

Vertrauen, Offenheit und Respekt als Erfolgsgeheimnis

Ein Gespräch mit Marc Blaser, CEO der Blaser Swissslube AG

Sehr geehrter Herr Blaser, als CEO von Blaser Swissslube erleben Sie täglich die Herausforderungen, welchen sich Führungskräfte in der heutigen Unternehmenswelt stellen müssen. Führungskräfte spielen demnach in Unternehmen jeder Grösse eine zentrale Rolle. Mitarbeiter zu führen, ist eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe, von der Unternehmenserfolg massgeblich abhängt. Was ist also Ihr Verständnis von Führung? Welche Werte und Überzeugungen liegen dem zugrunde?

Marc Blaser: Mein Verständnis von Führung ist, die Voraussetzungen zu schaffen, dass jeder Mitarbeitende erfolgreich sein kann und sich seinen Fähigkeiten entsprechend einbringen und weiterentwickeln kann. Der Erfolg der Mitarbeitenden macht uns als Unternehmen erfolgreich.

Welche Erfahrungen und Persönlichkeiten haben Sie dabei geprägt?

Mein Grossvater, der die Firma 1936 gegründet hat und mein Vater, der das Unternehmen in 2. Generation von einem nationalen zu einem Global Player im Bereich der Kühlschmierstoffe führte. Beharrlich ein Ziel verfolgen, eine Vertrauensbasis nach innen und aussen schaffen, auf Innovation setzen und sich absolut dem Kunden und seinen Bedürfnissen verpflichten, sind Werte, die unseren Erfolg ausmachen und die mir meine Vorgänger mit auf den Weg gegeben haben.

Werte und Unternehmenskultur sind das Fundament eines erfolgreichen Familienunternehmens. Daraus ergibt sich auch eine unternehmenseigene Führungskultur. Welche sind die Werte von Blaser Swissslube? Was bedeuten diese für die Rolle und die Aufgaben Ihrer Führungskräfte?

Offenheit, Kundenfokus und Vertrauen in die Mitarbeitenden prägen die Kultur unseres Unternehmens. Eine Unternehmenskultur, die auf Teamgeist als Grundlage für wirtschaftliche und persönliche Höhenflüge setzt. Wir setzen auf Eigenverantwortung und schaffen grosse Handlungsspielräume, damit auf allen Stufen unternehmerisches Denken und Handeln ermöglicht wird und Raum für unkonventionelle Lösungen offen lässt.

Haben Sie in Ihrem Unternehmen Führungsgrundsätze definiert? Wie lauten diese und werden sie im Unternehmensalltag umgesetzt bzw. erlebbar gemacht?

Wir führen über Ziele, die zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden erarbeitet und vereinbart werden. Fach-



wissen und Persönlichkeitsentwicklung fördern wir durch Weiterbildung und durch Lernen am Arbeitsplatz. Regelmässige Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten sind uns wichtig, sie fördern die gegenseitige Entwicklung. Ebenso wichtig ist, dass unsere Mitarbeitenden regelmässig über den aktuellen Stand und die künftigen Entwicklungen informiert werden und ihnen die Gelegenheit geboten wird, Fragen zu stellen. Wir wollen eigenverantwortlich handeln, deshalb ziehen wir die Eigenkontrolle der Fremdkontrolle vor. Weitere Grundsätze sind, dass jeder Vorgesetzte mit gutem Beispiel voran geht und wir aus Fehlern lernen.

Eine Führungskraft muss sowohl Management- Aufgaben als auch Führungs- Aufgaben erfüllen. Häufig kommt es aber vor, dass die Zeit für effektive Führungsaufgaben zu kurz kommt. Wie sehen Sie diese Aufteilung aus Ihrer persönlichen Sicht als Führungskraft? Und welche Aufgaben stellen Sie diesbezüglich an Ihre Führungskräfte?

Ja, als Führungskraft muss man darauf achten, die Mitarbeitenden bewusst zu führen und sie nicht einfach ausführen zu lassen. Dazu gehört, ihnen Vertrauen entgegenzubringen, sie aufzubauen und mit den nötigen Kompetenzen und Freiräumen auszustatten. Dann müssen sie über die nötigen Informationen verfügen, so dass sie im Sinne des Unternehmens eigenverantwortlich handeln können.

Die Mitarbeitermotivation und damit die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter hängen massgeblich von der Führungskompetenz der direkten Vorgesetzten ab. Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Führungskräfte in Bezug auf den Umgang mit Mitarbeitern und die Förderung von Mitarbeitern?

Eine Erwartung an unsere Führungskräfte ist sich bewusst zu sein, dass wir unsere Ziele nur als gut eingespieltes Team erreichen. Unsere Zusammenarbeit beruht auf Vertrauen, Offenheit und gegenseitigem Respekt. Wir wollen, dass Spannungen offen angesprochen werden und wir haben den Mut zu direkter Kritik. Um unsere Mitarbeitenden in führender Position zu unterstützen, haben wir Führungsinstrumente entwickelt. Zur Mitarbeitermotivation gehört die Weiterbildung und Förderung. Wir bieten unseren Mitarbeitenden eine Vielfalt von Möglichkeiten, das Wissensspektrum zu erweitern und sich weiterzuentwickeln.

Eine wichtige Anforderung an Führungskräfte ist die Verbindung von – einerseits – Leistungsanspruch und – andererseits – Menschlichkeit. Die richtige Kombination zu finden, ist häufig eine grosse Herausforderung – besonders in Stresssituationen. Wie kombinieren Sie persönlich diese an sich gegensätzlichen Themen?

Die Mischung aus Leistungsanspruch und Menschlichkeit muss stimmen. Die Grundvoraussetzung ist, dass die Mitarbeitenden ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden und sie weder über- noch unterfordert sind. Die definierten Ziele müssen erreichbar sein. Es ist mir ein grosses Anliegen, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass alle Mitarbeitenden motiviert sind, über sich hinaus zu wachsen und bereit sind, ihr Bestes zu geben. Jeder Mitarbeitende muss spüren, dass er wertgeschätzt wird.

Welche Rolle spielt die Erreichung von Ergebnissen? Was sind Ihre Erwartungen diesbezüglich gegenüber Ihren Führungskräften? Wie vermitteln Sie dies?

Unser Erfolg hängt vom Erreichen der gesteckten Ziele ab. Alle Mitarbeitenden – ob in Führungsposition oder nicht – setzen sich Ziele, die sie innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens oder Projekts erreichen wollen. Von den Führungskräften erwarte ich, dass sie den Überblick behalten und ihr Team unterstützen, wenn das Erreichen des Ziels gefährdet ist. Schlussendlich profitieren alle davon, wenn wir als Unternehmen erfolgreich sind.

Wie bereits eingangs erwähnt, sind kompetente Führungskräfte die zum Unternehmen passen, ohne Zweifel ein zentraler Erfolgsfaktor. Auf der anderen Seite sind diese auch heiss umworben auf dem Arbeitsmarkt. Wie binden Sie Ihre Führungskräfte langfristig an Ihr Unternehmen?

Uns ist es wichtig, dass unsere Mitarbeitenden zufrieden sind und sich aus eigener Motivation und Überzeugung

langfristig für die Ziele unseres Unternehmens engagieren. Nachhaltigkeit wird bei uns grossgeschrieben. Schon bei der Rekrutierung von Führungskräften achten wir besonders darauf, dass wir Persönlichkeiten finden, die zu uns und unserer Firmenkultur passen, sie mittragen und sich mit unseren Werten identifizieren können.



Wir wollen eigenverantwortlich handeln, deshalb ziehen wir die Eigenkontrolle der Fremdkontrolle vor.

Wie besetzen Sie freie Führungspositionen? Gibt es eine Präferenz zwischen der Anstellung einer neuen von extern kommenden Person oder dem Einsetzen eines bereits bestehenden Mitarbeiters?

Erste Priorität hat, dass wir für jede Führungsposition die am besten geeignete Persönlichkeit finden, welche die Herausforderung annehmen möchte. Wir besetzen die Stellen unter Berücksichtigung von fachlicher und menschlicher Kompetenz. Wenn wir einen internen Kandidaten haben, der dem Anforderungsprofil entspricht, hat dies den Vorteil, dass die Person die Firma kennt und mit den Abläufen vertraut ist oder auch, dass diese Person uns erhalten bleibt, weil sie sich verändern will. Eine externe Person bringt frischen Wind in die Firma. Auch das kann ein Vorteil sein.

Über Blaser Swisslube AG

Tätigkeitsbereich:	Herstellung und Vertrieb von Schmierstoffen
Hauptsitz:	Winterseistrasse 22, CH-3415 Hasle-Rüegsau, Schweiz
Gründung:	1936
Standorte:	in Europa, Asien und Amerika (mit eigenen Tochtergesellschaften und Vertretungen in rund 60 Ländern vertreten). Mehr Information unter: www.blaser.com
Umsatz:	Blaser Swisslube ist ein unabhängiges Familienunternehmen. Die Firma ist den Mitarbeitenden sowie den Kunden verpflichtet, nicht aber dem Börsenkurs. Der Umsatz wird ausserhalb des Unternehmens nicht kommuniziert.
Anzahl MA:	Über 550 Mitarbeitende weltweit
Exportquote:	Über 80%