



Interview – Sara Sousa (Portocargo)

Entwickelt von Universität Aveiro | Juli, 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Interview-Metadaten

Datum des Interviews:	26. Juli 2025
Name der Interviewerin:	Filipa Brandão und Marlene Amorim – Universität Aveiro
Einwilligung zur Datenerfassung	Ja
Weitere Anmerkungen zum Interview	N/A

Lernen Sie die Führungskraft kennen

Name:	Sara Souza Rebelo
Alter:	42 Jahre alt
Geschlecht:	Weiblich
Aktuelle Rolle und Position:	Chief Operating Officer & Leiterin Personalwesen
Jahre Berufserfahrung:	20
Jahre in Führungspositionen:	10
Organisation:	Frachthafen
Tätigkeitsbereich:	Transport und Logistik
Land / Stadt:	Portugal, Maia
Organisationsgröße:	☐ Mikro ☒ Klein ☐ Medium ☐ Groß

Hauptinhalt des Interviews

Interviewabschnitt	Zusammenfassung der Antworten	Ausgewählte Zitate
Der Weg zur Führung Schlüsselmomente, Herausforderungen, Werte	Sara Souza Rebelo ist seit über zehn Jahren in der Logistikbranche tätig und hat in verschiedenen Bereichen gearbeitet. Dadurch konnte sie sich ein umfassendes Bild vom Geschäft machen und ihren Führungsstil entwickeln. Seit 2015 ist sie in Führungspositionen tätig und ist aktuell COO & Head of People bei Portocargo. Sie setzt sich für einen nahbaren, empathischen und authentischen Führungsstil ein, der auf aktivem Zuhören, klaren Zielen und Wertschätzung der Mitarbeitenden basiert. Die prägendsten Momente ihrer Laufbahn waren nicht einzelne Erlebnisse, sondern die Vielfalt der Erfahrungen, die ihr die Bedeutung menschenzentrierter Führung verdeutlichten. Sie ist stolz auf die Entwicklung und das Engagement ihres Teams und hat in eine langfristige Unternehmenskultur investiert, die auf Wohlbefinden, kontinuierliche Weiterbildung und einen respektvollen Umgang mit den Mitarbeitenden ausgerichtet ist. Die entsprechende Umsetzung reicht von Onboarding bis zum Offboarding und integriert symbolische Aktionen, Angebote zur Förderung der psychischen Gesundheit sowie Strategien für Sport und Wohlbefinden im Einklang mit den UN-Nachhaltigkeitszielen.	„Ich hatte das Glück, Erfahrungen in verschiedenen Bereichen sammeln zu dürfen... immer im Logistiksektor.“ „Dieser Weg hat mir eine ganzheitliche und übergreifende Perspektive auf die Aktivitäten und die Arbeitsweise des Unternehmens eröffnet.“ „Meine Tätigkeit in verschiedenen Bereichen innerhalb der Organisation hat mir ein tiefes Verständnis für die Herausforderungen vermittelt, denen sich Teams gegenübersehen.“ „Ich glaube an eine enge und authentische Führung, denn Führung bedeutet letztendlich, echte Verbindungen zu Menschen aufzubauen.“ „Am meisten stolz bin ich darauf, dass es uns gelingt, Tag für Tag ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Menschen wohlfühlen, eingebunden und wertgeschätzt fühlen.“ „Wir haben einen Raum geschaffen, in dem man aus seinen Fehlern lernen, verantwortungsvolle Risiken eingehen und authentisch einen Beitrag leisten kann.“

Ihr Führungsstil Inklusion, Entscheidungsfindung, Vision	Sie verfolgt einen integrativen und kooperativen Führungsstil, der das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie eine Unternehmenskultur des Dialogs, der Sinnhaftigkeit und der aktiven Beteiligung in den Mittelpunkt stellt. Sie schafft ein Umfeld, in dem sich alle gehört und wertgeschätzt fühlen, etwa durch Coaching, Mentoring, kontinuierliches Zuhören und die direkte Einbindung der Mitarbeitenden in Prozessverbesserungen. Eine der bedeutendsten Transformationen, die sie angestoßen hat, war kultureller Natur und führte zu einem menschlicheren Arbeitsumfeld sowie einem loyalen und motivierten Team. Nachhaltigkeit prägt die Entscheidungen in drei Dimensionen – ökologisch, sozial und menschlich – und ist in den täglichen Geschäftsbetrieb integriert. Über die operativen Aufgaben hinaus strebt das Unternehmen an, Sinn, Zugehörigkeit und positive Wirkung zu schaffen und eine Kultur mit Seele zu fördern, in der sich jede*r Einzelne als Teil einer größeren Mission versteht. Diese Vision erstreckt sich auch auf die Gemeinschaft und das umliegende Ökosystem durch Bildungspartnerschaften, ehrenamtliches Engagement und die Unterstützung lokaler Projekte, wodurch das soziale Engagement des Unternehmens gestärkt wird.	Einbeziehung, Zuhören und Beteiligung der Mitarbeiter: - „Wir fördern den Austausch von Ideen und Verbesserungsvorschlägen... damit sich jeder wirklich einbezogen fühlt.“ - „Bei Änderungen werden die Teams stets angehört, um ihre aktive Beteiligung sicherzustellen.“ - „Wir haben verschiedene Programme eingerichtet, insbesondere Coaching und Mentoring, um sicherzustellen, dass die persönlichen und beruflichen Bedürfnisse aller Mitarbeiter berücksichtigt werden.“ Kultureller Wandel und ein positives Organisationsklima: - „Die bedeutendste Veränderung, die ich geleitet habe, ist zweifellos kultureller Natur und hat klare Auswirkungen auf das Organisationsklima.“ - „Wir beobachten regelmäßig die Zufriedenheit und das Engagement unserer Mitarbeiter und passen Prozesse und Personalrichtlinien entsprechend an.“ - „Die integrierte Arbeit an Talentförderung, Sinnhaftigkeit, Kultur sowie persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung bildet die Grundlage, auf der wir ein solides, engagiertes und differenzierendes Team aufgebaut haben.“ Nachhaltigkeit als Leitprinzip:
---	--	--

		- „Nachhaltigkeit ist ein Leitprinzip bei unseren Entscheidungen, Beziehungen und unserem Management.“ - „Wir sehen Nachhaltigkeit als eine Verantwortung – gegenüber der Gegenwart und gegenüber zukünftigen Generationen.“ - „Wir investieren in... die Reduzierung des Papierverbrauchs, die Unterstützung lokaler Projekte, ehrenamtliches Engagement... und die Gewährleistung ausgewogener Arbeitsrhythmen.“ Sinn und Organisationskultur mit Seele: - „Wir möchten unserem Team ein starkes Gefühl von Sinnhaftigkeit und Zugehörigkeit vermitteln.“ - „Unser Ziel ist es, eine Kultur mit Seele zu schaffen, in der sich jeder wirklich wertgeschätzt, gehört und anerkannt fühlt.“ - „Wenn Menschen in ihrer Arbeit Sinn finden, führt dieses Glück zu Exzellenz, Kreativität und soliden Ergebnissen.“
Veränderungen vorantreiben Strategien für nachhaltige und positive Ergebnisse	Die Interviewpartnerin legt Wert auf eine bewusste und menschenzentrierte Führung, die auf aktivem Zuhören und emotionaler Intelligenz basiert, um komplexe Situationen zu meistern. Sie fördert die Zusammenarbeit durch eine offene Kultur, in der Ziele gemeinsam geteilt, Fehler als Lernprozesse betrachtet und Teams ermutigt werden, ihren Beitrag zu leisten und sich sicher zu fühlen. Die Wirkung ihrer Führung in Bereichen wie Inklusion und Nachhaltigkeit wird sowohl anhand objektiver Kennzahlen (wie Mitarbeitendenengagement, Mitarbeitendenbindung und externen Studien) als auch durch	Auswirkungen auf die Gemeinschaft und das Ökosystem: - „Wir glauben, dass eine Organisation nur dann nachhaltig erfolgreich sein kann, wenn sie einen positiven Einfluss auf das Ökosystem ausübt.“ - „Wir investieren in solide Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen... und fördern ehrenamtliches Engagement und die

	subtilere Indikatoren wie das emotionale Klima innerhalb der Teams bewertet. Auf menschlicher Ebene unterstützt sie das Wohlbefinden der Mitarbeitenden durch Anerkennungsprogramme, kontinuierliche Weiterbildung und lebenslange Unterstützung. Im Bereich Umwelt investiert sie in die Verbesserung von Logistikprozessen, Digitalisierung, Energieeffizienz und Umweltschutzmaßnahmen, die nahtlos in die Teamdynamik integriert werden.	Unterstützung lokaler sozialer und sportlicher Projekte.“ Zusammenarbeit und gemeinsame Verantwortung: - „Wir fördern eine offene Kultur, in der der Dialog ein fester Bestandteil ist und die Ziele klar definiert und von allen geteilt werden.“ - „Wir sehen Herausforderungen als Chancen für gemeinsames Wachstum, wodurch ein Umfeld des Vertrauens, des Zugehörigkeitsgefühls und der gegenseitigen Verpflichtung entsteht.“ Folgenabschätzung hinsichtlich Inklusion und Nachhaltigkeit: - „Wir messen die Wirkung anhand von Indikatoren wie Talentloyalität, Engagement-Level und den Ergebnissen interner Fragebögen.“ - „Ich glaube, dass man effektive Führung spüren kann und dass es nicht nur um Zahlen geht.“ - „Die Ergebnisse haben uns sukzessive zu einem der besten Arbeitgeber des Landes gemacht.“ Sich um Menschen kümmern: - „Programme zur Förderung des Wohlbefindens, fortlaufende Schulungen, Anerkennungsrichtlinien, Teambildungsmaßnahmen und ein
--	---	---

		Arbeitsumfeld, das einladend und gesund gestaltet ist.“ - „Wir bieten zusätzliche Urlaubstage, Geschenke zu besonderen Anlässen und intensive Unterstützung während der gesamten beruflichen Laufbahn.“ Umweltschutz: - „Wir haben Verbesserungen in den Logistikprozessen vorangetrieben, um die Energieeffizienz zu steigern und die Emissionen zu reduzieren.“ - „Wir haben im Rahmen eines bewussteren und nachhaltigeren Ansatzes einheimische Pflanzen in die Arbeitsbereiche integriert.“ - „Wir fördern Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Umweltschutz.“
Voreingenommenheit und Zugehörigkeit Werkzeuge, Praktiken, Bewusstsein	Sie beweist ein kontinuierliches Engagement für Inklusion und den Abbau von Vorurteilen und fördert Chancengleichheit unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft oder Karriereweg. Obwohl das Unternehmen keine formalen, strukturierten Programme anbietet, wird Inklusion im Arbeitsalltag gelebt – durch aktives Zuhören, gegenseitigen Respekt, Leistungsprinzip und die Wertschätzung von Vielfalt. Das Unternehmen ist überzeugt, dass die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven die Entscheidungsfindung bereichert, den Teamzusammenhalt stärkt und kreativere Lösungen fördert. Bewusste Führung, die auf der Schaffung eines sicheren Umfelds für authentische Meinungsäußerung basiert, wird als wesentlich für den Unternehmenserfolg und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden angesehen.	Chancengleichheit und Vielfalt: - „Wir fördern aktiv Chancengleichheit für alle Mitarbeiter, unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft oder Karriereweg.“ - „Wir haben ein vielfältiges Team, bestehend aus Menschen unterschiedlicher Nationalitäten, Hintergründe und Erfahrungen.“ - „Wir achten auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern und pflegen täglich eine Kultur des Respekts, der Zusammenarbeit und der Leistung.“

		Einbeziehung in die alltägliche Praxis: - „Auch ohne strukturierte formale Programme gewährleisten wir ein wirklich inklusives Umfeld durch die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen, Entscheidungen treffen und Verantwortlichkeiten teilen.“ Unterschiedlichen Perspektiven zuhören und sie wertschätzen: - „Ich habe gelernt, dass echtes Zuhören ein wirkungsvoller und transformativer Akt ist.“ - „Ein Umfeld zu schaffen, in dem sich jeder sicher fühlt, Ideen, Zweifel oder Vorschläge zu äußern, ist eine tägliche Übung in bewusster Führung.“ - „Indem wir unterschiedlichen Stimmen Raum geben, können wir kreativere Lösungen finden, fundiertere Entscheidungen treffen und engere Teams aufbauen.“
Teilen, was funktioniert Inspiration, Beispiele, übertragbare Werkzeuge	Sara Souza Rebelo beschreibt einen menschenzentrierten Führungsansatz mit konkreten Praktiken, die als Inspiration und übertragbares Modell für andere Organisationen dienen können. Der Fokus auf aktives Zuhören, kontinuierliches Feedback, eine Leistungskultur und emotionales Wohlbefinden schafft ein Umfeld des Vertrauens und nachhaltigen Wachstums. Initiativen wie Onboarding und Offboarding, Coaching- und Mentoring-Programme, Leistungen, die über finanzielle Aspekte hinausgehen (z. B. Unterstützung der psychischen Gesundheit, Sportangebote	„Wir haben Praktiken wie regelmäßiges Feedback, aktives Zuhören, kontinuierliche Weiterbildung und transparente interne Kommunikation eingeführt.“ „Wir haben die Einarbeitungsprozesse verbessert... und legen auch großen Wert auf den Moment der Abreise.“ „Unsere Räumlichkeiten wurden renoviert und sind nun einladender und ergonomischer gestaltet, mit

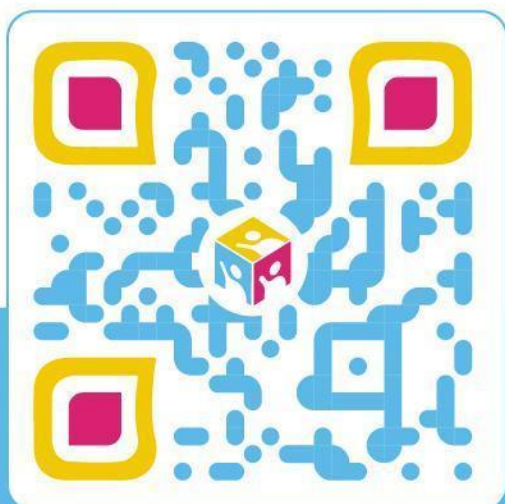


	und symbolische Anerkennung), sowie ein strategischer, an den UN-Nachhaltigkeitszielen ausgerichteter Plan zur Mitarbeitendenzufriedenheit sind übertragbare Beispiele für wirkungsvolles Management. Führung zeigt sich in kleinen, beständigen und bewussten Handlungen im Alltag, die Menschen wertschätzen, Engagement fördern und ein gerechteres und regeneratives Ökosystem innerhalb und außerhalb des Unternehmens schaffen.	natürlichen Pflanzen, Bereichen für die Zusammenarbeit und einer Atmosphäre, die das Wohlbefinden fördert.“ „Wir haben einen strategischen Plan für Glück, der auf die Kultur und die Ziele von Portocargo abgestimmt ist und in dem wir die Übereinstimmung mit jedem einzelnen der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) ermitteln.“ „Wir haben die Einarbeitungsprozesse verbessert und sie umfassender und einladender gestaltet. Auch den Momenten der Abreise legen wir großen Wert.“ „Wir bieten zusätzliche Urlaubstage an, feiern besondere Anlässe und begleiten persönliche und berufliche Meilensteine mit kleinen symbolischen Gesten.“ „Die integrierte Arbeit an Talentförderung, Sinnhaftigkeit, Kultur sowie persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung bildet die Grundlage, auf der wir ein solides, engagiertes und differenzierendes Team aufgebaut haben.“
--	--	--



**FITFORTHE
FUTURE**

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.