

## LYRECO SWITZERLAND AG

# DER MENSCH IM FOKUS: LYRECO SWITZERLAND SETZT AUF EINE OFFENE UND VERTRAUENSBASIERENDE FÜHRUNG

Lyreco zählt heute zu den weltweit führenden Anbietern von Arbeitsplatzlösungen und ist in 42 Ländern vertreten. Neben modernster Logistiktechnologie und einem ausgeklügelten Produktsortiment stehen bei Lyreco Switzerland mit Sitz in Dietikon vor allem die Menschen und Mitarbeiter im Fokus – einhergehend mit einer offenen, vertrauensbasierenden, wertschätzenden Führungspolitik. Susanne Weber begleitet die Geschäftsleitung und Führungsverantwortlichen seit vielen Jahren auf ihrem unternehmerischen Weg. Ein Gespräch mit Thomas Illi, Managing Director.

### Herr Illi, Lyreco hat im Jahr 2005 das Traditionsunternehmen Büro FÜRER übernommen. Was waren aus Ihrer Sicht die entscheidenden Erfolgsfaktoren bei dieser Übernahme?

Sie haben es richtig gesagt: Büro FÜRER war ein eingeseßenes Zürcher Traditionsunternehmen. Eine der wichtigsten Fragen damals war für uns: Was machen wir mit dieser großen Tradition? Grundsätzlich haben wir nach der Übernahme zwei wichtige Strategien verfolgt: In Sachen Außenauftritt und Marketing haben wir uns für eine relativ schnelle und konsequente Umstellung auf das neue Lyreco-Erscheinungsbild entschieden. In punkto interner Führung war es jedoch unser Ziel, möglichst wenig zu verändern. Der FÜRER-Grundsatz, dass der Mensch im Zentrum steht, gilt bei uns heute noch. Wir haben keinem Mitarbeiter gekündigt, keine Veränderungen in der Kundenbetreuung eingeführt und auch das Management aus den eigenen Reihen rekrutiert. In gewisser Hinsicht gleicht unsere heutige Organisation noch der damaligen Struktur.

»Führung ist für mich so vielschichtig, dass mein Führungskonzept daraus besteht, kein Konzept zu haben – aber das ist ja auch schon wieder ein Konzept.«

### Was hat sich 10 Jahre nach der Übernahme in ihrem Geschäft geändert?

In erster Linie ist das die Digitalisierung und deren Geschwindigkeit. Damals beherrschte u. a. Papier das Sortiment, heute liefern wir ein breitgefächertes Produktsortiment mit über 10'000 verschiedensten Artikeln aus. Kaffee hatte zum Beispiel bereits Büro FÜRER im Sortiment; heute bieten wir unseren Kunden quasi alles von A bis Z rund um die Kaffeepause. Dazu kommt eine zuneh-

mende internationale Verflechtung und natürlich die modernen logistischen Technologien. Kurz gesagt: Früher war es eine Schweizer Firma, heute sind wir ein internationaler Konzern.

### Seit wann arbeiten Sie mit Susanne Weber zusammen?

Seit knapp zehn Jahren.

### Wie kam es zu der Zusammenarbeit?

Wir haben damals jemanden gesucht für eine interne Führungskräfte-Ausbildung und seitens HR fiel der Name Susanne Weber. Und da sie uns von Anfang an überzeugt hat, hat sich daraus eine sehr inspirierende und langjährige Zusammenarbeit entwickelt.

### Was sind konkret ihre heutigen Aufgabenbereiche?

Susanne unterstützt uns vor allem im Bereich der Führung. Aktuell geht es zum Beispiel um eine Kaderschulung, mit der wir unsere Kultur weiter stärken möchten. Neben der Führungskräfte-Ausbildung gestaltet und konzipiert sie hier und da unsere Teamevents, mode-

riert unsere Leadership-Days, begleitet gruppenspezifische Prozesse im Team oder coacht Führungskräfte in 1:1-Gesprächen.

### Wie gestaltet sich die Führungskräfte-Ausbildung?

Susanne hat für uns damals eine strukturierte Führungsausbildung entwickelt, die alle Kaderpersonen durchlaufen. Dabei geht es vor allem darum, die wichtigsten Führungstools in verschiedenen



Thomas Illi, Managing Director,  
Lyreco Switzerland AG



## KUNDE

Lyreco Switzerland AG  
8953 Dietikon/Schweiz

## avanto3-LEISTUNGSANGEBOT

- Ausbildung und Entwicklung der Führungskräfte
- Entwicklung einer unternehmensspezifischen Führungsschulung, die alle Kaderpersonen durchlaufen
- Konzeption von Führungsanlässen
- Moderation von Workshops, GL-Meetings, Grossgruppen
- Coaching von Teamprozessen
- 1:1-Führungscoachings

2-Tages-Modulen kennenzulernen und in ihrer Anwendung zu erfahren. Sie hat damit in den vergangenen Jahren einen großen Anteil daran, unsere Kultur im Unternehmen zu verankern.

### Wie würden Sie die Arbeit von Susanne Weber beschreiben?

Ich erlebe Susanne als neutral, objektiv, nicht dogmatisch und vor allem lösungsorientiert. Für mich macht sie hochprofessionelle Arbeit – gepaart mit einer guten Prise Humor, Freude und Leichtigkeit. Sie lässt sich nicht auf irgendwelche Spielchen ein und durchschaut schnell, um was es eigentlich geht. Und sie kann sehr gut zuhören.

*»Ich erlebe Susanne Weber als professionell, neutral, lösungsorientiert und als gute Zuhörerin – und das gepaart mit einer Prise Humor, Freude und Leichtigkeit.«*

### Haben Sie ein konkretes Beispiel?

Wir hatten vor einigen Jahren eine eher schwierige Phase im Team. Um die Situation zu beleuchten, haben wir mit Susanne einen Team-Workshop geplant. Für mich war es beeindruckend zu sehen, wie sie es geschafft hat, alle abzuholen, alle ins Boot zu holen und eine Lösung zu erarbeiten – ohne dass sich jemand trotz teilweise emotionaler Sichtweisen verletzt oder übergangen fühlte. Denn es ist klar: Fühlt sich bei solchen Maßnahmen auch nur eine Person verletzt, ist die Maßnahme mehr oder weniger gescheitert.

### Gibt es etwas Besonderes, an das Sie sich in der Zusammenarbeit erinnern?

Kein spezifisches Ereignis, aber das ist für mich wirklich etwas Besonderes:

Ich bin überrascht, dass sich in all den Jahren noch niemand negativ über Susanne geäußert hat, bei all den vielen Menschen, mit denen sie bisher gearbeitet hat und obwohl es sicherlich auch immer wieder Konfliktsituationen oder strittige Themen gab. Das spricht für die Qualität ihrer Arbeit und ihrer Vorgehensweise.

### Haben Sie bei Lyreco intern Führungsgrundsätze definiert?

Aus meiner Sicht ist Führung zu komplex und zu vielschichtig, als dass man dies in wenigen Regeln standardisiert festhalten kann. Im Gegenteil: man muss Führung und die Kultur leben

und vorleben, die Unternehmenskultur erlebbar machen. Dazu dienen unsere Anlässe und Events. Ich selbst habe kein konkretes Führungskonzept, wobei es ja auch schon wieder fast ein Konzept ist, kein Konzept zu haben (lacht).

### Spielt Vertrauen in die Mitarbeiter dabei eine Rolle?

Eine sehr wichtige sogar. Führung ist aus meiner Sicht vor allem dann erfolgreich, wenn sie auf Vertrauen basiert, in das Team, in die Mitarbeiter – und nicht auf Misstrauen oder auf übertriebener Kontrolle. Für mich ist es immer wichtiger gewesen zu motivieren anstatt zu kontrollieren. Dabei geht es mir auch darum, dass wir uns der Führung und den damit verbundenen Aufgaben stellen, und dies nicht durch Kontrollme-

chanismen umgehen. Da haben Unternehmen oft seitenlange Absenzenreglemente, unser eigenes Reglement dazu ist gerade mal eine Viertelseite lang.

### Aber neigen wir nicht alle immer wieder dazu, die Dinge regeln zu wollen?

Ja, und in vielen Belangen braucht es auch Regeln, Zahlenwerk und Reports. Für mich sind Regeln auch nicht per se schlecht. In Sachen Führung stecke ich jedoch meine Energie eher in ein Führen durch Vertrauen, Wertschätzung, Offenheit – und das gepaart mit einer flachen Hierarchie. Aber auch wir haben im Unternehmen vier Fragen zu den Grundwerten des Unternehmens definiert, versuchen die Antworten dazu permanent zu schärfen und in unseren Führungsalltag einfließen zu lassen.

### Und wenn etwas schief geht?

Das ist ja häufig das Problem. Keiner will mehr einen Fehler machen, was nicht selten eine Organisation in ihrer Entwicklung lähmt. Wir sollten mutiger sein, uns und unseren Mitarbeitern etwas zu vertrauen – verbunden mit einer gelebten Fehlerkultur. Wir müssen die Mitarbeiter von unseren Ideen überzeugen und in die Leute investieren. Symbolisch gesprochen brauchen wir Gärtner, die ihre Mitarbeiter wie Pflanzen sorgsam hegen und pflegen; wir brauchen keinen standardisiert geregelten Pflanzenanbau in der Mitarbeiterführung. Das ist sicherlich eine große Herausforderung, aber die gilt es anzupacken. Wir sind seit vielen Jahren auf diesem Weg unterwegs und das mit ansehnlichem Erfolg in einem nicht ganz einfachen Businessumfeld.

*Herr Illi, besten Dank für das aufschlussreiche und interessante Gespräch.*



Lyreco blickt auf eine gut neunzigjährige Firmengeschichte zurück. 1926 eröffnet Georges-Gaston Gaspard eine Buchhandlung in Valenciennes (Nordfrankreich). Aus diesem Engagement entwickelt sich über die Jahrzehnte ein Unternehmen, das heute mit einem Umsatz von 2 Milliarden Euro (Zahlen: Jahr 2014) zu den weltweit führenden Anbietern von Arbeitsplatzlösungen zählt und in 42 Ländern vertreten ist. Seit 2005 ist Lyreco durch die Übernahme des Familienunternehmens Büro Fürtner AG auch in der Schweiz präsent.