

Gespräche mit Ihrem Vorgänger

Für den Fall, dass Ihr Vorgänger für eine Einarbeitung zur Verfügung steht, ist diese Person natürlich Ihre wichtigste Informationsquelle hinsichtlich Ihrer Aufgaben und des Teams.

Allerdings: Der Umgang mit einem Vorgänger ist nicht immer leicht. Es kann sein, dass es ihr/ihm schwerfällt, das bisherige Arbeitsgebiet und Team abzugeben. Es kann sein, dass die Person in Ihnen eine Konkurrenz sieht, und deshalb manche Informationen lieber nicht preisgeben möchte.

Auf jeden Fall wird die Einschätzung Ihres Vorgängers subjektiv eingefärbt sein, speziell wenn es um die Sicht auf die Mitarbeiter oder Schnittstellenpartner geht. Seien Sie sich dessen bewusst, wenn Sie Informationen einholen, und versuchen Sie sich zusätzlich Ihr eigenes, möglichst unbeeinflusstes Bild von den Personen zu machen.

Sollten Sie keine Einarbeitung mit dem Vorgänger haben, nutzen Sie die folgenden Fragen in Gesprächen mit Ihrem Team.

Im Gegensatz zu den Fragen an Ihre Führungskraft, geht es im Gespräch mit dem Vorgänger/dem Team stärker um aktuelle Aufgaben und Tagesgeschäft. Starten Sie mit den ersten Themen bereits am ersten Arbeitstag. Für die Vielzahl der Themen braucht es sicherlich mehrere Gespräche, bis Sie alles Wesentliche besprochen haben.

Fragen zur Vergangenheit:

- Wie hat sich das Team bzw. die Arbeit in der Zeit, die der Vorgänger überschauen kann, entwickelt?
- Welche Erfolge gab es? Was hat den Erfolg ermöglicht?
- Falls die Performance nicht so gut war, wo sieht er/sie die Ursachen dafür?
- Welche wichtigen Veränderungen gab es? Wie kam es zu den Veränderungen?
- Was waren die Schwerpunkte der Arbeit in den letzten Monaten?

Fragen zur aktuellen Business-Situation:

- Wo steht das Team aus Sicht Ihres Vorgängers aktuell? Woran macht er/sie das fest?
- Was sind die wichtigsten Ziele, Aufgaben und Projekte?
- Woraus leiten sich diese Ziele und Aufgaben ab? Gibt es eine übergeordnete Vision/Strategie?
- Welchen Stand gibt es aktuell hinsichtlich der Ziele, Aufgaben und Projekte? Welche sind ‚on track‘, bei welchen gibt es Handlungsbedarf?
- Welche Maßnahmen laufen aktuell, um die Ziele und Projekte erfolgreich umzusetzen?
- Wie ist die Budgetsituation? (Budget unbedingt irgendwann erklären lassen!)
- Welche Unterlagen sollten Sie sich unbedingt anschauen?
- Welche Kennzahlen sollten Sie im Auge behalten?
- Welche Aufgaben kommen als erstes auf Sie als neue Führungskraft zu?
- Mit welchen Schwierigkeiten ist zu rechnen?
- Welche Tipps kann Ihnen Ihr Vorgänger geben, um die Aufgaben gut zu bewältigen?

Fragen zu den Schnittstellen:

- Wie läuft die Zusammenarbeit des Teams mit den Schnittstellen? Was läuft gut/weniger gut? Woran liegt es? Wo gibt es Handlungsbedarf?
- Wie läuft die persönliche Zusammenarbeit Ihres Vorgängers mit den Schnittstellenpartnern? Wie ist der Umgang miteinander? Mit wem läuft es gut/nicht so gut?
- Wer sind Ihre wichtigsten Ansprechpartner im Unternehmen?
- Worauf sollten Sie sich in der Zusammenarbeit mit den Schnittstellenpartnern einstellen?

Fragen zur Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten:

- Wie läuft die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten?
- Wie unterstützt er/sie das Team?
- Worauf legt die/der Vorgesetzte in der Zusammenarbeit wert?
- Wie laufen bisher Abstimmungsgespräche u. ä. mit der/dem Vorgesetzten?
- Was sollten Sie noch über die Zusammenarbeit mit Ihrem Chef / Ihrer Chefin wissen?

Fragen zu Prozessen, Systemen, Controlling:

- Was sind die wichtigsten Arbeitsprozesse für das Team und wie laufen sie aktuell?
- Wo gibt es Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Prozesse?
- Welche Systeme werden verwendet? Wie gut sind die Systeme? Wo gibt es Handlungsbedarf?
- Wie läuft der Budgetprozess?
- Wie sieht das Berichtswesen aus?

Fragen zum Team: (die letzten 3 Fragen eignen sich nur in Gesprächen mit dem Vorgänger)

- Wie läuft die Zusammenarbeit im Team?
- Falls die Zusammenarbeit nicht so gut ist, woran liegt es? Was wurde bereits unternommen?
- Wie ist die Aufgabenverteilung im Team aktuell geregelt?
- Wer arbeitet mit wem an welchen Themen?
- Welche Stärken hat das Team? Welche Entwicklungsfelder?
- Welche Unterstützung braucht das Team bzw. einzelne Mitarbeiter von Ihnen als neue Führungskraft?
- Welche Einschätzung hat Ihr Vorgänger über die einzelnen Personen?
- Wer sind aus Sicht Ihres Vorgängers die Leistungsträger?
- Wo sieht er/sie Entwicklungspotenziale bei den Mitarbeitern?

Fragen zu Ihrer persönlichen Rolle:

- Welche Tipps hat Ihr Vorgänger für Sie, wie Sie in der neuen Rolle erfolgreich sein können? Was sind die Erfolgsfaktoren aus seiner/ihrer Sicht?
- Welche Herausforderungen hatte der Vorgänger zu Beginn? Wie hat er/sie sie gemeistert?
- Was sollten Sie über die Historie dieser Rolle bzw. über die Besetzung mit Ihnen wissen? (z.B. gab es Mitbewerber für diese Rolle im Team/im Unternehmen?)

Fragen zum Tagesgeschäft und zur Übergabe:

- Welche Vorgänge liegen aktuell auf dem Tisch?
- Welche Aufgaben müssen in den nächsten Tagen erledigt werden?
- Welche Personalfragen müssen geklärt werden?
- Welche Termine stehen an?
- Falls es eine längere Übergangsphase mit Ihrem Vorgänger gibt: Wie wollen Sie die Übergabe gestalten? Wie werden Sie sich die Aufgaben aufteilen?
- Wer von Ihnen ist Ansprechpartner für das Team und andere hinsichtlich welcher Fragen?

Fragen zur Unternehmenskultur:

- Wie würde Ihr Vorgänger die Unternehmenskultur beschreiben?
- Welche Umgangsregeln und ungeschriebene Gesetze gibt es?
- Wie wichtig sind z.B. Hierarchien im Unternehmen?
- Wie laufen Entscheidungsprozesse?
- Wie kommuniziert man miteinander?
- Was wird von Führungskräften im Unternehmen erwartet?
- Gibt es Unterlagen zu einem Unternehmensleitbild, den Werten, Führungsgrundsätzen o.ä.?

... und alle anderen Fragen, die Ihnen wichtig erscheinen...