



www.silberfuchs-netz.ch
Länger leben – anders arbeiten

Engagement aller Generationen

Bericht

zum Meeting vom 23. Oktober 2019

Zum Programm des Silberfuchs-Netzwerks gehören einerseits Veranstaltungen, die vertieft einzelne Aspekte des Generationenmanagements beleuchten, andererseits horizontweite Blicke aus dem Helikopter. **Bruno Weissen**, Head HR Basel & Kaiseraugst beim Pharmaunternehmen F. Hoffmann-La Roche AG, wählte die zweite Variante und vermittelte als Gestalter eines ganzen Nachmittags begeisternde Einblicke in seine Konzepte und Grundsätze. Sein Leitsatz: „Wir konzentrieren uns auf die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, in dem die Mitarbeitenden aller Generationen engagiert einen positiven Beitrag ans Unternehmen leisten, sich entwickeln und das Beste aus ihren Fähigkeiten herausholen können.“

Roche hat sich schnell zu bewegen in einem Markt, der Innovationen fordert und sich an den nächsten und übernächsten Bedürfnissen von Patienten orientiert. Dreifältig ereignet sich Change in der Firma: auf den Ebenen Portfolio (Produkte), Digitalisierung und Organisation (in Netzwerken). Agilität ist gefragt, und die hängt vom optimalen Einsatz der Stärken von Mitarbeitenden ab. Die Diversität der Belegschaft ist in mancherlei Hinsicht hoch im globalen Konzern; Bruno Weissen versteht sie als feste Rahmenbedingung. Gelingt Integration, ergibt sich **Inclusion**. In diesem Prozess – der viel mit Haltung, mit *Mindset* zu tun hat – verändern sich sowohl die Personen wie das System.

Ganzheitliche Philosophie

Herr Weissen arbeitet mit eingängigen Konzepten, welche Komplexität reduzieren und als Strukturierungshilfe im Hinterkopf für ihn selbst und die Zuhörenden Nutzen stiften. Dem ganzen HR-Bereich zum Beispiel weist er – abstrakt – die Aufgabe zu, Mitarbeitende von A nach B zu bewegen. Im Fokus steht das *Business*, das Geschäft der Firma Roche. Gefordert ist, innerhalb limitierter Zeit die grösstmögliche Wirkung zu erzielen. Gelingen kann dies methodisch am ehesten, wenn

- die künftigen *Business-Needs* antizipiert werden,

- beim Budget (bei den Ressourcen) stets Reserven eingeplant werden (Richtwert 5%) und später zur Verfügung stehen oder die nächste Kürzung vorwegnehmen,
- aufgrund von Szenarien mutmasslicher Entwicklungen Prototypen für andere Arten der Arbeitsabwicklung ausgedacht und praktisch erprobt werden (Motto: handeln, nicht Vorsätze fassen),
- *smarter*, nicht mit grösserem Druck gearbeitet wird,
- alle Mitarbeitenden den Veränderungsprozess mitgestalten, folglich laufend lernen, sich für Kommendes qualifizieren und auf faire Chancen in der nächsten Runde zählen können.

Voraussetzung fürs Gelingen rasch aufeinander folgender Change-Wellen ist, dass die Mitarbeitenden mehrere Funktionen im Tätigkeitsbereich ausüben und in veränderte Rollen schlüpfen können, also über eine breite Kompetenzbasis verfügen. An vielfältigen Möglichkeiten und Chancen für Engagement fehlt es nie.

Alle bewegen sich in einem ununterbrochenen Lernprozess, die Kultur im Unternehmen unterstützt sie dabei, und die Arbeitsbeziehungen vermitteln Sicherheit. Man kooperiert sehr offen, jeder kann auf Vertrauensvorschuss zählen, und Bruno Weissen traut seinen Mitarbeitenden viel zu. Ohne enttäuscht zu werden, wie er sagt. Er bestätigt das Credo der St. Galler HR-Professorin Antoinette Weibel «**Trust rocks**». Bestärkung und Überwindung mentaler Barrieren gelingt durch Menschen, informell und formalisiert auch in Settings wie Coaching oder Mentoring. Doch es kommt vor, dass jemand nicht mithalten kann. Für Weissen stellen sich dann zwei Fragen: Kann er/sie nicht oder will er/sie nicht; als *servant leader* sucht er das Gespräch, nimmt sich Zeit, versucht zu ermutigen. Fehlt es aktuell an Ressourcen, sucht man für die Person im Unternehmen einen passenderen Job

Und die späteren Laufbahnphasen?

Bruno Weissen plädiert für unterschiedslose Integration aller Altersgruppen, Geschlechter, Herkunft, Hautfarben in den kontinuierlichen Change- und Lernprozess und sieht keinen Anlass, Spezialprogramme, zum Beispiel für ü50, ins Auge zu fassen. Agilität, betont er, sei keine an den Jahrgang gebundene Frage.

2007 veranlasste die Personalvertretung bei Roche eine Umfrage, um die Wünsche erfahrener Mitarbeitender zu Beschäftigung über das Pensionierungsalter hinaus zu erkunden. Dabei zeigte sich bei den Befragten die Präferenz zugunsten früherer Reduktion des Job-Pensums bei insgesamt längerer Verweildauer im Erwerbsleben. Diesen Wünschen entspricht die heutige Beschäftigungspolitik von Roche. Männer und Frauen können bis 70 arbeiten und weiterlernen, im bisherigen oder einem anderen Job, meist nicht vollzeitlich – vorausgesetzt, sie finden eine/einen Vorgesetzten, der/die sie vertraglich binden will. Veränderte Einstufungen sind dabei nicht ausgeschlossen. Alternativ zum Arbeitsvertrag gibt es die Zuordnung zu einem Pool für punktuelle

Einsätze. Derzeit arbeiten zwischen 20 und 30% der Gesamtbelegschaft von Roche übers Alter von 64/65 Jahren hinaus. Die fix geltende Limite beim Erreichen des 70. Geburtstags ist pragmatisch, nicht dogmatisch gesetzt; sie kann künftig durchaus verschoben werden.

Führung in der agilen Unternehmenswelt

Entscheidend für erfolgreiches Führen in solchen Kontexten ist nach Überzeugung des Referenten der **Mindset**; Change wird antizipiert und umarmt; Weissen gestaltet ihn mit grosser Energie und Optimismus. Und reflektiert. Er schildert seine persönlichen Bewältigungsstrategien bei nicht vorhersehbaren Ereignissen, angelehnt ans Modell der «vier Zimmen» von Elisabeth Kübler-Ross.

1. Schritt: Rückweisung des Problems, der Bedrohung; nicht glauben; verwünschen und schimpfen (nicht öffentlich).
2. Schritt: Akzeptieren der Aufgabe nach dem Grundsatz: Dafür wurde ich in diesen Job gewählt.
3. Schritt: Welches Problem steht als nächstes an?

Das Denkschema ist dreiphasig:

Problem -> Engagement -> Aktion

Oder: Vision -> Engagement -> Aktion.

Weissen fordert von sich selbst, was er von Mitarbeitenden erwartet und versteht sich als Rollenmodell. Für wichtige Lernschritte lässt er sich ganz offiziell coachen, vorzugsweise von einem Lehrling. Konkret: Die Umstellung von Papier aufs *Tablet* (samt Vereinfachung von Prozessen) schaffte er in vier Sessions und der Azubi lernte dabei, wie man Andern effizient etwas beibringt.

Bruno Weissen entwickelt sich auch mittels Selbstreflexion. In sein Merkbüchlein notiert er regelmässig, was gut lief und warum. Und er beantwortet für sich die Frage: Was mache ich morgen besser?

Wie wählt jemand mit dem *Mindset* von B. Weissen seine Mitarbeitenden aus, die ja mit verschiedenen *Stakeholder* produktiv kooperieren müssen? Er nimmt sich Zeit für den Selektionsprozess und beobachtet genau. Nicht Knowhow ist ihm zentral, sondern **Integrität** und **positive Energie**.

Über Ideen und Konzepte, die er im Kopf hat, spricht er mit seinen Teams und hält dabei bereits Aktionen im Blick; zügiges Handeln und praktisches Erfahrung-Sammeln sind in seiner Welt zentral.

Weissen schildert summarisch ein Beispiel, das zeigen soll, wie er grosse Strukturveränderungen handhabt. Startpunkt bildete ein inklusives informatives Townhall-Meeting mit rund 1500 Teilnehmenden.

Anschliessend machten sich zwei *Sprintteams*, zusammengesetzt aus Mitarbeitenden, während zweier Wochen konzentriert an die Ausarbeitung erster Umsetzungsszenarien. Darauf folgte eine weitere Information mit Aktivierung aller Beteiligten und neuer Mandatierung

weiterer Sprintteams. Change in dieser kollaborativen, experimentellen Form ist Co-Kreation.

Strukturen und Kontext

Die Firma Roche mit ihrem stark familienbasierten Aktionariat bietet einen speziell stabilen, langfristig orientierten Rahmen für die Unternehmensentwicklung. Spielraum und Toleranz für holprige Phasen, wenn damit wesentlicher Erfahrungsgewinn verbunden ist, sind gegeben. Bruno Weissen betont aber, dass in jedem Unternehmen, auch in der staatlichen Verwaltung, ein flüssiger *Change-Rhythmus* und höhere Agilität verankert werden können. Niemand hat den Idealzustand bereits erreicht, alle nähern sich bloss mehr oder weniger erfolgreich der Vision selbstgesteuerter Teams an.

Hierarchie ist eine Organisationsstruktur, die auch bei Roche in manchen Tätigkeitsbereichen weiterhin praktiziert wird und einigermassen verlässliche Steuerung und vor allem Kontrolle ermöglicht. Doch sie schachtelt die Mitarbeitenden und ihre Potentiale ein, nutzt vorhandene Kräfte zu wenig, und vor allem begrenzt sie Agilität. Bruno Weissen arbeitet als HR-Verantwortlicher selbst in einer **Netzwerkstruktur**, in der situativ nur Rollen definiert und den Personen zugeordnet sind. In raschem Wechsel.

Der Transfer von Wissen für die Ausübung von mehr und anderen Rollen erfolgt durch Jobrotation, «Praktika» bei Kollegen oder Job-Shadowing; dokumentiert ist wenig, weil die Gültigkeitsdauer so kurz ist.

Bruno Weissen bekommt ausgezeichnetes Feedback für die inspirierende Begegnung.

Im Anhang sind die *Powerpoint-Slides* von Bruno Weissen zu finden.

Elisabeth Michel-Alder

November 2019