

Mein bisheriger Werdegang bei Novartis



Riet Grond
P&O Head Switzerland

Alles begann mit einem Missverständnis... Es war im Dezember 2003, ich schloss gerade mein MBA-Studium in Madrid ab und freute mich darauf, bald Vater zu werden. Ich begab mich also auf die Suche nach einem Arbeitsplatz und schickte zahlreiche Bewerbungen in alle Richtungen los – im Grunde «nur», um einen Job zu haben und meine junge Familie versorgen zu können. Unter anderem bewarb ich mich auch bei einer Holzhandelsfirma und dachte beim Verfassen meines Motivationsschreibens, dass es meine Chancen erhöhen würde, wenn ich die Zeit meiner Kindheit in den Schweizer Bergen besonders herausstellen würde – im Grunde bin ich im Wald aufgewachsen, also umgeben von Holz..., ergo bodenständig, ideenreich und ein Macher. Von dieser Firma habe ich allerdings nie eine Antwort erhalten, dafür aber einen Anruf von Novartis, wo ich mich parallel dazu beworben hatte. Der Personalchef liess mich wissen, dass er dringend einen Macher suchte..., bodenständig, ideenreich und tatkräftig... Je länger ich zuhörte, desto mehr wurde mir bewusst, dass ich anscheinend meine Motivationschreiben verwechselt hatte... Ich gab meinen Fehler zu, wir mussten beide lachen – und ich habe den Job bekommen!

In den letzten zwei Jahrzehnten hatte ich Gelegenheit, sowohl persönlich als auch beruflich in vielen Bereichen des Unternehmens vielfältige und umfassende Erfahrungen zu machen. In der Sparte Animal Health, wo alles begann, eignete ich mir als Generalist die Grundlagen von HR/P&O an. Die folgenden Jahre bei NIBR in den USA lehrten mich die Bedeutung vielfältiger Denkweisen und Stile. In meinen Jahren bei NBS/CTS habe ich viel über das Entwickeln

einer Vision und die Umsetzung von Prioritäten gelernt, während meine Jahre im Bereich Oncology von vielen Erkenntnissen über die Macht des integrativen Dialogs bei der Entscheidungsfindung geprägt waren.

Ich erlebte auch zwei Umstrukturierungen im Unternehmen mit. Diese Erfahrungen, so schwierig sie auch gewesen sein mögen, zwangen mich, meine Widerstandsfähigkeit zu steigern, sie haben mein Bewusstsein für die wirklich wichtigen Dinge des Lebens geschärft, sie haben mich dazu gebracht, bewusste Entscheidungen zu treffen, um meine Work-Life-Balance zu schützen – und sie haben schliesslich eine starke Dankbarkeit in mir dafür erzeugt, wie Novartis mich in diesen prägenden Momenten meines Lebens behandelt hat. Bei beiden Umstrukturierungen im Unternehmen hatte ich das Gefühl, dass ich vor allem mit Respekt behandelt wurde, als Mensch (und nicht als menschliche Ressource!), der Gefühle und Ängste hat und der seinen eigenen Weg geht. Diese Momente der Fürsorge und der Unterstützung sind es, an die ich mich noch viele Jahre später erinnere und die mich zu dem gemacht haben, was ich als Mensch und als Führungskraft sein möchte.

Wie mich 20 Jahre Novartis geprägt haben

Wenn ich meinen Führungsstil, der sich im Laufe der Zeit aufgrund dieser Erfahrungen entwickelt hat, beschreiben müsste, dann lässt sich dieser in zwei Worten zusammenfassen: Werte und Wertorientierung.

Unter dem Oberbegriff WERTE verstehe ich erstens das starke Bedürfnis, die Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeiterteams so transparent wie möglich zu gestalten. Ich bin der Auffassung, dass alle Mitarbeitenden mit den für sie relevanten Informationen vertraut sein sollten (in dem Masse, dass diese Informationen jederzeit offengelegt werden können), damit sie bewusste Entscheidungen treffen können – für das Unternehmen und für sich selbst. Zweitens:

Auch wenn manchmal der Eindruck entstehen mag, dass es sich bei HR/P&O in erster Linie um eine «beziehungsorientierte» Disziplin handelt, bin ich davon überzeugt, dass alle Entscheidungen, einschliesslich Personalentscheidungen, auf Daten und Fakten beruhen müssen. Nur so können wir die Objektivität und Fairness gewährleisten, die das Unternehmen zu Recht von uns erwartet. Und drittens bestimmt die Art und Weise, wie wir interagieren, wie wir kommunizieren, d.h. der oben erwähnte Beziehungsfokus, wie sich unsere Mitarbeitenden respektiert und unterstützt fühlen und darauf vertrauen können, dass wir zu jedem Zeitpunkt und in jeder Situation hinter ihnen stehen.

Was die WERTORIENTIERUNG anbelangt, so bin ich der Meinung, dass wir mit allem, was wir tun, einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen sollten. Daher neige ich dazu, Aktivitäten, die zwar interessant sein mögen, aber den Fokus von den wirklich wichtigen Dingen ablenken, herauszufiltern und in der Priorität herabzustufen. Ich bin der Überzeugung, dass «weniger mehr ist», und strebe ein Leben nach dem Prinzip «intelligenter statt härter arbeiten» an. Es fällt sicherlich nicht immer leicht, wertorientierte Entscheidungen zu treffen, vor allem in einem sehr kreativen Unternehmen wie dem unseren, aber ich sehe es als meine Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und unseren Teams an, ziel- und wirkungsorientiert zu arbeiten.

Meine Ziele für die Stelle

In den letzten Monaten habe ich meine ersten Schritte als Leiter von P&O Schweiz unternommen und mich mit vielen Kolleginnen und Kollegen getroffen, unter anderem mit dem gesamten Team von P&O Schweiz. Die Qualität und das Engagement des Teams haben mich tief beeindruckt. Dieses Verhalten ist umso eindrücklicher, als wir eine Phase der Ungewissheit durchlaufen, in der wir das Unternehmen bei einer grossen Umgestaltung unterstützen und gleichzeitig selbst als Funktion umgestaltet werden. Es ist inspirierend und ermutigend zu sehen, mit welcher Professionalität, Sorgfalt und Hingabe das Team diese Aufgabe bewältigt. Dieses grosse Engagement des Teams aufrechtzuerhalten, Möglichkeiten zur Entwicklung und zum Wachstum zu bieten und gleichzeitig ein gesundes, nachhaltiges Niveau der Work-Life-Integration zu erreichen, sind Bestrebungen, die wir im gesamten TEAM verfolgen.



Wie auf dem Foto zu erkennen ist, ist Bergsteigen eine meiner Leidenschaften, um neue Energie zu tanken.

Durch unsere fortgesetzte Konzentration auf die Wertschöpfung haben wir die Möglichkeit (und eigentlich haben wir keine andere Wahl), unsere Agenda mit Vorrang zu behandeln und die Wirkung in den Mittelpunkt zu stellen. Ein ausgeprägtes Geschäftsverständnis und KUNDENORIENTIERUNG werden daher zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Seit einigen Jahren heisst unsere Funktion «People & Organization» – und das hat einen ganz bestimmten Grund. Während viele von uns traditionell wegen des Personalaspekts zu der Funktion stiessen und dies auch immer eine Kernkompetenz bleiben wird, wird sich unser Einfluss weiter ausweiten, da wir in der Lage sind, eine führende Rolle im Gesamtunternehmen zu übernehmen – und das Unternehmen zu jedem Zeitpunkt auf die Zukunft vorzubereiten. Hervorragende Leistungen in beiderlei Hinsicht zu erbringen, ist die Kunst, die wir im Team von P&O Schweiz langfristig beherrschen wollen.

«Die einzige Konstante ist der Wandel» – ich denke, diese Aussage trifft in der Welt, in der wir leben, absolut zu und gilt auch für uns als Unternehmen. Angesichts dessen kommt uns eine wichtige Rolle zu, wenn es darum geht, Kontinuität zu gewährleisten und das UNTERNEHMEN vor Aktivitäten zu schützen, die keine maximale Wirkung entfalten – wo und wann immer dies möglich ist. Vereinfachen, Fordern und Integrieren auf der einen Seite und der Versuchung widerstehen, zu viele Dinge zu initiieren auf der anderen Seite sind Aspekte, die ich als Grundlagen unserer Kultur bei P&O Schweiz pflegen möchte. Auf diese Weise können wir uns auf das konzentrieren, was für unsere Mitarbeitenden und unser Unternehmen wirklich wichtig ist – und damit letztlich unsere Strategie unterstützen, die Medizin bei Novartis neu zu denken.