

Interview mit Rob Kowalski

«Auch wenn sich die Art und Weise, wie wir arbeiten, für immer verändert hat, sehe ich eine Weiterentwicklung unseres Ansatzes, bei dem Team-Building und Zusammenarbeit im Vordergrund stehen und wir uns wieder stärker auf das Wachstum unseres Unternehmens konzentrieren.»



Rob Kowalski
Chief People & Organization
Officer

ZU IHRER PERSON:

Wer ist Rob Kowalski?

Wie beschreiben Sie sich selbst?

ROB KOWALSKI: Ich bin Ehemann, Vater, Sohn, Freund und Kollege. Seit ich mich erinnern kann, wollte ich immer etwas bewirken. Durch unsere Arbeit in P&O bei Novartis haben wir Einfluss auf die Gestaltung unserer Organisation, was wiederum Auswirkungen darauf hat, wie wir

die Medizin für unsere Patienten neu denken. Aber wir können auch durch unsere Entscheidungen und Handlungen im Alltag Einfluss auf die Menschen um uns herum nehmen. Habe ich mir einen Moment Zeit genommen, um zu fragen, wie es einem Kollegen diese Woche geht? Habe ich bei seiner Antwort wirklich zugehört? Ist mir aufgefallen, wer sich im letzten Meeting nicht zu Wort gemeldet hat? Habe ich nach ihrer Meinung gefragt? Ich fühle mich am Ende eines Tages zufrieden, wenn ich weiss, dass ich etwas Sinnvolles getan habe.

Wie würden Ihre Familie und Freunde Sie beschreiben?

Als jemanden, der in guten wie in schlechten Zeiten für sie da ist. Jemand, mit dem man Spass haben und zusammen lachen kann, mit dem man gemeinsam wächst und sich gegenseitig herausfordert und unterstützt, um das Beste aus sich herauszuholen.

Wie wichtig sind Ihnen Freizeit und Erholung?

Wir arbeiten alle hart, doch es ist wirklich wichtig, daneben auch für einen Ausgleich zu sorgen. Zeit mit der Familie und mit Freunden hilft mir, Kraft zu tanken und die wichtigen Dinge im Blick zu behalten. Zudem ist es mir auch wichtig, Zeit für mich sowie Zeit zum Nachdenken und Reflektieren zu haben.

Was ist Ihr Rezept für ein gesundes Leben?

Was ich bereits beschrieben habe: Es geht darum, den Sinn für Verhältnismässigkeiten zu bewahren und einen Ausgleich zu schaffen.





Wie wichtig ist Ihnen konstruktives Feedback?

Es ist entscheidend. Konstruktives Feedback – die Perspektive von jemandem, die oder der die Dinge anders sieht als man selbst – lässt uns als Menschen und als Führungskräfte wachsen. Je weiter ich auf meinem eigenen Karriereweg gekommen bin, desto wichtiger ist dies für mich geworden. Und es geht nicht nur darum, konstruktives Feedback zu erhalten: Noch wichtiger ist, was wir daraus machen.

Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, welcher wäre das?

Dass alle freundlich miteinander umgehen.

IHRE ROLLE ALS CHIEF P&O OFFICER:

Seit 2010 waren Sie für Novartis im Bereich Globale Arzneimittelentwicklung und regulatorische Angelegenheiten tätig. Im September 2021 übernahmen Sie die Rolle des Chief P&O Officer. Damals hatten wir es noch mit der COVID-19-Pandemie zu tun, und die Geschäftswelt stand vor einem grossen Wandel.

Was hat Sie dazu bewogen, diese Stelle anzunehmen?

Schon seit langem motivieren mich die zwischenmenschlichen Aspekte einer Führungsaufgabe. Es macht mir Spass, Menschen zu helfen, sich weiterzuentwickeln, ein Unternehmen so zu formen, dass es sein Bestes gibt, eine leis-

tungsfördernde Kultur zu gestalten – und damit hoffentlich einen dauerhaften Einfluss zu erzielen.

Was bedeutet für Sie kultureller Wandel, und was verstehen Sie unter «Choice with Responsibility»? Kam es bei der Einführung Ihrer Ansicht nach zu Missverständnissen?

Kultureller Wandel ist eine Reise. Unsere Kultur verändert sich ständig, manchmal schneller, manchmal etwas langsamer, aber sie entwickelt sich immer weiter. Der Grundton einer gewünschten Kultur kann von den Führungskräften vorgegeben werden, aber es braucht uns alle, um sie mit Leben zu füllen: durch die Art, wie wir gemeinsam arbeiten und wachsen. Wir haben uns auf diese Reise begeben, um zu lernen, unseren Mitarbeitenden zuzuhören – im Wissen, dass wir uns weiter anpassen müssen, wenn sich die Welt weiterentwickelt, um mit ihr mitzuwachsen. «Choice with Responsibility» wurde zu einer Zeit geboren, als wir noch nicht ganz verstanden, was die Pandemie für den Arbeitsplatz bedeuten würde. Es ging immer um hybride Arbeitsweisen, ausgerichtet auf eine maximale Wirkung. Das war damals sehr sinnvoll, und es hat Novartis und allen unseren Mitarbeitenden gutgetan. Wir haben während der Pandemie kollektiv Heldentaten vollbracht und sollten stolz darauf sein. Zwei Jahre später stehen wir in Bezug auf unsere Bewegungsfreiheit, die Fähigkeit und den Wunsch, miteinander zu interagieren, und unser Alltagsleben in den meisten Ländern fast wieder dort, wo wir vor der Pandemie waren. Auch wenn sich die Art und Weise, wie wir arbeiten, für immer verändert hat, sehe ich eine

Weiterentwicklung unseres Ansatzes, bei dem Team-Building und Zusammenarbeit im Vordergrund stehen und wir uns wieder stärker auf das Wachstum unseres Unternehmens konzentrieren. Unser weiterentwickelter Ansatz soll die Flexibilität der Fernarbeit berücksichtigen und gleichzeitig die wichtigen Momente im Büro anerkennen und priorisieren, um die Vernetzung des Teams und die kollektive Verantwortlichkeit zu fördern.

Die Rolle von P&O (früher HR) hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Welches Rollenprofil sollte eine moderne P&O-Abteilung aufweisen, und wie wird dieses Rollenprofil in Zukunft aussehen?

Moderne P&O-Organisationen müssen sowohl strategisch als auch operativ hervorragend sein. P&O sollte mit dem Unternehmen und den Funktionen, die wir unterstützen, eng verbunden sein, damit wir ihnen (und der gesamten Organisation) helfen können, unsere Unternehmensziele zu erreichen und uns auf die Dinge zu konzentrieren, die wirklich wichtig sind. Egal, ob es darum geht, das beste Organisationsmodell zu entwerfen, eine erstklassige Talentstrategie zu implementieren, die Kultur eines Unternehmens mit 100 000 Mitarbeitenden mitzugestalten oder

eine Lernumgebung zu schaffen, in der wir alle wachsen und gedeihen können. Gleichzeitig muss P&O aber auch bestrebt sein, den Mitarbeitenden bei den Millionen von P&O-Transaktionen, die wir jedes Jahr durchführen, eine nahtlose Mitarbeitererfahrung zu bieten – von der korrekten und pünktlichen Auszahlung der Löhne bis hin zur Unterstützung bei der Bewältigung eines beruflichen oder privaten Ereignisses. Es ist die nahtlose Verschmelzung dieser Fähigkeiten in grosser Masse, die wir anstreben und die unsere führende P&O-Organisation auch in Zukunft prägen wird.

Das Unternehmen legt grossen Wert auf das Thema «Talente». Wie sieht die Strategie aus, um diese Talente zu halten und zu fördern und den Verlust von Talenten zu verhindern?

Wir wollen die Medizin neu denken, um das Leben der Menschen zu verlängern und unsere Geschäftsstrategie zu verwirklichen. Dazu muss Novartis unbedingt sicherstellen, dass wir über die Talente, die Fähigkeiten und die organisatorischen Möglichkeiten verfügen, die wir in grossem Umfang benötigen. Um geschäftlichen Erfolg zu ermöglichen, müssen wir Talente auf effiziente und effektive Weise managen, um Mitarbeitende anzuziehen und zu halten, die fähig



sind, ihre Leistung über einen längeren Zeitraum aufrecht erhalten zu können. Unsere Strategie reflektiert die verschiedenen Aspekte und Dimensionen des Talentmanagements: Talente akquirieren, fördern und binden. Es ist von entscheidender Bedeutung, die richtigen Talente zur richtigen Zeit für die richtige Aufgabe zu finden und ihre Leistung zu steuern. Dabei liegt uns die Erfahrung der Mitarbeitenden am Herzen. Wir vereinfachen Prozesse und rüsten auf neuen Technologien auf. Indem wir all diese Dimensionen zusammenbringen, hilft uns unsere übergreifende Talentmanagement-Strategie, die Kräfte unserer Mitarbeitenden freizusetzen, die Leistung zu steigern und als fokussiertes, innovatives Arzneimittelunternehmen zum Erfolg zu kommen.

Die traditionelle Weiterbildung gibt es nicht mehr: Sie ist – auch aus Kostengründen – einer digitalen Plattform gewichen. Das ist ein bisschen wie ein Restaurantbesuch online: Es gibt eine grosse Auswahl an Gerichten, aber vom Geschmack kriegt man wenig mit. Für viele ist diese Art des Lernens nicht nachhaltig. Wäre ein Kompromiss oder eine gute Mischung aus Online- und Präsenzunterricht nicht besser?

Das digitale Lernen hat sicherlich Vorteile, da wir Schulungen und Entwicklungserfahrungen einem grösseren Publikum anbieten können. Das ist eine wichtige Fähigkeit, die wir auch in Zukunft pflegen und in die wir investieren werden. Es ist jedoch sinnvoll, Menschen für bestimmte Arten von Schulungen oder Teambuilding persönlich zusammenzubringen, wenn die Ziele in der Gruppe effektiver erreicht werden können. Ich gehe also davon aus, dass wir in Zukunft in gewissen Fällen wieder zu Präsenzschulungen zurückkehren werden, wenn wir vermehrt zu hybriden Arbeitsformen übergehen.

BAROMETER:

Auch die Glint-Umfrage ist ein Thema, das viele Mitarbeitende infrage stellen. Ist es immer noch das richtige Instrument, um den Puls der Mitarbeitenden zu fühlen?

Die Glint-Umfrage ist für uns ein sehr wichtiges Instrument, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie die Menschen über Novartis denken.



Das Schöne an diesem Tool ist, dass das Ausfüllen im Durchschnitt nur etwa zwei Minuten dauert und wir trotzdem eine Rücklaufquote von über 70 Prozent haben. Das liegt über der Branchennorm und zeigt mir, dass unsere Mitarbeitenden gehört werden wollen. Wir werden also weiter zuhören! In Zeiten des Wandels ist das besonders wichtig.

Die Mitarbeitenden werden im Unternehmen sehr geschätzt. Wo sehen Sie Ihre Verantwortung?

Ja, da stimme ich Ihnen zu. Wir schätzen unsere Mitarbeitenden sehr. Sie sind das Rückgrat unseres Unternehmens und das wichtigste Kapital, das wir haben. Gemeinsam mit meinen ECN-Kollegen/-innen ist es meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass unsere Mitarbeitenden diese Wertschätzung spüren und dass Novartis für sie ein Ort ist, an den sie jeden Tag gern kommen, wo sie in ihren Fachgebieten einen wichtigen Beitrag leisten, wo sie die Möglichkeit haben, sich weiterzuentwickeln und das Unternehmen mitzugestalten.

«TRANSFORMING FOR GROWTH»:

Wir stehen erneut vor einer grossen Umstrukturierung. Die letzte, die am 25. September 2018 angekündigt worden war, hatte zum Ziel, die Zahl der Beschäftigten innerhalb von vier Jahren um 2150 zu reduzieren, was immer noch nicht erreicht wurde. Nun starten wir bereits eine neue. In der Schweiz werden 1400 Mitarbeitende von Stellenabbau und Offshoring betroffen sein. Die Mitarbeitenden sind müde und enttäuscht von dieser ständigen Umstrukturierung, und nicht jeder kann sie verstehen. Wie erklären Sie solche Massnahmen Ihrem privaten Umfeld?



Ich teile mit Ihnen dieselben Gedanken, die ich auch privat teile. Erstens verstehe ich, dass viele Mitarbeitende frustriert sind, weil sie das Gefühl haben, eine permanente Umstrukturierung zu erleben. Veränderungen sind schwierig, vor allem, wenn der eigene Arbeitsplatz unsicher ist. Wenn wir mit unvermeidlichen Umstrukturierungen konfrontiert werden, tun wir unser Bestes, um sie fair, mitfühlend und im Einklang mit den lokalen Gesetzen und Vorschriften anzugehen. Das Business und die Branche, in der wir tätig sind, verändern sich konstant. Als Unternehmen müssen wir uns ständig an diese Entwicklungen anpassen.

Wie können wir Umstrukturierungen dieser Grössenordnung in Zukunft verhindern?

Es ist zwar nie möglich, die Zukunft vorherzusagen, aber ich glaube, dass das Ausmass von «Transforming for Growth» einzigartig ist. «Transforming for Growth» ist eine der grössten Veränderungen seit der Gründung von Novartis, aber sie ist notwendig, um unser Unternehmen auf künftiges Wachstum vorzubereiten. Wenn «Transforming for Growth» abgeschlossen ist, würde ich es vorziehen, unser Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln, anstatt es in grossem Stil zu verändern. Wir verstärken unsere Bemühungen um eine noch bessere Personalplanung, eine bessere Fokussierung und definieren klarere Zuständigkeiten in der gesamten Organisation. Unternehmen, die sich ständig weiterentwickeln, sind oft am besten auf die Zukunft vorbereitet.

Diese neue Umstrukturierung hat das Vertrauen und die Loyalität der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen stark beeinträchtigt. Ist sich das Management dessen bewusst und wenn ja, was gedenkt es zu tun, um diese beiden Faktoren wiederherzustellen?

Ich habe von vielen Mitarbeitenden im gesamten Unternehmen und in der Schweiz von diesen Problemen gehört: Sie haben mir offen ihre Geschichten, Sorgen und Frustrationen mitgeteilt. Mitarbeitende haben mir aber auch gesagt, es sei überfällig gewesen, den Fokus zu verstärken, Prozesse zu vereinfachen und Verantwortlichkeiten zu klären. Diese Mitarbeitenden bleiben optimistisch und schauen mit viel Hoffnung und Begeisterung in die Zukunft unseres grossartigen Unternehmens.

Veränderungen sind schwer, vor allem, wenn sie persönlich sind und sich auf den eigenen Arbeitsplatz und die Familie auswirken. Das ECN ist sich dessen sehr bewusst, und wir diskutieren diese Themen regelmässig und mit einem Gefühl der Sorge und des Mitgefühls. Wir haben uns während der gesamten Transformation dafür engagiert, so früh wie möglich für Transparenz und grösstmögliche Klarheit zu sorgen. Ich war schon immer ein Optimist, und obwohl ich weiss, wie schwer das sein kann, glaube ich fest daran, dass wir nach Abschluss der Umstrukturierung als Unternehmen besser dastehen werden, mit einer einfacheren und stärker fokussierten Organisation, die es uns ermöglicht, mehr für unsere Patienten zu erreichen.

KÖRPERLICHE UND GEISTIGE GESUNDHEIT:

Novartis bietet ihren Mitarbeitenden ein breites Spektrum an Kursen zur Förderung und Stärkung der körperlichen und geistigen Gesundheit. Körperliche und geistige Gesundheit ist das höchste Gut des Menschen. Leider hören einige von uns nicht genug auf die Signale ihres Körpers – Botschaften des Unterbewusstseins – und das kann auf lange Sicht Folgen haben.

Welche der Angebote von Novartis tragen zur Erhaltung der körperlichen und geistigen Gesundheit bei?

All unsere Angebote zu Achtsamkeits- und Resilienztrainings beziehen sich sowohl auf die körperliche als auch auf die geistige Gesundheit, da die Ursache von Leiden sowohl auf einen Mangel an körperlicher (Schlaf, Bewegung, Ernährung) als auch an geistiger Gesundheit zurückzuführen sein kann. Wir haben auch zwei Apps (Tignum X und Awakened Mind), die auf ein ganzheitliches Wohlbefinden abzielen und allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen.

Werden Sie dafür eintreten, dass das Programm «Mental Health First Aider» für Manager und Managerinnen verpflichtend wird, sobald das Pilotprojekt erfolgreich war?

Wir haben weltweit mehr als 1000 «Mental Health First Aider»-Trainerinnen und -Trainer und fördern das Programm weiterhin. Wir haben auch ein E-Learning-Modul für alle Manager in sechs Sprachen zum Thema psychisches Wohlbefinden, das in unseren Lehrplan für die Einarbeitung neuer Manager/-innen integriert ist.

Ist Vorbeugen nicht besser als Heilen?

Vorbeugen ist immer besser als Heilen. Unsere Initiative «Energized for Life» (EfL) konzentriert sich ausschliesslich auf die Vorbeugung, mit vielen verschiedenen Angeboten, die von einstündigen Trainingskursen und E-Learning-Programmen bis hin zu täglichen Achtsamkeitssitzungen reichen. Wir sind besonders daran interessiert, wie sich diese Programme auf das Verhalten unserer Mitarbeitenden auswirken. Wir messen weiterhin Wirkung und Reichweite und passen unsere Angebote ständig an, wie zum Beispiel unsere Flaggschiff-Seite «How Are You Feeling?» mit mehr als 55 000 Besuchen.

LAST, BUT NOT LEAST:

Gibt es eine Botschaft, die Sie den Mitarbeitenden von Novartis übermitteln möchten?

Ich möchte ihnen meine aufrichtige Dankbarkeit für das, was sie bei Novartis ermöglichen, zum Ausdruck bringen. All ihr Engagement und ihre Hingabe während dieser Transformation ermöglichen es uns, die unglaubliche Chance zu ergreifen, eine neue Novartis zu schaffen. Ich weiss, wie schwierig das ist, wenn sie selbst mit Unsicherheiten zu kämpfen haben und ihre Teams bei der Veränderung unterstützen müssen.

Wo sehen Sie unser Unternehmen in zehn Jahren?

Angesichts der ständigen makroökonomischen Veränderungen ist es sehr schwierig, die nächsten zehn Jahre vorherzusagen. Ich hoffe jedoch, dass wir auf unserem Weg zu einem wendigeren und fokussierteren Unternehmen, das sich leicht an die Veränderungen des Marktes und die Erwartungen unserer Mitarbeitenden anpassen kann, erfolgreich sein werden, um die Medizin neu zu definieren und unser Ziel zu erreichen, das vertrauenswürdigste und wertvollste Arzneimittelunternehmen der Welt zu sein.

Wir danken Rob Kowalski für seine Offenheit bei der Beantwortung unserer Fragen. Wir wissen das sehr zu schätzen.

Andrea Fedriga-Haegeli & Davide Lauditi