

Persönliches Interview mit Klaus Moosmayer

Seit mehr als einem Jahr ist Klaus Moosmayer nun bei Novartis als Chief Ethics, Risk & Compliance Officer tätig. Er stellte sich unseren Fragen rund um seine Tätigkeit, die täglichen Herausforderungen wie auch persönliche Ziele und was er verändern würde, hätte er einen Zauberstab.



Persönliches

Wie würden Sie sich selbst beschreiben?

KLAUS MOOSMAYER: Zunächst herzlichen Dank für die Gelegenheit zum Gespräch, es freut mich sehr, dass wir den Dialog führen. Zu mir: Familienmensch, stolz auf unsere deutsch-spanische Familie und dass meine Frau Marina und ich mit

unseren drei nunmehr erwachsenen Kindern Elisa, Manuel und Pablo die weniger werdende gemeinsame Zeit als gutes und sich stets unterstützendes «Team» verbringen. Da der Beruf natürlich stark das Leben prägt, versuche ich durch Sport und Meditation den notwendigen Ausgleich zu finden. Dass Novartis dies als Teil des Kulturwandels im Unternehmen fördert, kommt mir also sehr entgegen.

Welche persönlichen Ziele verfolgen Sie?

Ich möchte einen Beitrag dazu leisten, dass die Wirtschaft als Teil der Gesellschaft anerkannt wird, dann aber auch ihrer Verantwortung gerecht wird. Und: So ernst und schwierig die Aufgabe manchmal ist, es soll dem Team und allen, die ich erreichen kann, auch Spass machen, daran zu arbeiten.

Auf welchen Werten beruhen Ihre täglichen Handlungen/Entscheidungen?

Ein wichtiger Grund für den Wechsel zu Novartis nach 18 Jahren bei einem tollen anderen Unternehmen war, dass mir die Wertorientierung hier sehr imponiert. Inspiration und nachhaltige Wirkung unseres Handelns, Neugier und Lernen sowie «unbossed leadership» sind kulturelle Treiber, mit denen ich mich identifizieren kann, und ich versuche, diese auch tagtäglich zu leben, was allerdings ein ständiger Lernprozess ist. Selbstreflexion und Demut sind unabdingbar. Hinzu kommt, dass gegenseitiger Respekt für mich die Grundlage menschlichen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens ist. Leider erodiert dieses Prinzip gerade in unserer Gesellschaft, insbesondere in den sozialen Medien ...

Wie gehen Sie mit Kritik um?

Ehrliche Antwort: Es fällt mir noch schwer, aber ich arbeite daran, gemeinsam mit meinem Team, meinem Coach und natürlich meiner Familie. Ich bin als «Manager» eher so erzogen worden, keine Fehler zuzugeben und persönliche Verletzbarkeit zu zeigen, ist für mich noch ungewohnt. Was setzt hier in seiner Bereitschaft, offen über Fehler und eigene Erfahrungen zu sprechen, ein Zeichen für

uns alle. Wenn das der CEO macht, gibt es keinen Grund, sich dem zu verweigern.

Welches war Ihr grösster Misserfolg und wie haben Sie diesen verarbeitet?

Als ich als junger Jurist im Jahr 2000 aus der Anwaltspraxis kommend in der Industrie anfang, bin ich daran fast krank geworden. Ich war isoliert, Einarbeitung gab es kaum und ich habe ein Jahr gebraucht, aus einem tiefen Loch herauszukommen. Ich habe mir damals geschworen, dass ich es, sollte ich einmal Verantwortung für Menschen in einer Firma übernehmen, besser machen möchte. Mit einem guten Empfang und einer guten Einarbeitung fängt alles an.

Allgemeine Fragen

Seit über einem Jahr sind Sie nun bei Novartis als Chief Ethics, Risk & Compliance Officer tätig. Welches dieser Themen birgt die grössten Herausforderungen?

Ich denke die ethischen Fragestellungen. Als hochinnovatives Pharmazieunternehmen können wir diesen Themen nicht ausweichen und es gibt – leider – oft auch keine einfachen Antworten. Wir sehen das in allen Bereichen, ob in Forschung und Entwicklung eines Medikaments oder dem Zugang zum Patienten. Die gesellschaftliche Debatte zu unserem bahnbrechenden Medikament Zolgensma belegt das gerade eindrücklich.

Was konnten Sie bereits positiv beeinflussen und was wurde erfolgreich umgesetzt?

Ich hoffe zunächst einmal, dass die Kolleginnen und Kollegen bei Novartis mir meinen grossen Respekt vor ihrer Leistung und meine Offenheit, zu lernen, abnehmen und mir nachhaltig ihre Unterstützung schenken. Das ist letztlich die Grundlage für alles. Ich bin durchaus stolz, dass wir als Team nach einem Jahr ein innovatives Risikomanagementsystem eingeführt haben, auf gutem Weg zu unserem neuen, von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitverfassten Ethikkodex sind und auch per 1. Februar mit unserer «Charter» die Gesamtorganisation

«Ethics, Risk and Compliance (ERC)» richtig positioniert haben. Wobei ich meinen Kolleginnen Shannon Klinger (General Counsel) und Natacha Theytaz (Leiterin NBAA) sehr dankbar bin, sie haben 2018 die Grundlagen geschaffen.

Was war ausschlaggebend, dass Sie sich für diese Tätigkeit bei Novartis bewarben und sich dieser Aufgabe stellen?

Ich habe meinen «Karrieredurchbruch» bei Siemens bei der Bewältigung der grossen Korruptionskrise ab Ende 2006 gemacht und mit einem tollen Team mitgeholfen, das Unternehmen aus dem Tal der Tränen wieder zu einem angesehenen Teil der Gesellschaft zu machen. Das waren lange und erfüllende Jahre. Novartis ist nun alles andere als ein Krisenunternehmen, aber meiner Meinung nach der spannendste Platz in der Wirtschaft, wenn es um die Gestaltung eines grundlegenden Kulturwandels und die Schaffung ethischer Rahmenbedingungen geht. Und dazu: Bei aller Kritik, die an der pharmazeutischen Industrie und auch an unserem Unternehmen geübt wird, bei Novartis müssen wir uns um unseren «Daseinszweck» keine Gedanken machen: Wir denken Medizin neu, um Menschen zu einem längeren und besseren Leben zu verhelfen. Das motiviert auch an grauen oder schwierigen Tagen, die wir alle kennen.

Wenn Sie einen Zauberstab hätten, was würden Sie am liebsten verändern wollen?

Ganz offen: Weniger Silodenken und mehr «ONE Novartis», dann geht alles schneller, weniger bürokratisch und mit mehr Spass an der Arbeit.

Waren Sie bereits bei Ihrer letzten Anstellung in einer vergleichbaren Position tätig?

Als Chief Compliance Officer von Siemens hatte ich auch eine unternehmensweite Verantwortung, war aber nicht Mitglied der Geschäftsleitung und hatte auch nicht die Zuständigkeit für das Risikomanagement des Unternehmens. Die Verantwortung bei Novartis ist enorm, und ich habe grossen Respekt davor, aber es ist eine einmalige Chance, am Veränderungsprozess unmittelbar mitzuwirken.

Wenn ja, was gibt es für konkrete Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen in Bezug auf Compliance, Risk & Ethics?

Soweit ich das übersehen kann, und externe Experten haben mir das bestätigt, sind wir mit unserem Ansatz bei Novartis, Ethik, Risikomanagement und Compliance zu einer Organisation zu verbinden, der Vorreiter. Andere Unternehmen haben die Funktionen in unterschiedliche Organisa-

tionsstrukturen getrennt, vielleicht noch Ethik und Compliance zusammen. Wie bereits gesagt, ist für mich der Dreiklang aber entscheidend, ethische Fragestellungen setzten den Rahmen für unser Risikomanagement und dieses ist wiederum die Grundlage für praktikable Compliance-Regeln.

Ethik

Ethik ändert sich immer wieder, was gestern als Tabuthema betrachtet wurde, wird heute als «ganz normal» angesehen. Die «Parameter» Wissenschaft, Politik, Wirtschaft prägen die Ethik von heute. Da sich diese «Parameter» immer wieder ändern, stellt sich die Frage, wie Novartis punkto «Ethik» aktuell bleiben kann?

Das geht nur durch einen fortwährenden Dialog, der auch zulassen muss, dass man Dinge infrage stellt. Darum sind auch für unseren kommenden neuen Ethikkodex, den wir gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickeln, verhaltenswissenschaftliche Elemente so wichtig. Menschen sind viel mehr durch den «Kontext», die Umgebung, in der sie agieren, geprägt, als sie es selbst wahrhaben wollen. Darum wollen wir keine Ethikdoktrin aufstellen, sondern eher Handlungsanleitung geben, wie wir unsere Verpflichtungen, z.B. nicht zu bestechen, konkret in einer auch schwierigen Situation umsetzen würden.





8 Wie kann gewährleistet werden, dass Drittfirmen unseren ethischen Standards entsprechen und unsere Richtlinien einhalten?

Von Novartis beauftragte Drittfirmen müssen sich zum Kodex für Drittparteien verpflichten, der die entsprechenden ethischen Standards vorgibt – soweit die Theorie. In der Praxis ist das Thema natürlich weitaus komplexer, aufgrund der Anzahl der Drittparteien und der praktischen Unmöglichkeit, deren Geschäftsbetriebe rund um die Uhr zu kontrollieren. Wir haben deshalb ein risikobasiertes zentrales System geschaffen, unser «Third Party Risk Management». Dieses wird in den kommenden Jahren sukzessive sicherstellen, dass alle Drittparteien nach einheitlichen Risikogesichtspunkten vor Vertragsabschluss geprüft werden und anschliessend einem Monitoring und Audit-Prozess unterliegen. Auch dieser kann nur risikobasiert ablaufen. Wir sind mitten in der Umsetzungsphase, noch nicht alles läuft rund, aber auch hier sind wir mit diesem ganzheitlichen Ansatz auf dem richtigen Weg.

Und im Umkehrschluss, dass wir diese Standards gegenüber Drittfirmen ebenfalls hochhalten. Welche Massnahmen gibt es hierfür?

Neben den bereits erwähnten Massnahmen möchte ich noch unseren gemeinsamen Industrieansatz aus der Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) erwähnen. Dort arbeiten wir mit zahlreichen Pharmafirmen – kartellrechtskonform – zusammen, um einheitliche ethische Standards für Lieferanten zu entwickeln und durchzusetzen. Novartis spielt hier seit Gründung eine wichtige Rolle. Denn wir werden es nur als Industrie insgesamt schaffen, höhere Standards in der Lieferkette durchzusetzen. Auch moderne Technologien wie Blockchain testen wir aktuell gemeinsam mit Partnern aus der Industrie aus, um Lieferanten einheitlichen und prüfbar Standards zu unterwerfen.

Wie würden Sie einem Laien Ihr Aufgabengebiet erklären – Ethics, Risk & Compliance?

Wir versuchen, unserem Unternehmen dabei zu helfen, ethischen Fragestellungen der Gesellschaft gerecht zu werden, Risiken für Novartis und seine Mitarbeitenden früh zu erkennen und uns bestmöglich darauf einzustellen, uns überall gesetzestreu zu verhalten. Unser Ziel ist es, das Vertrauen der Gesellschaft zu gewinnen.

Wie wird die Aussage, Werte sind vor finanzieller Leistung zu stellen und uns selbst und andere für unsere Werte verantwortlich zu machen, umgesetzt?

Es beginnt damit, dass wir das als Unternehmensleitung fortlaufend und nachhaltig als «nicht verhandelbar» kommuni-

zieren. Es darf da kein «Augenzwinkern» geben. Dann kommt der «Praxistest»: Wie wird das im Unternehmen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgenommen? Werden Dilemmasituationen offen angesprochen und wird versucht, im jeweiligen Team eine vertretbare Lösung zu finden? Ich höre und erlebe da im Unternehmen viel Ermutigendes, aber auch noch viele Fragezeichen mit dem

Tenor, «meinen die das wirklich ernst?» Da ist dann Führungsverantwortung gefragt. Dieser Prozess ist Teil unseres Kulturwandels zu einem Unternehmen, in dem Mitarbeitende ermutigt werden, ihre Meinung zu sagen, und Manager selbstreflektiert damit im Sinne einer grösseren Eigenverantwortung der Teams umgehen. Und ich glaube auch fest daran, dass unsere Anstrengungen im Bereich Diversität und Inklusion sich positiv auf ein offeneres Arbeitsklima auswirken werden, indem unsere Kolleginnen und Kollegen es als selbstverständlich ansehen, Probleme auf den Tisch zu legen, um zu einer ethisch vertretbaren Lösung zu kommen.

So lange sich die Mitarbeitenden in einem zielorientierten Umfeld bewegen ist dies doch eher schwierig?

Nun ja, Ziele braucht doch jeder Mensch und nur, wenn wir profitabel sind, können wir – wie aktuell – 9,4 Milliarden USD in Forschung und Entwicklung zum Nutzen unserer Patienten und damit der Gesellschaft investieren. Aber konkret ein Wort zum Ziel- und Vergütungssystem. Es gibt wahrscheinlich nicht «das perfekte» System, das all diesen Aspekten gerecht wird, auch wenn wir mit der Integration unserer Werte in das Vergütungssystem schon einiges erreicht haben. Aber wir arbeiten kontinuierlich daran, unser Leistungsbewertungssystem fortzuentwickeln. In 8 Ländern haben wir mit 16 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Experiment begonnen, statt individuellen Leistungsbewertungen die Bedeutung der Arbeit im Team zu belohnen, gepaart mit regelmässigem Feedback an die Kolleginnen und Kollegen. Die hier gewonnenen Erfahrungen werden wertvoll für die weitere Entwicklung sein.

Compliance

Nichteinhaltung von Compliance verursacht der Industrie jährliche Reputations- wie auch enorme Finanzschäden. Sind Pharmaunternehmen besonders exponiert?

Sicher, da wir in besonderer Weise durch Behörden reguliert sind, sind wir stärker exponiert. Aber es wäre falsch, darüber zu jammern. Schliesslich arbeiten wir unmittelbar an etwas, das uns alle ganz persönlich berührt und von allerhöchster Bedeutung ist, nämlich der menschlichen Gesundheit. Da müssen wir schon bereit sein, uns behördliche Aufsicht und viele Fragen gefallen zu lassen. Wichtig ist, dass die Compliance dennoch nicht in der totalen Bürokratisierung endet. Die Regeln, die wir umsetzen müssen, sollen verständlich sein. Das ist die «Kunst» guter Compliance. Kompliziert kann jeder, einfach(er) und dennoch effektiv ist schwierig und dafür braucht man viel Erfahrung aus unterschiedlichen Perspektiven. Von daher bin ich sehr froh, dass

unsere Ethics Risk and Compliance Funktion die Vielfalt, die wir im Unternehmen haben, mehr und mehr widerspiegelt. Wir erhalten zunehmend Bewerbungen aus anderen Funktionen und den geschäftlichen Einheiten und wollen diesen Trend noch verstärken und hoffen dabei auch auf Ihre Unterstützung.

Die Novartis Broschüre «Persönliche Integrität» erwähnt, dass Personen, welche nicht integer waren, unter diesen Folgen leiden: Rückzugsverhalten, Gereiztheit, Abwehrverhalten, Konzentrationsschwierigkeiten, Beschwerden von Arbeitskolleginnen und -kollegen, zunehmende Absenz, Schlafstörungen, Kopfschmerzen.

Die gleichen Symptome werden bei Patienten mit psychischen Störungen diagnostiziert.

Psychische Störungen beeinflussen die Emotionen, das Denken sowie das Verhalten einer Person, ihrer Tätigkeit nachzugehen oder diese korrekt durchzuführen.

Gibt es Studien in Bezug auf eine Relation zwischen Mitarbeitenden mit psychischen Störungen und späteren Compliance-Vergehen?

Danke für diesen wichtigen Aspekt in unserer Diskussion, der leider immer noch zu oft in der Gesellschaft tabuisiert wird. Ich bin der festen Überzeugung, dass die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden ganz entscheidend zu einer guten Unternehmenskultur beitragen und damit auch zur «Compliance», auch wenn ich speziell dazu noch keine Studie kenne. Ich bin ein grosser Fan unseres Programmes «Energized for Life» und wir haben Wert daraufgelegt, bei unserem ersten globalen ERC& Friends Forum im November letzten Jahres gemeinsame Übungen für Bewegung, innere Einstellung und Erholung zu integrieren, was auch sehr gut ankam. Neben Angeboten unseres Unternehmens, wie der vorbildlichen Elternzeitregelung, sind wir aber alle dazu aufgerufen, mit unseren Kolleginnen und Kollegen achtsam umzugehen und Gespräche anzubieten, wenn wir Signale sehen, dass etwas aus dem Gleichgewicht gerät. Das gilt natürlich auch für uns selbst. Ich versuche, jeden Tag zumindest 10–15 Minuten bewusst «herunterzukommen» und den Level der Beanspruchung durch Momente der Stille oder Meditation zu senken. Das tut mir gut.

Die Kultur beeinflusst die ethischen Themen sowie auch das Compliance-Verhalten der Mitarbeitenden. Mit über 150 verschiedenen Nationalitäten steht Novartis vor einer grossen Herausforderung. Die Kultur lässt sich nicht anhand von E-Learning-Kursen ändern. Wo sehen Sie hier die grösste Herausforderung und wie unterstützt der Kulturwandel unsere Firma?

Die Vielfalt der Kulturen bei Novartis sehe ich zunächst als grosse Chance. Wir können unendlich viel voneinander lernen. Wir sehen das aktuell beim bereits erwähnten Projekt für unseren neuen Ethikkodex, bei dem wir Tausende von Kolleginnen und Kollegen aus der ganzen Welt befragt und eingebunden haben. E-Learning-Kurse und Umfragen sind zur breiten Vermittlung von Wissen und zur Erhebung von Daten wichtig, aber ich stimme zu, sie sind nicht ausreichend für einen Kulturwandel. Im Mittelpunkt muss das persönliche Gespräch stehen. Nehmen wir als Beispiel unser Barometer «One Voice» zur Messung der Teamkultur. Die Umfrage gibt uns die Daten, aber das

Entscheidende passiert danach in den Teams bei der Aufarbeitung der Ergebnisse und der Diskussion, wie wir im Team künftig besser zusammenarbeiten – unter Berücksichtigung unseres unterschiedlichen kulturellen Hintergrundes, aber im Sinn von «ONE Novartis».

Zu guter Letzt

Weshalb ist aus Ihrer Sicht ein interner Verband wichtig?

Ohne Dialog gibt es keinen Erfolg. Ein interner Verband ist dabei ein ganz wichtiger Partner und kann und sollte seine Erfahrungen, Sichtweisen und Vorschläge kontinuierlich einbringen. Den sozialpartnerschaftlichen Dialog erachten wir bei Novartis als sehr wichtig und gemeinsam mit den Sozialpartnern entwickeln wir diesen kontinuierlich weiter. Ich leiste dazu gerne meinen Beitrag, wie auch das gesamte Novartis Management.

Ganz herzlichen Dank an Klaus Moosmayer für dieses offene und hochgeschätzte Interview!

Andrea Fedriga-Haegeli und Davide Lauditi