

# Herausfordernde Vielfalt für die gemeinsame Mission

Samstag, 11. Juni 2011

## Interview mit CSL Behring AG Chef Uwe E. Jocham

Lokal in verschiedenen Ländern und Kulturkreisen verankert zu sein und in dieser Vielfalt gleichzeitig eine eigene, bewusste Unternehmenskultur etablieren zu können, ist herausfordernd. CSL Behring AG Chef Uwe E. Jocham schildert im Interview, unter welchen Bedingungen dieser Spagat langfristig gelingen kann.



*Bild: Uwe E. Jocham (\*\*)*

*Interview: Romeo Ruh (\*)*

Die CSL Behring AG in Bern ist Center of Excellence für Immunglobuline, der im Bereich der Plasmabiotherapeutika weltweit tätigen CSL Behring mit Sitz in den USA. Um bei den Forschungsarbeiten und den Innovationen einen möglichst grossen Mehrwert zu schaffen und Synergien zu nutzen, braucht es eine Strategie, die grenzüberschreitend ist. Mit Standorten in den USA, Australien, Japan und Europa sowie Niederlassungen auf allen Kontinenten, stellt die lokale Verankerung und kulturelle Vielfalt innerhalb der CSL Gruppe eine Bereicherung und gleichzeitig eine Herausforderung dar.

Wie meistert die CSL Behring AG diesen Balanceakt und wie kann sie sich erfolgreich im Nischenmarkt Biopharmazie platzieren? **Wie wird die globale Identität** gefördert? Welche Besonderheiten sind bei Teams verschiedener kultureller Identität zu beachten?

**Uwe Jocham, wie gross ist der Einfluss einer menschen- und leistungsorientierten Unternehmenskultur auf die Performance, auch die finanzielle, und das Wachstum?**

Uwe E. Jocham: «**Die Werte Kundenfokus, Innovation, Integrität, Zusammenarbeit und Spitzenleistungen bilden die Basis unserer Unternehmenskultur.** Sie sind im globalen Unternehmen mit kulturellen Unterschieden, Sprachenvielfalt und länderspezifischen Eigenheiten das **verbindende Element und der Schlüssel für das Erreichen der Unternehmensziele.** Nichts geht ohne die Mitarbeitenden. Deren Kompetenz und Handeln müssen im Zentrum stehen, sodass das Engagement für Patienten mit seltenen und schweren Krankheiten weltweit gelingt. **Diese Werte und eine Unternehmenskultur, die Leistung**

anerkennt und die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung fördert, schaffen den Rahmen für ein motivierendes Umfeld, in welchem Kompetenzen, Zielorientierung, Innovation und Teamgeist gefördert werden. Diese gelebte Unternehmenskultur hat massgeblich Einfluss auf die Performance, den Erfolg und das nachhaltige Wachstum.»

### **Wie werden die Unternehmenswerte bei Ihnen Hierarchie übergreifend gelebt?**

«Die Werte des Unternehmens werden auf allen Stufen und an allen Standorten gelebt, sei dies in Melbourne, King of Prussia, Tokio, Marburg oder Bern. CEO und oberstes Management leben die Werte vor. Dazu gehört ein gruppenweit einheitliches Führungsverständnis: Präsenz, Transparenz, Kommunikation und Betriebsnähe schaffen Vertrauen und zeigen, wie auch der CEO die Werte konkret lebt. Wir verfolgen das Ziel, die Besten zu sein. Erfolge, herausragende Leistungen und Meilensteine werden in enger Zusammenarbeit über Standorte, Bereiche und Abteilungen hinweg und unter Beteiligung von Mitarbeitenden der verschiedensten Stufen erreicht und kommuniziert. Der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und Sprachen stellt dabei für alle eine Herausforderung dar. Um diese Hürden zu überwinden, wurden globale Sensibilisierungsprogramme durchgeführt. In so genannten <Trans-Cultural-Workshops> wurden oberste Führungskräfte der Unternehmensstandorte von Experten im besseren Verstehen der anderen Kultur intensiv geschult. In einem weiteren Schritt wurden solche Workshops für Kader und Mitarbeitende durchgeführt, die im Kontakt mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden an unseren Standorten stehen. Im Intranet wurde für alle Mitarbeitenden ein Instrument zugänglich gemacht, welches wertvolle Informationen im Umgang mit anderen Kulturen liefert. Wir bieten Mitarbeitenden aller Ebenen In-House Englischkurse an. Diese Massnahmen fördern das gegenseitige Verständnis und die Unternehmenswerte bilden den gemeinsamen Nenner.»

### **Mitarbeiterengagement kann über Teams, Leadership, Aufgaben und die Unternehmensidentität erhöht werden. Wie leben Sie das im Unternehmen?**

«Der vermutlich wesentlichste Motivations- und Identifikationsfaktor liegt in der Natur des Unternehmenszwecks selbst: In unserem Fall der Erforschung, Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb von Medikamenten. Zu wissen, dass alle mithelfen, Leben zu retten und die Lebensqualität unserer Patienten zu verbessern, ist für Mitarbeitende täglicher Ansporn. Leadership vorleben und die Ziele für die Mitarbeitenden auf allen Stufen nachvollziehbar und verständlich machen, sind weitere Faktoren, die das Engagement und die Identität mit dem Unternehmen fördern. Dabei auf allen Stufen die adäquate Sprache zu sprechen, kann Herausforderung sein. Für mich persönlich bedeutet dies, allen Mitarbeitenden offen und positiv zu begegnen und auf allen Ebenen deutlich zu machen, dass ihre Anliegen wichtig sind und sie ernst genommen werden. Es ist Selbstverständlich, dass meine Türe stets für die Mitarbeitenden offen steht, wenn sie ein dringendes Anliegen vorbringen möchten.

Ein anderer Punkt ist das Teilen von Erfolgen in Form von Social Events, auch unter Einbezug von Familie und Kindern. Diese Anlässe bringen einander ausserhalb des Arbeitsalltags näher.»

### **Welches sind die Instrumente und Stellhebel zur Steigerung der Engagements?**

«Eines der wichtigsten Instrumente ist die Anerkennung von Leistung mittels Management by Objectives auf allen Stufen. Basierend auf den Unternehmenszielen legen Vorgesetzter und Mitarbeiter die persönlichen Jahresziele fest, entsprechend der Funktion des Mitarbeitenden. Die Zielerreichung wird anhand einer vorgegebenen Skala Ende Geschäftsjahr unter Einbezug der Unternehmenswerte evaluiert. Die Gesamtbewertung ist ausschlaggebend für eine Lohnerhöhung und einen allfälligen Bonus. Auch Fringe Benefits wie kostenloser Englischunterricht im Haus, Beiträge an Abonnemente für die Benutzung des öffentlichen

Verkehrs, Krippenbeiträge oder Vergünstigungen für Fitness-Center sind Anreize zur Steigerung des Engagements. Weitere Instrumente sind flexible Arbeitszeit und möglichst bedürfnisorientierte Schichtzeiten in einem rund um die Uhr laufenden Betrieb.»

**Sie fördern den internen Nachwuchs aktiv durch Mentoring, Succession Planning und Talent Management. Können Sie das bitte konkretisieren?**

«Ich bin engagiert in allen globalen Leadership-Programmen und übernehme in dieser Rolle auch das Mentoring von Führungstalenten. Das Succession Planning wird konsequent und systematisch konzernweit durchgeführt. Dazu gehört die Identifikation von Nachwuchstalenten und deren Förderung und Entwicklung. Talente zeichnen sich dabei durch ein inneres Feuer aus und den Antrieb, sich weiter entwickeln zu wollen, Neues zu lernen und möglichst selbst gestalterisch im Unternehmen aktiv zu werden. Sie haben ein klares Bild von ihren persönlichen Zielen und sind offen und interessiert an deren Unterstützung und sie sind bereit, persönlich etwas dafür zu leisten. Wir fördern dies aktiv im Succession Planning und bieten u.a. individuelles Coaching sowie Begleitung durch erfahrene Leader als Mentoren an. **Im Zentrum stehen für mich klar die weichen Faktoren, die Sozialkompetenz der jungen Nachwuchskräfte.** Hier werden die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt. Auch die Entwicklung und Förderung von Mitarbeitenden anderer Stufen wird aktiv mit einem individuellen Entwicklungsplan unterstützt, der Stärken und Verbesserungspotenzial identifiziert und konkrete Massnahmen festlegt. Die Personalentwicklung ist Teil unserer Unternehmenskultur. Die konsequente, konzernweite Umsetzung ist ein Fundament für den nachhaltigen Erfolg – global und lokal.»

*(\*) Romeo Ruh ist Mitglied der Geschäftsleitung (CLO) bei der ZfU International Business School.*

*(\*\*) Uwe E. Jocham ist Apotheker, Fachapotheker für pharmazeutische Technologie, Marketingplaner mit eidg. Fachausweis und hat einen Master in Business Administration. Seit April 2004 ist er Direktionspräsident von CSL Behring AG. Er lebt mit seiner Familie in Goldiwil.*