

Novartis Pharma AG – zentral ist das Talent Management

Zum ersten Mal hat das HR-Team von **Novartis** am Swiss HR-Award teilgenommen – und landete gleich auf dem dritten Platz. Was für sie eine erfolgreiche HR-Strategie ausmacht und was sie den Mitarbeitenden bieten, erklärt der HR-Leiter Hans Locher.

«Die Anregung, uns am Swiss HR-Award 2007 zu beteiligen, kam von Mitarbeitenden der Abteilung IT Shared Services, den Entscheid habe ich dann gefällt», sagt Hans Locher, Head HR Switzerland, Pharma HR Schweiz. Er gehe davon aus, dass führende und namhafte Firmen am Wettbewerb teilgenommen haben. Wenn bei diesem Benchmarking klar werde, in welchen Bereichen Verbesserungspotenziale auszumachen seien, wolle er diese Themen aufgreifen und sie konkret in die Arbeit einfließen lassen. Weil Locher dem Leiter Novartis Schweiz rapportiert und Mitglied des Globalen HR-Leadership-Teams ist, besitzt er die optimalen Voraussetzungen dafür.

Das Erfolgsrezept für eine effiziente und erfolgreiche HR-Strategie lautet für Hans Locher: «1. Die HR-Strategie richtet sich nach der Geschäftsstrategie; 2. HR-Prozesse laufen integriert auf

Länderebene und auf globaler Ebene ab; und 3. Mitarbeitende stehen im Mittelpunkt unseres Tuns.» HR Schweiz gestaltet als Mitglied des globalen HR-Leadership-Teams die HR-Prozesse mit und stellt die operative Umsetzung in der Schweiz sicher. Grundsätzlich bestimmt das Business die Strategie des Konzerns.

Aus der Bewertung des Audits: «Die HR-Strategie fokussiert auf die fünf Bereiche Staffing, Talent Management, Compensation & Benefits, Organizational Development sowie HR Business Excellence. Diese sind aufgrund des starken Wachstums zentral: Die besten Leute sollen gesichtet, rekrutiert, zu optimaler Leistung befähigt und gehalten werden. Gleichzeitig ist das Ziel «Build talent pipeline and drive diversity/inclusion performance» eines der zehn strategischen Ziele der Unit Pharma. Zusätzlich existiert eine HR-Langzeitstrategie für den Bereich Pharma, die sich aus der Pharma-Business-Strategie und der Corporate-HR-Strategie ableitet und die jährlich aktualisiert wird.»

Einen zentralen Stellenwert besitzt das Talent Management. Zwei- bis dreimal pro Jahr finden Strategieworkshops statt, bei denen die Ziele für den Organization Talent Review festgelegt und Potenziale beurteilt werden. Diese werden dann auf eine individuelle Ebene hinuntergebrochen, und für Mitarbeitende wird der Entwicklungsbedarf definiert. Diese werden dann in Entwicklungsplänen festgehalten und kontinuierlich umgesetzt. Dazu Locher: «Dank des systematischen Talent Managements und einer entsprechend geplanten Leadership-Nachfolge besteht bei Novartis ein 70:30-Verhältnis von intern und extern besetzten Stellen. Dies gewährleistet sowohl unternehmensinterne Karrieremöglichkeiten wie frische Impulse von aussen.»

Im Zwei-Jahres-Zyklus führt Novartis systematisch und global Mitarbeitererhebungen durch, so wurde gerade im März 2007 ein globaler Pharma Employee Survey ausgerollt. Die letzte Erhebung, die den Bereich Pharma Schweiz betraf, fand Ende 2005 statt. Die zentralen Inhalte dabei waren die Work Experience und Organizational Functioning. Die Rück-

laufquote betrug 72 Prozent. Ausserdem findet jährlich ein Corporate Executive Group Leadership Review sowie ein 360-Grad-Feedback und Team Climate Survey mit dem Pharma Executive Committee und allen direkten Reports statt. Die Ergebnisse werden allen Managementebenen sowie Mitarbeitenden kommuniziert. Aus den Ergebnissen der Mitarbeitendenbefragung werden konsequent und systematisch bedarfsgerechte Massnahmen abgeleitet und umgesetzt.

Um die Mitarbeitenden «bei Laune zu halten», bietet Novartis ein breites Spektrum an Zusatzleistungen. Dazu gehören subventionierte Mahlzeiten, Gesundheitsberatung, Kinderbetreuungsangebote sowie ein Fitnessclub. Auch das Novartis-Aktienbeteiligungsprogramm gilt angesichts des Geschäftserfolgs als interessant. Es stockt den Aktienbestand nach drei Jahren Laufzeit um 50 Prozent auf. «Wir bieten ein sehr attraktives, multikulturelles Arbeitsumfeld und ermöglichen internationale Laufbahnen», sagt Hans Locher, «unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten ihren Beitrag zum Erfolg von Novartis und machen Innovationen zum Wohle von Patienten und Kunden erst möglich – das ist sicherlich die stärkste Motivation!»

Das Performance Management mit Zielsetzung, -kalibrierung, -messung sowie -beurteilung und dem leistungsorientierten Entlohnungssystem ist eng abgestimmt auf Personalentwicklung und Talent Management sowie die Nachfolgeplanung. Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen sind gekoppelt. Das Vergütungssystem wird allen neu eingestellten Mitarbeitenden im Rahmen des Onboarding-Prozesses am so genannten Welcome Day vorgestellt. Auch gedruckt und im Intranet finden sich ausführliche Informationen dazu.

Im jährlichen Salär- beziehungsweise Bonusbrief wird das Lohnsystem erläutert, auch bieten Informationsveranstaltungen die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Analog zur Strategie – die besten Leute sollen gesichtet, rekrutiert, zu optimaler Leistung befähigt und gehalten werden – wird bei der Vergütung stark auf die Komponente «individuelle Leistung»

Novartis

entstand 1996 durch die Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz. Mit über 100 000 Mitarbeitenden in 140 Ländern, wovon mehr als 11 700 in der Schweiz arbeiten, bieten die Divisionen Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics, Sandoz und Consumer Health eine umfangreiche Palette von medizinischen Produkten an. Novartis ist das einzige Unternehmen, das Führungspositionen in allen vier Bereichen innehat. Novartis Pharma Schweiz ist Teil von Novartis Pharmaceuticals, die wichtigste von den vier Divisionen. In Basel in der Hauptniederlassung haben viele HR Positionen einen globalen wie auch lokalen Charakter. Für das operative HR Geschäft in der Schweiz sind rund 300 Mitarbeitende tätig. Bei Novartis Pharma AG arbeiten rund 9000 Leute in der Schweiz. Der Nettoumsatz von Novartis betrug 2006 37,0 Milliarden US-Dollar, der Reingewinn 7,2 Milliarden US-Dollar.



Foto: Novartis

Das HR-Schweiz Team von Novartis (von links nach rechts): Daniel Huber (Head Training & Development), Carmen Wey-Da Silva (Head HR IT Shared Services, vorne), Sandra Keil (Head HR Communications), Gabriele Lederer-Ganse (Global HR Head for HR Pharma), Hans Locher (Head HR Switzerland), Claudia Eller (Head Compensation & Benefits), Katharina Amacker (Head Diversity & Inclusion), Thomas Linsi (Head HR Policies & Support), Andrea E. Knellwolf (Head Labour Relations)

gesetzt. Dabei sind die Löhne eher über dem allgemeinen Marktniveau.

Die Beurteilung von erbrachten Leistungen, wie sie in den Zielvereinbarungen getroffen wurden, sowie von Werten und Verhaltensweisen erfolgt im Dialog zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden. Hans Locher: «Bei mangelhafter Leistung wird in Zusammenarbeit mit HR ein konkreter Entwicklungsplan erstellt, der auf die jeweilige Situation individuell eingeht.» Entlassen werden kann, wer gegen den Novartis-Verhaltenskodex oder bestehende Sicherheitsvorschriften verstösst.

Novartis hat ein solide gestaltetes Weiterbildungsreglement. Grundsätzlich ist jeder Schritt im Rahmen der Aus- und Weiterbildung Teil eines übergreifenden Entwicklungsplans, der fachliche Kompetenzen wie auch Soft Skills umfasst. Hans Locher: «Die Verantwortung für eine bestmögliche Entwicklung und Förderung im Sinne des Unternehmens liegt bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden zugleich. Sowohl interne wie externe Trainingsanbieter richten ihr Angebot an den Geschäftserfordernissen

aus und holen systematisch Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein.»

Das Angebot thematisiert die vier Kernbereiche Innovation, Performance, People und External Focus. Methodische und inhaltliche Führungstrainings werden ebenso angeboten wie fachliche Weiterbildungsmaßnahmen, Persönlichkeitsentwicklung, Coaching oder Sprachkurse. Coaching wird als Einzel- und Teamcoaching durchgeführt. Es steht allen Mitarbeitenden, beispielsweise bei Konflikten, offen. Allerdings wird es hauptsächlich im Führungsbereich angewandt. Dort gehört es als integraler Bestandteil zur Führungsausbildung. Am Ende des Coachings wird eine Evaluation durchgeführt. Zusätzlich kontaktiert HR den Vorgesetzten sowie den Coachee rund ein halbes Jahr nach Ende des Coachings, um seine Nachhaltigkeit zu überprüfen.

Sämtliche Weiterbildungen werden anhand eines Feedbackbogens bewertet. Dabei geht es um den Gesamteindruck sowie die Erwartungen der Teilnehmenden. Hinterfragt werden Nutzen, Lernatmosphäre, Administration und Organisation, Unterlagen und Kursort. Auch

die Art und die Kompetenz der Trainerinnen und Trainer sind ein Bestandteil der Nachbearbeitung. Die Auswertungsergebnisse bestimmen gemeinsam mit dem strategischen Bedarf des Unternehmens das Trainingsprogramm, das mindestens einmal jährlich angepasst und aktualisiert wird.

Für Hans Locher und das HR-Schweiz-Team ist es wichtig, laufend danach zu streben, den bestmöglichen Service, die effizientesten Prozesse anzubieten und sich einem Benchmarking zu unterziehen. Denn der Pharmakonzern verfolgt das Ziel, innovative Produkte zu erforschen, zu entwickeln und erfolgreich zu vermarkten. «Wir tun dies, um Patienten zu behandeln, Leiden zu lindern und ihre Lebensqualität zu verbessern. Zu diesem Zweck wollen wir die besten Talente finden, weiterentwickeln und langfristig im Unternehmen behalten», betont Hans Locher. Für ihn ist der Erfolg nur möglich, weil sich die Mitarbeitenden mit Kopf, Herz und Hand dafür einsetzen. Hans Locher: «Als ‹State-of-the-Art›-HR-Funktion wollen wir dafür die idealen Rahmenbedingungen schaffen.» *Guy Lang*