

«Ems ist auch eine Kaderschmiede»

Magdalena Martullo-Blocher über ihren Führungsstil bei Ems-Chemie

Magdalena Martullo-Blocher, die älteste Tochter von alt Bundesrat Christoph Blocher, erwartet von ihren Kaderleuten höchste Leistungsbereitschaft. Die Führungsphilosophie der Chefin von Ems-Chemie ist Gegenstand des nachfolgenden Interviews.

Frau Martullo-Blocher, wie würden Sie – kurz und knapp – Ihren Führungsstil beschreiben?

Zielbezogen, transparent, offen.

In Ihrem Unternehmen gelten für die Angestellten die «10 Gebote». Was hat es damit auf sich, und was passiert, wenn man dagegen verstösst?

Es handelt sich dabei nicht um 10 Gebote, sondern um 10 Führungsgrundsätze als Basis unserer Führungskultur. Sie stellen eine effiziente und erfolbringende Arbeitsweise sicher.

Von Experten wird Ihr Führungsstil immer wieder als «militärisch» oder «autoritär» kritisiert. Was antworten Sie solchen Kritikern?

Ich kümmere mich wenig um solche «Expertenmeinungen». Wir haben unseren Stil, andere mögen einen anderen haben. Seit ihrer Gründung vor 75 Jahren hat Ems mehrmals ums Überleben gekämpft und musste sich viermal neu erfinden. Das hat unsere Kultur geprägt. Wir betreiben unser Geschäft mit einer gewissen Ernsthaftigkeit und als grösster Arbeitgeber Graubündens auch immer aus einer grossen Verantwortung heraus.

Wie kommt Ihre Führungsphilosophie bei Ihren Kaderleuten an? Haben Sie viel Fluktuation auf der Führungsebene?

Im Gegenteil: Wir haben bei Ems sogar kaum Fluktuation auf den Führungsebenen. Mein oberstes Kader ist im Schnitt 31 Jahre bei Ems. Das mittlere Kader 22 Jahre. Nennen Sie mir eine Firma mit solchen Betriebszugehörigkeiten! Viele Kadermitarbeiter begannen bei uns als Lehrling und entwickelten sich daraufhin laufend weiter.

Gibt es in Ihrem Unternehmen Platz für Kritik von unten?

Wir bei Ems erwarten nicht Kritik von unten, sondern konstruktive Lösungen für Probleme. Wenn eine Lösung die Kompetenz des Mitarbeiters über-

schreitet, wird sie als sogenannter Antrag an die nächsthöhere Hierarchiestufe gereicht.

Ein Schulbuch-Führungsprinzip lautet: Führen durch Vorbild. Inwiefern folgen Sie diesem Grundsatz?

Dies ist für uns selbstverständlich. Nur so kann man als Vorgesetzter glaubwürdig sein. Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind die wichtigsten Werte in der Führung.

Sie sind bekannt dafür, dass Sie an internen Leadership-Seminaren nicht primär Höflichkeiten austauschen. Wie reagieren Ihre Kadermitarbeiter darauf?

Schnellebige Märkte wie die Elektronikindustrie lassen uns keine Zeit für

WIE ICH FUHRE: THOMAS MINDER

interne Höflichkeiten. Um der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein, müssen wir uns aufs Wesentliche konzentrieren, auf bessere Problemlösungen für die Kunden. Dies sehen auch die Kadermitarbeiter so.

In aller Regel arbeitet man besser, wenn die Arbeit Freude macht. Haben Ihre Leute Spass an der Arbeit?

Wir haben Spass am Erfolg der Arbeit! Leute, welche Spass am Erfolg haben, sind bei uns genau richtig. Sie fühlen sich gefordert, gefördert und wertgeschätzt. Eine anspruchsvolle Herausforderung erfolgreich gemeistert zu haben, generiert doch höchste Zufriedenheit und Spass.

Haben Sie persönlich Spass an Ihrer Arbeit?

Natürlich. Aber eigentlich ist es doch viel relevanter, dass ich Erfolg, als dass ich Spass habe – meinen Sie nicht auch?

Für wie wichtig halten Sie ein gutes Arbeitsklima?

Ein gutes Arbeitsklima ist von gegenseitigem Vertrauen, Verlässlichkeit und Offenheit geprägt und ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Schaffen.

Sie verlangen von Ihren Kadermitarbeitern höchste Leistungsbereitschaft. Was heisst das konkret für die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag?

Dass sie sich ihrer Verantwortung bewusst sind und sie wahrnehmen. Wir Kadermitarbeiter haben eine besonders hohe Verantwortung. Unsere Entscheidung haben nicht nur Auswirkungen auf uns selber, sondern auch auf unsere Mit-

arbeiter und deren Familien. Das darf man nicht nach dem Lustprinzip angehen. Wenn es erforderlich ist, sind Zusatzleistungen ohne Zögern zu erbringen. Es steht zu viel auf dem Spiel.

Was erhalten Ihre Kaderleute – ausser dem Lohn – als Anerkennung zurück? Wertschätzung und Zufriedenheit.

Sie haben an Ihrem Standort in Domat/Ems rund 1000 Mitarbeitende. Sind Sie eine Chefin «zum Anfassen», die vom Lehrling bis zum höchsten Kadermitarbeiter alle persönlich kennt?

Ich kenne sehr viele, einen Grossteil auch mit Namen. In Domat/Ems bin ich 1 bis 2 Tage pro Woche und behaupte, dass mich alle kennen. Auch unsere anderen Standorte auf der Welt besuche ich regelmässig, mache Rundgänge und spreche zur ganzen Belegschaft. Dort stellen mir die Mitarbeiter jeweils auch Fragen oder machen Bemerkungen.

Mussten Sie das Führen von Mitarbeitenden eigentlich lernen, oder wurde

Ihnen diese Fähigkeit sozusagen schon in die Wiege gelegt?

Schon als älteste Schwester nahm ich gegenüber meinen drei Geschwistern eine Führungsrolle ein (nicht immer zu deren Begeisterung!). Das setzte sich dann eigentlich bei all meinen Aktivitäten so fort. Aber man hat nie ausgelernt, macht jeden Tag neue Erfahrungen.

Welche charakterlichen Eigenschaften braucht Ihrer Meinung nach eine ideale Führungspersönlichkeit?

Man muss Geschäftschancen erkennen und erschliessen können. Risikofreudigkeit und Durchhaltevermögen gehören dazu. Verantwortungsbewusstes Handeln, Ehrlichkeit und Loyalität zum Unternehmen sind ebenfalls wichtig.

Sie erscheinen bei Ihren Entscheidungen stets als sehr gefestigt. Zweifeln Sie nie?

Vor einem Entscheid bin ich noch unsicher. Das Evaluieren aller nötigen Entscheidungsgrundlagen bringt Sicherheit. Dazu kommt dann noch das Einbringen von Intuition und das Abwägen von Vor- und Nachteilen. Hat man entschieden, weiss man dann auch weshalb. Der Entscheid hat Hand und Fuss. Nachträglich ist ein Entscheid nur dann zu revidieren, wenn sich wichtige Entscheidungsgrundlagen unvorherge-

sehen ändern.

Sie setzen in Ihrem Unternehmen einen starken Akzent auf interne Weiterbildung. Ist interne Schulung besser als externe?

Wir setzen auf beides. Als grösster und Abschluss-bester Lehrlingsausbildner der Ostschweiz bilden wir zum Beispiel auch Lehrlinge von anderen, kleineren Firmen aus. Zudem engagieren wir uns stark in der Hochschulausbildung. Was das Thema Führen angeht, glaube ich an die Praxis! Geeignete Mitarbeiter sollen früh die Chance bekommen, zu führen und sich so weiterzuentwickeln. Als Folge dieser «Kaderschmiede» sind wir bei Ems in der privilegierten Situation, Kaderstellen fast ausschliesslich intern besetzen zu können.

Die Schweiz ist eines der wenigen Länder weltweit mit einem institutionalisier-

ten und starken Berufsbildungssystem. Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Berufsbildung schweizerischer Prägung für den Werkplatz Schweiz?

Das duale Ausbildungssystem ist ausschlaggebend für den wirtschaftlichen Erfolg der Schweiz! Dank der Lehrlingsausbildung haben die Schweiz, aber auch Deutschland erfolgreiche Werkplätze mit hoher Wertschöpfung und einer sehr geringen Jugendarbeitslosigkeit. Von einer Akademisierung im Stil anderer Länder ist unbedingt abzusehen! Gute Berufsleute bilden das Rückgrat unserer Industrie und unseres Wohlstandes! Mit rund 140 eigenen Lernenden und über 120 Lernenden von Drittfirmen leisten auch wir jeden Tag einen Beitrag dazu.

Interview: Claudia Wirz

Magdalena Martullo-Blocher ist CEO und Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der Ems-Chemie Holding. Magdalena Martullo hat die Fragen schriftlich beantwortet.



«Mein oberstes Kader ist im Schnitt seit 31 Jahren bei Ems.»

Magdalena Martullo
CEO Ems-Chemie