



# Vom Kollegen zum Chef

**Rollenwechsel** | Zwar kehren neue Besen oftmals gut, doch in vielen Firmen schlummern auch Talente in Sachen Führungskraft. Damit der Wechsel des Eigengewächses vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten auch im eigenen Betrieb erfolgreich abläuft, haben wir uns für Sie umgesehen, worauf Sie achten müssen, um Ihrem Mitarbeiter die bestmögliche Starthilfe zu geben.



Die Reise durch das Berufsleben ist für Führungskräfte in der Regel keine ruhige, gemütliche Flusskreuzfahrt, sondern eher ein herausfordernder Abenteuertrip, der aber auch viel Freude machen kann und große Leidenschaft und Kraft braucht. Genau wie zum Beispiel die Tour als Backpacker durch Australien oder die Reise mit der transsibirischen Eisenbahn von Moskau nach Wladiwostok braucht auch der Weg als Führungskraft gute Vorbereitung und Begleitung. Gerade dann, wenn man aus der Position des Kollegen oder der Kollegin heraus den Schritt an die Spitze eines Teams, einer Abteilung oder eines Unternehmens in Angriff nimmt und zur Führungskraft wird.

### Gute Kommunikation

„Für mich ganz persönlich waren die Themen Kommunikation und Akzeptanz kritische Faktoren, als es um den Schritt vom Kollegen zum Vorgesetzten ging,“ erklärt Rainer Haske, der seit Januar 2020 Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung ist. „Dabei ging es mir nicht nur um den passenden Zeitpunkt der Bekanntgabe, sondern auch um die Art und Weise, wie dies mitgeteilt werden sollte. Mir war von Anfang an wichtig, dass die Kolle-

### AUF DEN PUNKT

- Bei Eigengewächsen ist gute und rechtzeitige Kommunikation noch wichtiger als bei Externen.
- Ein Führungskoaching vorab hilft Anfangsfehler zu minimieren.
- Mitarbeiter brauchen Zeit, sich dem Rollenwechsel des Kollegen zum Vorgesetzten anzupassen.
- Vertrauen und Geduld von beiden Seiten sind notwendig.

gen diese Veränderung akzeptieren und mittragen. Wir sind ein kleines Team und arbeiten in einer sehr professionellen, aber auch familiär geprägten Art und Weise miteinander, die alle schätzen und pflegen. Um dieses positive Miteinander nicht zu gefährden, für mich aber auch eine gute Grundlage schaffen zu können, auf der ich als neuer Geschäftsführer aufbauen konnte, war es mir wichtig, die ganze Sache gut vorzubereiten.“

Bei der Vorbereitung von solchen Karriereschritten in einem Unternehmen ist das Personalmanagement, genauer gesagt der Bereich Personalentwicklung, gefordert. Die Veränderung beginnt in der Regel nämlich nicht erst mit dem Tag X, an dem der Wechsel in die Führungsaufgabe erfolgt, sondern sie beginnt bereits viel früher, und zwar mit der Identifikation von Potenzialträgern in den eigenen Reihen. In vielen größeren Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren Nachwuchsförderprogramme entwickelt, in denen man die identifizierten Personen gezielt und nachhaltig mit verschiedenen Maßnahmen unterstützt und zur Führungskraft aufbaut.

Ein zentrales Instrument, das vielfach erfolgreich eingesetzt wird, ist das individuelle Führungskoaching. Bei dieser Maßnahme wird die künftige Führungskraft über einen längeren Zeitraum von einem (in der Regel) externen Coach dabei unterstützt, ihre Führungskompetenzen zu entdecken und auszubauen. In Gesprächen werden Situationen aus dem Alltag analysiert und gemeinsam reflektiert, um zu schauen, wo ganz praktische Optimierungspotenziale bestehen oder um auch einfach Bestätigung für einen eingeschla-

### RAINER HASKE RÄT:

- Die Übernahme einer Führungsaufgabe muss langfristig und gut vorbereitet werden. Man muss genau abstimmen, wann und wie die Kollegen und künftigen Mitarbeitenden informiert werden, um sie von Beginn an mit an Bord zu haben und produktiv arbeiten zu können.
- Man muss außerdem akzeptieren, dass sich mit der Rolle auch das Verhältnis zu den Kollegen verändert und man mit Entscheidungen, gerade wenn diese unpopulär sind auch stärker anecken kann und mehr Gegenwind bekommt, als es zuvor der Fall war. Das gehört zu einer Führungsaufgabe dazu. Man sollte versuchen eine gesunde Balance zwischen Nähe und Distanz zu finden, die einem auf der einen Seite den notwendigen Freiraum für Entscheidungen sowie auf der anderen die Chance auf Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden bieten.
- Wenn man das Gefühl hat, dass man für diesen Schritt Unterstützung braucht, sollte man sich nicht scheuen, dies gegenüber dem Unternehmen offen zu thematisieren. Es ist im Sinne aller Beteiligten, dass der Schritt im Ergebnis erfolgreich ist.
- Ein professionelles Business-Coaching kann ein wertvoller und nachhaltiger Erfolgsbaustein sein und auch in den ersten Jahren als Führungskraft noch wichtige Impulse und Sicherheit bieten.
- Konstruktives Feedback ist wichtig, damit man sich als Mensch und Führungskraft weiterentwickeln kann. Man sollte sich nicht davor fürchten, dies aktiv, auch von den eigenen Mitarbeitenden einzufordern. Wer dies tut, signalisiert als Führungskraft nicht nur Offenheit und Kritikfähigkeit, sondern auch Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden.
- Auch wenn man selbst vielleicht noch etwas jünger ist als die Mitarbeitenden im Team, sollte man sich von dieser Zahl nicht davon abhalten lassen, die Karriereleiter zu erklimmen. Am Ende ist es nicht das Alter, das den Ausschlag für den Erfolg oder Misserfolg gibt. Es sind Persönlichkeit, Kompetenz und Auftreten.



genen Weg zu bekommen. Denn genau das ist das Ziel eines Coachings. Positives stärken und aktiv an den verbesserungsfähigen Bereichen arbeiten.

Als hilfreich können sich aber auch andere Instrumente aus der Personalentwicklung erweisen, wenn sie im Hinblick auf das jeweilige Problem zielführend sein können. Bestehen beispielsweise Probleme im Bereich des Zeit- und Selbstmanagements, was für die Effizienz der Arbeit einer Führungskraft fatale Folgen haben kann, so kann ein Seminar zu diesem Thema positive Impulse geben. Gleiches gilt für das äußerst erfolgskritische Thema Kommunikation. Hier können in Seminaren wichtige Grundlagen gelegt werden, die dann im Rahmen des Coachings weiter feinjustiert werden können. Der Werkzeugkoffer, in den man im Rahmen der Personalentwicklung greifen kann, bietet viele unterschiedliche Instrumente, für ganz verschiedene Themen an. Unternehmen sollten sich nicht scheuen, beherzt hineinzugreifen, wenn sie ihrem Führungsnachwuchs Hilfestellung geben wollen.

„Als unser geschäftsführender Gesellschafter damit begann mit mir über die Idee der Erweiterung der Geschäftsführung zu sprechen und mich fragte, ob ich Inte-

resse daran hätte, diesen Schritt zu gehen, bin ich selbst aktiv geworden.“ entgegnet Rainer Haske. „Mir war klar, dass für die Vorbereitung und auch die ersten Jahre in der Position als Geschäftsführer ein begleitendes Coaching eine wichtige Unterstützung sein könnte. Und genauso haben wir es dann gemacht. Das hat mir in der Rückschau viel Sicherheit gegeben und war sicherlich auch ein wichtiger Baustein, für die erfolgreiche Realisierung dieses Schrittes.“

### Vertrauen und Wertschätzung

Unternehmen tun grundsätzlich gut daran, offen zu reagieren, wenn die künftige Führungskraft aus eigenem Antrieb aktiv um Unterstützung bittet. Sie schlagen damit nämlich gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe. Sie geben Sicherheit, signalisieren Wertschätzung und Vertrauen und darüber hinaus wirken sie auch positiv auf die Arbeitswelt der Mitarbeitenden ein, die zu führen sind. Sie minimieren das Risiko, dass es wegen fehlender Führungskompetenz zum Vielzitierten „People don't leave companies, they leave bosses“-Effekt kommt. Schlechte Führung ist einer der Haupttreiber für mitarbeiterseitige Kündigungen. Wer versucht dem frühzeitig durch

### KURZ-VITA - RAINER HASKE



Wechselte selbst die Rolle vom Kollegen zum Vorgesetzten: Rainer Haske.

- Jahrgang 1984, verheiratet, zwei Kinder, wohnhaft in Emstek
- Duales Studium (Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem international agierenden Unternehmen der Agrartechnik + Wirtschaftsingenieurstudium an der FHWT Diepholz)
- Zusätzlich berufsbegleitendes Masterstudium (MBA Vertriebsingenieur an der Zentralen Fachhochschule für Fernstudien)

### Berufsleben

- 7 Jahre Erfahrung im internationalen Vertrieb in global agierenden Maschinen- und Anlagenbau-Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche
- Wechsel in die Personalberatung im Jahr 2012
- Nach Stationen als Teamleiter Agrar und Prokurist seit Januar 2020 Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG



Seitenwechsel: die neue Ausgabe sorgt für ein verändertes Verhältnis zu ehemals gleichgestellten Kollegen – das kann für Unbehagen sorgen, lässt sich aber durch aufmerksame Kommunikation bessern.

aktive Personalentwicklung entgegenzuwirken, hat seine Hausaufgaben gemacht. Der Grundsatz der Freiwilligkeit ist ein weiterer, bedeutender Baustein im Mosaik einer erfolgreichen Personalentwicklungsmaßnahme. Unternehmen sollten darauf verzichten, Potenzialträger für Coachings oder andere Maßnahmen zu verpflichten. Die Gefahr ist hoch, dass dadurch Unzufriedenheit geweckt wird und die zur Teilnahme „verdonnerte“ Person die Zeit nur absitzt und nicht aktiv mitarbeitet. Dadurch verbrennt man wertvolle Mittel, die an anderer Stelle fehlen oder besser verwendet

## „Wertschätzung ist nicht nur ein Wort!“

Für Dr. Clemens Schwerdtfeger trägt der richtige Umgang mit Mitarbeitern viel zum Erfolg eines Unternehmens bei. Wertschätzung und die richtige Ansprache, sowie ein „Dankeschön“ im richtigen Moment binden Mitarbeiter und setzen Potenziale frei.

**Was setzte bei Ihnen den Impuls, sich im Bereich der Personalberatung vor allem im Agrar-Bereich selbständig zu machen? Wo sahen Sie die Lücke, die es zu füllen galt?**

**Dr. Clemens Schwerdtfeger:** Ich habe vor meiner Selbständigkeit in einem großen Agrarunternehmen gearbeitet. Und damals waren im Agribusiness zwar viele (Personal-)Vermittler unterwegs, aber keine echten Berater. Das waren große Beratungsfirmen, die den Job Personalvermittlung gewissenhaft und professionell gemacht haben. Sie haben ihre Klienten einfach vermittelt. Aber es fehlte etwas Entscheidendes speziell für den Agrarsektor. Für mich waren da Lücken, die ich füllen wollte. Zum einen das Gefühl dafür, wie die Menschen in der Branche ticken. Ich komme selbst aus einem landwirtschaftlichen Betrieb und kenne die Sprache, die die Menschen in dem Sektor sprechen. Das erwartet man auch von den Menschen, die sie ihn ihren Betrieb aufnehmen wollen. Heute nennt man das modern „Cultural Fit“. Zum anderen wusste man durch diese Vermittler schnell, wer von wem gerade auf dem Personalmarkt zu haben war oder sich umorientieren wollte, weil er ja von den Vermittlern jedem „angeboten“ wurde. Es fehlte ein wenig die Diskretion und die Vertraulichkeit sowie das Vertrauen – die Branche ist systembedingt nun nicht unendlich groß.

**Was hat Sie in der Anfangszeit ange-trieben?**

Das Ziel war und ist es, Marktführer in dem Segment zu werden. Das war und ist ehrgeizig, denn verglichen mit den großen Mitbewerbern sind wir immer noch klein – aber haben unsere Wirkkraft effektiv entfaltet. Unternehmer sein heißt in diesem Fall: es gibt keinen Stillstand. Aus diesem Grund bauen wir kontinuierlich ein Partnernetzwerk auf, damit wir auch im Süden Deutschlands erfolgreich agieren können. Erfolgreich in einer Nische sein, heißt ja nicht, nicht über den eigenen



Dr. Clemens Schwerdtfeger,  
Inhaber und Geschäftsführer,  
Dr. Schwerdtfeger Personalberatung

Tellerrand zu schauen. Wichtig dabei ist nur, mit Diskretion, Zuverlässigkeit und Branchenfokussierung im Cluster aus Landtechnik, Futtermittel und Pflanzenschutz unterwegs zu sein.

**Spüren Sie denn die Auswirkungen der Corona-Pandemie in Bezug auf Ihre Geschäftsentwicklung?**

Ja, aber nicht unbedingt negativ. Natürlich stellt uns die Situation vor ganz alltägliche Herausforderungen. Statt persönlicher Termine mit Gesprächen von Angesicht zu Angesicht – was für die Auswahl und Bewertung von angehenden und auch erfahrenen Führungskräften essenziell ist – gibt es viele digitale Formate für ein zielgerichtetes Arbeiten. Wir nutzen die moderne Technik wie viele andere auch und passen sie unseren Bedürfnissen und den unserer Mandanten und Kandidaten an. Viele unserer Mandanten und Kandidaten handeln dennoch sehr bedacht und zukunftsorientiert. Getreu dem Motto „In der Krise setzt man die Pfeiler und das Fundament für den Erfolg in der Zukunft“ und wollen sich gezielt für die Zeit nach der Pandemie strategisch verstärken oder neu ausrichten.

**Welchen Rat geben Sie Kunden für den Umgang mit ihren Mitarbeitenden?**

Zum einen sollte man darauf achten, dass neue Mitarbeiter oder auch aufstrebende Eigengewächse zum Betrieb passen, die gleiche Sprache sprechen und die eigene Firmenkultur verstehen und leben können. Zum anderen sollte man seinen Mitarbeitern mit Vertrauen und Wertschätzung begegnen. Schließlich erwartet man das umgekehrt ebenso. Mit angebrachtem Lob sollte man nicht geizen und den Mitarbeitern eine positive Rückmeldung geben. Ein Lächeln und ein ehrlich gemeintes Dankeschön setzt bei vielen Mitarbeitern bisher ungeborgene Potenziale frei und sorgt für eine Bindung an den Betrieb über das rein Monetäre hinaus. Mitarbeiter, die das Vertrauen ihres Vorgesetzten spüren, leisten mehr und gehen eigenverantwortlicher und motivierter an Aufgaben heran und liefern meist auch bessere Ergebnisse.

**Was bedeutet Erfolg für Sie beruflich und privat?**

Privat ist es sehr einfach: Eine wundervolle Frau, die den Weg, den man geht, mitgeht, einen fordert und fördert. Meine Frau ist meine härteste Sparringspartnerin in Gesprächen und das schätze ich sehr. Zum privaten Erfolg gehören für mich aber auch gesunde, sozial gut aufgestellte Kinder, die trotz aller Eskapaden, die mit Kindern einhergehen, fit für das Leben draußen sind. Meine beiden älteren Söhne machen bereits ihre eigenen Schritte, treffen ihre eigenen Entscheidungen – der Jüngere genießt noch das Privileg der Jugend, macht sich aber auch gut. Das macht mich zufrieden und gibt mir Gelassenheit. Beruflich ist Erfolg für mich, wenn ich die finanzielle Freiheit habe. Zudem ist Erfolg für mich, mit Menschen zusammenarbeiten zu dürfen, mit denen die Arbeit Freude macht und die Freiheit zu haben, gestalten zu dürfen und Dinge in Bewegung zu bringen.

[alexander.bohnsack@dlv.de](mailto:alexander.bohnsack@dlv.de)

werden könnten. Gerade bei Coachings, die nicht nur ein zeit- sondern auch ein kostenintensives Instrument sind.

Ein Grund, der viele Potenzialträger vor dem Schritt auf die nächste Sprosse der Karriereleiter zweifeln lässt, ist auch, wenn sie selbst der Junior im Team und die Kollegen etwas oder auch deutlich älter sind. Zweifel an der eigenen Autorität und der Akzeptanz als Vorgesetzter sind dann oft vorprogrammiert. Auch hier können Coachings helfen, in denen genau diese Unsicherheiten genommen und sowohl das Selbstbewusstsein als auch das persönliche Auftreten gestärkt und gefestigt werden. In Sachen Akzeptanz hängt viel von der Persönlichkeit, der Kompetenz und dem Auf-

treten der Führungskraft ab. Parameter, an denen man im Gegensatz zum Alter aktiv arbeiten kann. Wer das tut, kann sich auch als junger Mensch zur erfolgreichen Führungskraft eines Teams mit älteren Mitarbeitenden mausern.

Der Schritt vom Kollegen zum Vorgesetzten markiert einen besonders spannenden und herausfordernden Moment der Reise durch das Berufsleben. Er birgt viele Stolpersteine und Fallstricke, denen man aber durch eine gute Vorbereitung und Engagement sowohl auf Seiten des Unternehmens als auch der künftigen Führungskraft geschickt, elegant und erfolgreich ausweichen kann. Ein Funke Restrisiko wird immer bleiben. Aber wer hier nichts wagt,

kann auch nichts gewinnen. „Wenn ich auf das erste Jahr als Geschäftsführer zurückblicke, hat sich die Entscheidung, den Schritt vom Kollegen zum Vorgesetzten zu wagen als gut erwiesen“ resümiert Reiner Haske. „Das zeigt sich für mich ganz persönlich insbesondere im positiven Feedback, das ich von meinem Team bekomme. Ich habe mir vorgenommen, die Themen, die mir am Anfang wichtig waren, auch weiter im Blick zu behalten um das bereits aufgebaute Vertrauen in mich als Führungskraft weiter zu stärken. Und nicht zuletzt natürlich auch, weil mir die Führungsarbeit einfach unglaublich viel Freude macht!“ ■

[alexander.bohnsack@dlv.de](mailto:alexander.bohnsack@dlv.de)



Sie wollen keinen Stillstand.  
Und bringen deshalb alles zum Laufen.

Als Familienunternehmen bietet CLAAS ein internationales Umfeld mit starken Werten und hervorragenden Karriereperspektiven. Sie absolvieren ein Studium, bevorzugt mit der Fachrichtung Agrarwissenschaften/-technik, Maschinenbau, Wirtschaftswissenschaften oder Informations-/Elektrotechnik? Sie schließen Ihre Ausbildung zum/zur Landmaschinenmechatroniker/in (m/w/d) erfolgreich ab oder sind angehende/r Landmaschinenmechanikermeister/in (m/w/d)? Dann sollten wir uns kennenlernen – denn wir suchen Persönlichkeiten, die bereit sind, mit uns Zukunft zu gestalten.

Jetzt bewerben: [partner-jobs.claas.com](https://partner-jobs.claas.com)

**CLAAS** |