlebe ich aber, dass die Führungskräfte dazu sagen: „Das habe ich zwar theoretisch verstanden, aber ich kann davon wenig – auch emotional – umsetzen.“ Diese Reaktion ist zum Teil verständlich. Es ist nicht einfach, wenn man ein lieb gewordenes Steckenpferd hatte und sich im „Spezialistentum“ getummelt hat, und plötzlich lernen muss, loszulassen, die Details anderen zu überlassen. In diesem Fall kann ich nur empfehlen, sich immer wieder zu fragen: Wie definiert sich die neue Rolle? Was sind die neuen Aufgaben? Oft brauchen frischgebackene Führungskräfte dafür einen Sparringspartner, jemanden, der ihnen einfach mal so zum Gespräch zur Verfügung steht. So können sie erkennen, wo sie noch gebunden sind und aus emotionalen oder intellektuellen Gründen noch nicht loslassen können. Sie müssen auch lernen, zu delegieren und zu erkennen, wo sie zu detailverliebt sind, um ihr Pensum zu schaffen, oder aus Effektivitätsgründen Aufgaben nicht übernehmen können. Dieses Festlegen der Eckpunkte der neuen Position ist für die Gestaltung der persönlichen Lernkurve extrem wichtig.

Es gehört zu dieser Lernkurve, festzulegen, was wirklich die Eckpunkte sind. Die neue Führungskraft muss sich klarmachen, dass sie jetzt in der Entscheiderrolle ist und zu ihr die Mitarbeiter kommen in der Erwartung, dass sie in die Entscheidung einbezogen werden oder die Führungskraft eine Entscheidung trifft.

Aus meiner Erfahrung weiß ich, dass eine eingehende Selbstanalyse{XE "Selbstanalyse"} unverzichtbar ist. Manchmal empfehle ich auch den neuen Führungskräften, sich für die ersten Monate Zeitfahrpläne zu machen. Dadurch merken sie, welchen Ballast sie noch mitschleifen und eigentlich loslassen sollten. Dann können sie sich fragen: Warum halte ich

mich daran fest? Wie kann ich lernen, dass ich vieles auch ganz gut anderen übertragen kann und was für mich eine überflüssige Tätigkeit ist?

Welche wesentlichen Verhaltens- und Handlungsweisen sind wichtig, um Sicherheit in der neuen Rolle zu erlangen?

Für die meisten ist es wichtig, sich Rechenschaft abzulegen, warum sie sich dieser neuen Rolle bzw. Aufgabe verschrieben haben. Also: Sie haben ihre neue Position freiwillig angenommen. Es wird selten jemand zur Unterschrift gezwungen. Häufig kommt es zu dem Karriereschritt, weil man sich davon mehr Geld oder mehr Privilegien verspricht. Das ist aber noch kein „Commitment“. Damit hat man noch nicht ausdrücklich Ja gesagt, Ja dazu, die neue Rolle auch auszufüllen. Diese Entscheidung ist ähnlich schwerwiegend wie die, ob man Vater oder Mutter werden will und Kinder in die Welt setzt oder ob man von der Volksschule ins Gymnasium wechselt. Das sind alles Übertritte und die setzen eine persönliche Auseinandersetzung voraus. Man muss sich über die Konsequenzen, Rechte und Pflichten, Fürsorgepflicht und so weiter bewusst sein. Der Wechsel in eine Führungsposition löst einen persönlichen, mentalen und psychologischen Prozess aus.

Der zweite wichtige Prozess ist, sich klar zu werden, dass Mitarbeiter ein feines Gespür für Echtheit, Authentizität und Glaubwürdigkeit besitzen und genau beobachten, ob jemand das, was er sagt, was er verbal oder auch nonverbal vermittelt, auch lebt. Üblicherweise fasst man dies unter dem Begriff „Role Model“ zusammen. Eine Führungskraft muss sich bewusst machen, dass alles, was sie tut, in Feinheiten und allen Nuancen von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. Das unterstreicht noch einmal die Notwendigkeit, gerade in der Anfangsphase sich so zu geben, wie man ist, mit allen Facetten. Alles andere führt zu einer exorbitanten Glaubwürdigkeitslücke und letztendlich dazu, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit unmöglich wird. Ich glaube, dass Mitarbeiter es ertragen, wenn jemand vom Naturell, von der Persönlichkeit her einmal ausrastet, schreit oder wütend ist. Denn sie wollen wissen, woran sie sind. Mit Schwächen können sie leichter umgehen als mit dem Gefühl, ihr Gegenüber ist nicht greifbar oder auf eine andere Weise nicht einsortierbar. Noch dramatischer fällt die Desorientierung aus, wenn eine Führungskraft etwas sagt, aber unterschwellig entgegen diesen eigenen Botschaften oder Ansprüchen handelt und es damit zu einer unterschweligen ambivalenten Beziehung kommt.

Was empfehlen Sie neuen Führungskräften, die aus dem Team heraus kommen, wie sie sich den ehemaligen Kollegen gegenüber verhalten sollen?

In dem Fall kommt es darauf an, ob es der nächsthöhere Vorgesetzte versteht, dem Team und der Gesamtkonstellation klarzumachen, warum man diesen Kandidaten gewählt hat. Mitarbeiter wollen das Gefühl haben, dass die Beförderung berechtigt ist und nicht „gemauschelt“ wurde.

Der zweite Punkt ist, wie die neue Führungskraft die Umstellung meistert, ob sie sich selbst sagt, früher war ich Kollege, jetzt bin ich Chef. Dazu gehört, dass sie weiß, was sie in der Beziehung zu den Mitarbeitern ändern möchte und was beibehalten. Das geht in manchen Abteilungen schon beim Thema „Du“ los. Da habe ich sowohl Menschen erlebt, die diese Anrede beibehalten haben, als auch andere, die entschieden: „Nein, jetzt habe ich eine andere Rolle, jetzt gehe ich wieder auf das ‚Sie‘ zurück.“ Beide Varianten haben sich bewährt.

Wichtig ist aber, dass eine Führungskraft die Gründe für die Entscheidung offenlegt und auch in die Führungsrolle geht. Sie kann sagen: „Ich habe jetzt den Wunsch nach mehr Distanz.“ Oder: „Ich muss mich abschotten.“ Genauso kann sie aber die Nähe zu den Mitarbeitern beibehalten, ohne ihre Autorität oder ihre Führungsaufgabe unglaubwürdig zu machen. Jeder sollte einsehen können, dass mit dieser neuen Aufgabe neue Verantwortlichkeiten anstehen, die man als Teammitglied in dieser Form nicht tragen musste. Das kann ein neuer Chef auch sagen bzw. mit dieser Begründung kann er sein Verhalten ändern.

Sobald er durch seinen Rollenwechsel in einer neuen Konstellation auftritt, erfordert das Veränderungen, von der Führungskraft genauso wie von den Teammitgliedern. Das muss nicht heißen, dass die Atmosphäre schlechter wird oder der Teamgeist darunter leiden muss. Um beides zu erhalten, muss man aber auch genau beobachten, besonders diejenigen Mitarbeiter, die der Wechsel belastet, weil sie sich z. B. eine Chance ausgerechnet haben und nicht zum Zuge gekommen sind. Bei ihnen ist die Gefahr groß, dass sie entweder demotiviert sind oder weggehen wollen. In diesem Punkt spielt auch das Thema Wertschätzung eine Rolle.

Was sollte eine neue Führungskraft tun, um die Ressource Personalabteilung sinnvoll zu nutzen?

Also empfehlenswert ist, sich mit einem Kollegen im Personalmanagement oder in der Personalbetreuung, der einen guten Einblick in diese Funktion hat, zu beraten. Dann kann man erfahren, ob es Vorgänger in diesem Team oder in der Abteilung gab, unter denen es zu personalpolitischen Unstimmigkeiten oder Problemen kam, von denen man noch nichts weiß. Da kann es z. B. Abmahnungen gegeben haben oder verdeckten Alkoholismus. Die Personalabteilung kann auch nützliche Hinweise bei Strukturveränderungen geben. Aber man kann das vorhandene Personalmanagement auch einfach als Sparringspartner nutzen. Wenn z. B. eine Abteilung oder ein Bereich mehrfach durch Tiefs gegangen ist und sich am eigenen Schopf wieder hochgezogen hat, kann eine neue Führungskraft nicht unvorbereitet auftreten, sondern sollte diese Vorgeschichte kennen und aufarbeiten. In solchen Fällen können, je nach Kenntnisstand und Kompetenz, der Personalmanager, der Change-Manager oder der Change-Management-Berater wichtige Anlaufstellen sein. Es gibt aber auch Situationen, in denen es hilfreich ist, wenn jemand aus der Personalabteilung in die Abteilung kommt. In krisengeschüttelten Abteilungen oder Bereichen könnte das z. B. ein sinnvolles Eintrittsritual sein, jedenfalls, wenn man das Gefühl hat, der Personaler hat hier einen guten Stand und besitzt hohe Glaubwürdigkeit. Dann kann er der neuen Führungskraft helfen und ihr in diesem Einpassungsprozess eine Stütze sein.