

## Endlich Chef – was nun?

Wer auf seinem Berufsweg in der Führungsetage ankommen will und auch auf den oberen Sprossen der Karriereleiter einen guten Job machen möchte, muss einige Voraussetzungen dafür mitbringen.

Komplexe Zusammenhänge erkennen, verschiedenste Abläufe geschickt koordinieren und transparent mit Partnern kommunizieren: Diese Fähigkeiten sind unter anderem nötig, um Logistikprozesse erfolgreich abzuwickeln. Dieselben Kompetenzen helfen Personen in Führungspositionen überdies, ihre Mitarbeitenden und damit ein Unternehmen mit Erfolg zu führen. «Die Fähigkeit, die komplexen Zusammenhänge der immer globaler werdenden Wirtschaftswelt so zu verstehen, dass man darin effizient agieren kann, ist für eine Führungsperson heute zentral», meint Werner von Allmen. Er ist Gründer und Geschäftsleiter des Swiss Excellence Forum, das unter anderem Seminare für Führungskräfte anbietet (siehe auch Link auf der Seite [www.gs1.ch](http://www.gs1.ch)). Nebst Branchenkenntnissen seien dazu fundierte ökonomische Kenntnisse nötig. «Wer eine Karriere in der strategischen Führung eines Unternehmens anstrebt, sollte gegebenenfalls eine entsprechende Weiterbildung in Angriff nehmen», so der Experte.

### Wirtschaftswissen nötig

Ein ähnliches Anforderungsprofil beschreibt auch Andreas König für Führungskräfte in der Logistik. Er ist Inhaber der Firma LogJob AG und spezialisiert auf die Personalberatung und Kaderselektion für Führungskräfte und Spezialisten im Bereich Logistik und

Supply Chain Management: «Ganz oben steht die Fähigkeit zur Optimierung der Prozesse und deren Verknüpfung zu einem in sich stabilen Netzwerk. Kurz gesagt: Supply Chain Management.» Dies erfordere heute von verantwortlichen Führungskräften aber auch umfassende Kenntnisse in den verschiedenen damit zusammenhängenden Bereichen. «Dazu zählen auch Kenntnisse in allgemeiner Betriebswirtschaft sowie das Beherrschen von Fremdsprachen. Ausserdem werden Erfahrung in MS Office und in ERP-Systemen vorausgesetzt», erklärt König.

Ein wichtiges Lernfeld für Vorgesetzte ist zudem die Arbeitsumgebung selbst, führt Werner von Allmen aus. «Führungspersonen sollten offen sein, von anderen zu lernen. Zu beobachten, wie es andere im eigenen Unternehmen, aber auch ausserhalb machen, kann für die eigene Arbeitsweise sehr bereichernd sein.» Die grosse Bedeutung der Praxiserfahrung spiegelt sich auch darin, dass der Weg in die Führungsetagen in der Logistikbranche eher über Lehre und Weiterbildung als über die Universität führt. «Um in unserem Unternehmen eine strategische Führungsposition einzunehmen, setzen wir eine abgeschlossene Berufslehre mit einem höheren Fachschulabschluss und operative Führungserfahrung voraus», sagt etwa Willi Gärtner, Leiter Logistik und Mitglied der Geschäfts-

leitung beim Transport- und Logistikunternehmen Planzer Transport AG in Dietikon.

### Gemeinsam erfolgreich

Gärtner weist zudem auf eine weitere fundamentale Qualifikation hin, die einen guten Chef auszeichnet: Sozialkompetenz. Die Fähigkeit, Vertrauen, Motivation und den Teamgeist der Mitarbeitenden zu fördern und zu unterstützen, ist auf Führungsebene unabdingbar. Darauf achtet auch Headhunter Andreas König bei möglichen Kandidaten für einen Chefposten in der Logistikbranche. «Wichtig sind Integrationsfähigkeit, Offenheit und Sensibilität gegenüber neuen Ideen.» Allerdings seien auch Willensstärke und die Gabe, Probleme als Herausforderung anzuschauen, nötig, wolle man ein Team erfolgreich führen.

Experte Werner von Allmen verdeutlicht: «Es braucht gutes Durchsetzungsvermögen und Konfliktfähigkeit.» Dies bedeute, dass ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitenden zuhört – auch bei allfälliger Kritik. «In einer Führungsposition darf man nicht den eigenen Nutzen im Fokus haben, sondern sollte darauf achten, dass sich auch das Umfeld wohlfühlt.» Wer erfolgreich führe, wisse um die Bedeutung von guten und motivierten Mitarbeitenden, so von Allmen. «Das Ziel ist, gemeinsam erfolgreich zu sein. Dafür müssen Mitarbeitende gefördert und ihren Posi-

tionen entsprechend informiert und einbezogen werden», erklärt der Fachmann.

Trotz klarer Hierarchiestufen gebe es Möglichkeiten, das Team je nach Tätigkeitsebene an Entscheidungen partizipieren zu lassen. Dieser Führungsstil, bei dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Verantwortung einbezogen werden, ist laut von Allmen effizient und zielführend. Die Vorstellung, dass Angestellte lediglich ausführende Kräfte seien, gelte angesichts eines immer komplexeren Arbeitsumfelds, das antizipierende Mitarbeitende brauche, als überholt.

### Integrität stärkt Glaubwürdigkeit

Die Entwicklung auf der Führungsebene, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, ist ein positives Zeichen für alle Angestellten. Damit die guten Absichten aber auch funktionieren, muss ein Chef laut Werner von Allmen jedoch unbedingt über eine zentrale Eigenschaft verfügen: Integrität. Gleiches wird auch bei der Planzer AG von einem guten Vorgesetzten erwartet: «Was man verspricht, muss man auch einhalten», so Logistikleiter Willi Gärtner. Und wenn einmal etwas nicht so klappt wie geplant, sollte ein Vorgesetzter dennoch zu seinem Handeln stehen, fügt Werner von Allmen bei: «Ein guter Chef sagt, wenn etwas schwierig ist oder wenn er einen Fehler gemacht hat.» Diese transparente Verhaltensweise trage zur eigenen Glaubwürdigkeit bei, was das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Vorgesetzten stärke.

Doch was, wenn das Vertrauen angeknackst ist? Wenn ein Konflikt das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Team stört? Bei der Planzer AG sollen sich Mitarbeitende laut Logistikleiter Gärtner immer sofort ein Herz fassen und ein Problem ansprechen. Auch Werner von Allmen plädiert für offene Kommunikation in einem solchen Fall. Beständen vonseiten der Mitarbeitenden starke Ängste, eine schwierige Situation anzusprechen, deute das auf eine schlechte Führungskultur im Unternehmen hin. «Wenn der Chef hingegen seinen Leuten zuhört, ist schon viel Goodwill gewonnen.» ||

Julia Konstantinidis



Mit Fachwissen und Sozialkompetenz geht's auf dem Karriereweg nach oben.