

Führung

«Gemeinsam klare Ziele definieren»

Erfolgreiche Führungsverantwortliche nehmen sich immer wieder Zeit, um ihre Führungserfahrungen zu reflektieren. Claudio Ammann über seine neue Aufgabe als CEO.

Interview geführt von Walter Blum

Walter Blum: Herr Ammann, Sie haben eine neue Aufgabe als CEO übernommen. Welches sind für Sie die wichtigsten Führungsfragen im Spannungsfeld zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführung?

Claudio Ammann: Die Baubranche unterliegt grossen und unterschiedlichen Herausforderungen. Die Hammer-Gruppe richtet sich mit ihren sieben Unternehmen für die Zukunft neu aus. Es geht hierbei primär um eine klarere Definition des Geschäftsmodells, um eine neue Organisationsstruktur mit Shared Services, um Markenhierarchie und Positionierung, um Prozessinnovation und eine neue Konfiguration der gesamten Supply Chain. Das bedeutet eine Vielzahl an strategischen Weichenstellungen, welche eine enge und verzahnte Kommunikation zwischen allen Stakeholdern (VR, GF, Management, Mitarbeiter) erfordert. Hier sollte Platz sein für Inspiration und Kreativität zum einen, zum anderen aber auch für die Pragmatik in der operativen Umsetzung. Klare gemeinsame Ziele definieren, Resultate prüfen und besprechen, Erfolge feiern, Vertrauen, Freiraum und Wertschätzung gewähren sind hier nur einige der wichtigen Stellschrauben, die mich letztlich auch motiviert haben, diese Herausforderung anzunehmen.

Gibt es ein eindrückliches Erlebnis aus Ihrer Führungskarriere, das Sie uns schildern möchten?

Ich habe über 20 Jahre im Topmanagement eines globalen Grosskonzerns verbracht. In den konzerntypischen, komplexen Matrixstrukturen mit Fachvorgesetzten sowie Linienvorgesetzten mit «solid lines» und «dotted lines» wird die Führungsarbeit vor Ort immer schwieriger und unpersönlicher. Als lokale Führungskraft fand ich mich immer mehr in der Rolle des zahnlosen Tigers. Der Business Unit Head sitzt irgendwo in London,

Tokyo oder Bangalore mit wenig Verständnis für lokale Markt-, Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse. Als Konsequenz leidet die Führungs- und Mitarbeiterqualität und die Marktleistung orientiert sich am Durchschnitt. Persönlich habe ich diese Entwicklung sehr bedauert.

Wie konnten Sie die Situation lösen?

Ich habe mich bewusst entschieden, meine berufliche Laufbahn neu auszurichten und diese für mich wichtigen Werte und Qualitäten viel stärker in den Mittelpunkt zu stellen, was mich sowohl beflügelt wie auch befriedigt.

Die Ihnen unterstellten Unternehmensleiter können einen erfolgreichen Geschäftsabschluss präsentieren. Welches sind für Sie in dieser Situation die wichtigsten Führungsfragen gegenüber den verantwortlichen Unternehmensleitern?

Der Respekt vor der bis anhin gelieferten Leistung bezüglich Betriebserfolg, Führung und Kultur. Aber dennoch auch der offene, konstruktive Umgang mit dem Wandel zu einem zukünftig erfolgreichen und fitten Unternehmen. Dafür braucht es gegenseitige Klarheit über das Rollenverständnis, eine transparente, vertrauensfördernde Kommunikation und vor allem: «no politics.»

Was unternehmen Sie, damit Sie gemeinsam mit den verantwortlichen Persönlichkeiten noch erfolgreicher werden?

Unser Ziel ist es, als Unternehmensgruppe «zusammenwachsen, um zusammen zu wachsen» und dafür die bestmöglichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu schaffen, die richtigen Leute an die wichtigen Schalthebel zu bringen und ein gesundes Selbstbewusstsein zu fördern, um am Ende des Tages auch zusammen Spass zu haben.

Zur Person



Claudio Ammann ist seit März 2015 CEO Handel und Mitglied der Gruppenleitung der Hammer-Gruppe, einer genossenschaftlich geführten Unternehmensgruppe in der Metallverarbeitung. Dort ist er zuständig für die Führung von vier Unternehmen. Zuvor war er u.a. während vieler Jahre für den Elektronikkonzern Sony tätig.

5 Fragen an den CEO



Walter Blum interviewt regelmässig Führungspersönlichkeiten zu ihren Erfahrungen. Er engagiert sich seit über 18 Jahren in der Besetzung und Entwicklung von Führungskräften. Sein Executive-Search-Unternehmen Walter Blum & Partner fokussiert sich auf die Rekrutierung von Verwaltungsräten, Managern und Personen in wichtigen Schlüsselfunktionen.

www.walterblum-consulting.com