

# FÜHRUNGS- VERSTÄNDNIS VERMITTELN

**IM INTERVIEW:**  
**PASCAL BURISCH**  
TRAINER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE  
BEI BLG LOGISTICS



*„Auch wenn Menschen völlig unterschiedliche Aufgabengebiete haben - Führung stellt jeden vor dieselben Herausforderungen.“*

### **Pascal, Du bist Mitarbeiter bei BLG LOGISTICS im Bereich Personalentwicklung - was genau ist Deine Aufgabe?**

Ich bin der interne Trainer für unser Führungsprogramm TAKE THE LEAD - Ziel ist es, ein einheitliches Führungsverständnis für BLG LOGISTICS zu vermitteln. Ich persönlich bin dabei nicht für alle Ebenen zuständig, sondern schule unsere Bereichs- und Schichtleiter. Führungskräfte, die sehr nah am operativen Geschäft sind und viele Menschen erreichen.

### **Stehen diese Mitarbeiter vor anderen Aufgaben als höhere Führungsebenen?**

Ja, häufig schon durch die Zahl der zu führenden Mitarbeiter. Führung braucht Zeit und je mehr Menschen ich führe, desto weniger bleibt für Fachliches. Mehr Menschen bedeuten auch mehr individuelle Typen und Befindlichkeiten. Dazu kommt, dass manche Bereichsleiter mit erheblicher räumlicher Distanz führen. Wenn sie etwa auf einem Autoterminal in Bremerhaven mit einer Fläche von mehreren Hektar arbeiten, sehen sie ihre Leute bestenfalls einmal am Tag und hören sie sonst nur über Funk. So zu führen ist eine große Herausforderung.

### **Alle anderen Führungskräfte werden aber genauso geschult?**

Ja - vom Vorstand bis zu den Koordinatoren bekommen alle dieselben Inhalte. Führung wurde in der Vergangenheit unterschiedlich definiert. Wir sind ein großes Unternehmen mit vielen Standorten, regionalen Eigenheiten und verschiedenen Hintergründen etwa durch Zukäufe. Das bringt unterschiedliche Führungsstile hervor von hierarchisch bis partizipativ. Da setzt TAKE THE LEAD an: Ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich eines ehrlich wertschätzenden Umgangs mit unseren Mitarbeitern. Denn das kann uns von anderen Logistikunternehmen unterscheiden. Wir sehen bereits teilweise, dass Bewerberinnen und Bewerber zu uns kommen, weil sie davon gehört haben und sich genau das von uns erhoffen.

### **Und wie fällt das Feedback bei den Schulungsveranstaltungen aus?**

Durch den modularen Aufbau kommen die Teilnehmer nach einigen Monaten wieder und wir reflektieren, wie das Gelernte in der Praxis funktioniert. Mich freut es dann, zu hören, dass etwa der Umgang mit dem eigenen Team besser läuft - auch weil offen mit dem Thema Führung umgegangen und erklärt wird, warum man Dinge verändert. Führungskräfte berichten auch, dass der Blick auf den einzelnen Mitarbeiter mit seinen individuellen Bedürfnissen ihnen einen besseren Zugang ermöglicht. Diese Feedbacks sind der Grund, warum ich die Trainings sehr gern in der aktuell hohen Taktung gebe.

### **Sind Dir in Deinen rund anderthalb Jahren bei BLG LOGISTICS noch weitere Veränderungen aufgefallen?**

Was mir relativ schnell aufgefallen ist, nachdem ich bei BLG LOGISTICS angefangen hatte: Wir reden viel miteinander, aber wir sprechen wenig miteinander. Das wird inzwischen durch TAKE THE LEAD teilweise aufgebrochen. Kollegiale Beratung, um voneinander zu lernen, ist zum Beispiel ein wesentlicher Bestandteil. So kommt jemand, der mit Autos zu tun hat, in Kontakt mit jemandem, der mit Keksen zu tun hat - beide machen Logistik, aber die Unterschiede sind groß. Das schafft Schnittstellen, die vorher nicht da waren. Denn die Menschen merken: Wir haben zwar völlig unterschiedliche Aufgabengebiete, aber Führung stellt jeden vor dieselben Herausforderungen. Das bringt sie in den Dialog, Hierarchien werden abgemildert, Vorurteile abgebaut.

### **Du sagtest, die Wertschätzung der Mitarbeiter ist ein zentraler Punkt - wie müssen Führungskräfte hier agieren?**

Wir sagen: Wenn draußen Gourmetrestaurant dransteht, sollte drin keine Pommesbude sein. Das heißt nichts anderes als „lebe, was Du predigst“. Obwohl es aktuell schwierig ist, Fachpersonal zu finden, gehen wir weg von der Frage „was hast Du bisher gemacht?“ hin zu „wer passt zu uns?“. Das lässt sich herunterbrechen auf die Formel „Charakter vor Fähigkeiten“. Und das muss gelebt werden, indem Führungskräfte lernen, den einzelnen Menschen zu sehen. Die Mitarbeiter zahlen das zurück mit Leistungsbereitschaft und Begeisterung, weil sie erleben, dass sie mehr sind als eine Personalnummer.

### **Es wird also bewusst die Zeit investiert, Fähigkeiten zu entwickeln, wenn der Mensch der Richtige ist?**

Korrekt. Die alte Schule fragt: Was hast Du schon gemacht, welche Qualifikationen und Zertifikate bringst Du mit? Aber wenn ich mir einen absoluten Fachexperten einkaufe, der dann nicht ins Team passt, schafft das Unruhe. Dabei ist jedes Kollegium, jede Führungskraft anders. Es kann sein, dass ein Bewerber in das eine Team gar nicht passt, in das andere aber hervorragend. Das ist auch für Unternehmen ein Lernprozess. Ebenso wie das Bewusstsein, dass dieser Ansatz Zeit kostet, denn die braucht die Entwicklung von Menschen. Wir sind uns darüber an vielen Stellen schon sehr klar - aber dranzubleiben, ist ein kontinuierlicher Prozess.