



Talentmanagement • November 2016

«Talente rückverfolgen»

Christian Albrich, HR-Chef des Biopharma-Unternehmens Actelion, über Herausforderungen, Technologien und Trends im Talentmanagement.



Christian Albrich,
Head Global Human Resources,
Actelion

Welches sind für Sie insgesamt die grössten Herausforderungen bei der Anwerbung und Bindung von passenden Talenten in den kommenden fünf bis zehn Jahren? In welchem Bereich haben Sie das Gefühl, am besten ausgerüstet beziehungsweise am «verwundbarsten» zu sein, und wie wollen Sie diese Herausforderungen meistern?

Die grösste Herausforderung besteht zweifelsohne darin, Personen mit den richtigen Fachkompetenzen zu finden, die uns bei der Geschäftsentwicklung unterstützen können. Der Kern unserer Geschäftstätigkeit ist die Entdeckung und Entwicklung von Medikamenten. Daher konzentriert sich Actelion bei der Suche auf Talente, die bereits über die nötigen Fachkompetenzen verfügen. Unser Fokus liegt somit auf erfahrenen Kandidaten.

Als pharmazeutisches Unternehmen sind wir insbesondere auf der Suche nach Spezialisten in der medizinischen und klinischen Entwicklung, Zulassung und Forschung, die schwierig zu finden sind. Zusätzlich zur entsprechenden Ausbildung und Erfahrung sollten die Kandidaten in unsere Unternehmenskultur hineinpassen und ein gewisses Mass an Führungsqualitäten mitbringen. Kurzum: Wir sind auf der Suche nach sogenannten «T-shaped Professionals», also Mitarbeitenden, die sowohl über fundierte Fachkenntnisse und wissenschaftliche Erfahrung als auch über

Breitenwissen verfügen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren können und eine gewisse Verbundenheit mit der Branche haben.

Wie stellen Sie sicher, dass die passenden Talente für Actelion und nicht für die Konkurrenz arbeiten möchten?

Wir sind ein einzigartiges Unternehmen, was den Umfang und die Grösse sowie unsere weltweiten Vermarktungsmöglichkeiten anbelangt. Wir stehen in Konkurrenz mit verschiedenen Unternehmen in unterschiedlichen geografischen Regionen. Unser hohes wissenschaftliches Niveau sowie unser Bestreben, Medikamente zu entwickeln, die für Patienten einen echten Unterschied ausmachen, helfen uns bei der Anwerbung von Talenten. Bewerbern gefällt zudem die überschaubare Grösse unseres Unternehmens, wodurch sie in ihrer Position leichter etwas bewirken können.

Und wie stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen bleiben möchten?

Wir haben im Laufe der Jahre die Erfahrung gemacht, dass unsere Mitarbeitenden aufgrund des Inhalts ihrer Arbeit gerne bleiben. Natürlich sind auch Vergütung und Benefits von Bedeutung; beides ist bei uns durchaus wettbewerbsfähig. Die Mitarbeitenden sind vor allem durch das wissenschaftliche Umfeld und das Medikamentenportfolio, an dem sie

arbeiten, motiviert. Das ist der Hauptgrund dafür, dass wir die meisten unserer Mitarbeitenden halten können. Im Vergleich zu anderen Unternehmen der Branche ist die Fluktuation bei uns relativ gering. Wir sind darum bemüht, unseren Mitarbeitenden ein Umfeld zu bieten, das für sie Sinn ergibt. Dies wird uns durch die geringere Unternehmensgrösse erleichtert. In einem kleinen, sich entwickelnden Unternehmen kann man ausserdem rascher mehr Verantwortung übernehmen. Unsere Mitarbeitenden haben sowohl intern als auch extern viele Kontakte und sehen daher die unmittelbare Wirkung ihrer Arbeit.

Haben Sie bei Actelion flexible Karriereaufbahnen und, wenn ja, wie sind diese organisiert? Wie unterstützen Sie den einzelnen Mitarbeitenden bei der beruflichen Weiterentwicklung?

Was die Karriereentwicklung angeht, bieten wir eine Vielzahl von Möglichkeiten, sowohl durch traditionelle vertikale Beförderungen als auch durch die Bereicherung der bestehenden Positionen oder Expertenlaufbahnen. Wie ich bereits erwähnt habe, steht für Wissenschaftler der Inhalt ihrer Arbeit im Vordergrund. Manche von ihnen werden gar nicht anstreben, Teamleiter im traditionellen Sinne zu werden. Daher bieten wir unseren Mitarbeitenden auch die Gelegenheit, sich in Projektgruppen oder durch die Vertiefung des Fachwissens in ihrem jeweiligen Bereich weiterzuentwickeln.

Ausserdem haben wir die Anzahl weltweiter Auslandseinsätze deutlich erhöht. Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden regelrecht dazu, in Bewegung zu bleiben und zwischen Ländern und Funktionen zu wechseln. Der Hauptgrund dafür, dass wir internationale Karrieren unterstützen, sind insbesondere die Unternehmensbedürfnisse sowie das persönliche Interesse und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. So können wir sicherstellen, dass wir Mitarbeitende haben, die über ein breites Spektrum an Kompetenzen verfügen und die wir für vertikale oder horizontale Karriereentwicklungen heranziehen können. Diese Talente helfen unserem

Unternehmen dabei, die strategischen Ziele zu erreichen. Ein weiterer positiver Effekt ist die Entwicklung eines kulturellen Bewusstseins, was für die Zukunft ausgesprochen wichtig ist.

So gibt es regelmässig Austauschprogramme zwischen Mitarbeitenden verschiedener Standorte, mit dem Ziel, dass Expertise zu einem bestimmten Geschäftsprojekt oder -thema miteinander geteilt wird. Zum Beispiel kann ein Mitarbeiter aus den USA für einen Monat am Hauptsitz in der Schweiz tätig sein und im Gegenzug jemand von hier für einen Monat in die USA gehen, um zusehen, wie ein bestimmtes Projekt am anderen Standort gehandhabt wird. Da wir ein kleineres und agiles Unternehmen sind, ist dieser Austausch auf sehr pragmatische Art und Weise organisiert.

Wie vereinbaren Sie die Flexibilität bei den Karriereaufbahnen mit dem administrativen Aufwand?

Wir verlassen uns insbesondere auf die Ideen und Vorschläge unserer Mitarbeitenden. Wir haben keinen Masterplan und handhaben die Situation je nach Möglichkeiten. Das Land zu wechseln bedeutet vor allem auch einen finanziellen Aufwand. Wir sind jedoch bereit, diesen Aufwand zu kompensieren, da derartige Austauschprogramme wie gesagt einen doppelten Vorteil bieten: Sie kommen nicht nur der Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden zugute, sondern helfen auch dem Unternehmen.

Actelion ist in den letzten Jahren sehr schnell gewachsen und ist kein kleines Start-up-Unternehmen mehr. Zunehmendes Wachstum bedeutet, dass immer mehr Prozesse institutionalisiert werden müssen. Was tun Sie als HR-Organisation, um den Unternehmergeist am Leben zu erhalten?

Es ist sehr nützlich für uns, dass unsere Unternehmensorganisation nur eine begrenzte Anzahl hierarchischer Ebenen hat. Wir sind darum bemüht, so flach wie möglich zu bleiben, da wir sichergehen möchten, dass auch Manager in Projekte und Vorgänge involviert sind. Unserer Meinung nach lässt sich der Un-

ternehmergeist so am Leben erhalten. Ein weiterer Ansatz, der uns dabei hilft, unsere Unternehmenskultur zu bewahren, ist, dass wir es unseren Mitarbeitenden ermöglichen, auch mal ein Risiko einzugehen. Wir sind auf der Suche nach Leuten, die eigene Projekte initiieren. Vielleicht laufen nicht alle Bemühungen erfolgreich, aber Ausprobieren ist erlaubt und wird toleriert.

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Ihre Mitarbeitenden in der Zukunft, um erfolgreich zu bleiben?

Da uns der Unternehmergeist sehr wichtig ist, spielt dieser bei den Bewerbungsgesprächen eine zentrale Rolle. Wir achten auch darauf, wie proaktiv und flexibel die Bewerber sind. Zudem ist die Leidenschaft der Kandidaten für ihren Job – ganz egal, um was für eine Position es sich handelt – ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Auswahl von Bewerbern. Wir sind der Meinung, dass Leidenschaft und Unternehmertum eng miteinander zusammenhängen.

Ebenfalls massgebend ist für uns, dass die Kandidaten in vielerlei Hinsicht anpassungsfähig sind. Dazu gehört einerseits die Fähigkeit, Unbekanntem zu begegnen und davon zu lernen, andererseits ein gewisses Mass an Flexibilität hinsichtlich des Verantwortungsbereichs und der Identifikation mit dem Unternehmen. Ein versierter Umgang mit modernen Technologien ist heute bereits Voraussetzung und wird in Zukunft noch bedeutsamer werden. Wegen der hohen Geschwindigkeit, mit der sich die Technik weiterentwickelt, brauchen wir Mitarbeitende, die sich ebenso schnell weiterentwickeln.

Wird es Ihrer Meinung nach in Zukunft machbar sein, Talente zwischen Unternehmen auszutauschen, und wie würde Actelion einen solchen Austausch handhaben?

Ja, ich denke, das ist definitiv machbar. Es gab bereits Austauschprojekte zwischen einigen unserer Auftragsforschungsinstitute (CRO) und Actelion. Das haben wir insbesondere in der Absicht getan, Arbeitsweisen und Erfahrungen auszutauschen. Insgesamt war

das ein sehr erfolgreiches Unterfangen. In Zukunft werden solche Austausch noch üblicher werden, doch werden sie auch eine grosse Herausforderung im Hinblick auf Verwaltung und Datenschutz darstellen.

Ich gehe auch davon aus, dass die Anzahl von Freiberuflern und Beschäftigten mit Zeitarbeitsverträgen zunehmen wird. Aber wir sind noch weit von der Umkehrung des Verhältnisses zwischen festen und flexiblen Arbeitsverträgen entfernt, insbesondere im Bereich Life Science: Der Lebenszyklus unserer Produkte ist sehr lang (zwischen 7 und 12 Jahren), und wir brauchen eine feste Belegschaft, die den Verlauf des gesamten Zyklus begleitet. Dennoch wird der Wendepunkt, an dem Unternehmen mehr externe als fest angestellte Mitarbeiter haben, sicherlich kommen, und wir werden unser Geschäftsmodell darauf ausrichten müssen.

Viele Studien haben gezeigt, dass das Vorhandensein von Schlüsselkompetenzen nach wie vor eine Herausforderung für Unternehmen ist, die im harten Wettbewerb um Talente stehen. Wie gehen Sie dieses Thema bei Actelion an, insbesondere im Kontext der Initiative gegen Masseneinwanderung in der Schweiz?

Wir sind ein international aufgestelltes Unternehmen, und das muss sich auch in unserer Belegschaft widerspiegeln. Deshalb sind wir darauf angewiesen, dass Mitarbeiter aus der EU, aber beispielsweise auch aus den USA und China in die Schweiz kommen möchten und das auch können. Dies ist aufgrund der gegenwärtigen Beschränkungen eine Herausforderung. Die Zusammenarbeit mit den Schweizer Behörden in Spezialfällen funktioniert jedoch sehr gut, und wir haben bisher immer eine praktikable Lösung gefunden. Was auch immer in Zukunft mit der Initiative gegen Masseneinwanderung passieren wird, ich hoffe, dass die Stimmung so vernünftig und positiv bleiben wird, kommt doch derzeit die Hälfte unserer Mitarbeitenden am Hauptsitz nicht aus der Schweiz.

Durch die Datenverfügbarkeit und neue Technologien werden immer wichtigere Talentmanagement-Tools angeboten. Welche innovativen Technologien und Tools verwenden Sie bei Actelion?

Seit Kurzem verwenden wir vorher-sagende People-Analytics-Tools. Unserer Meinung nach ist es notwendig, Prozesse und Intuition durch Analytik zu ergänzen. Jedoch bin ich auch der Meinung, dass HR sich nie vollständig auf die Datenanalyse verlassen können. Die menschliche Komponente wird und sollte immer eine Rolle spielen. Ein Bereich der Datenanalyse, den wir erkunden möchten, ist die Rückverfolgung von Werdegängen erfolgreicher Talente und Führungskräfte bei Actelion, um deren Laufbahnen nachstellen und damit schneller ähnliche Talente finden zu können.

Das Interview wurde am 27. September 2016 von Charles Donkor und Katia Cremer (PwC Schweiz) in Anwesenheit von Alex Khatuntsev (Actelion) in Allschwil geführt.



PwC Schweiz ist das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz und versteht sich als Partner für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung – mit ausgewiesener HR-Expertise. www.pwc.ch

Kluges Talentmanagement macht fit für die Zukunft

Talentmanagement ist ein Dauerthema und stellt Unternehmen aller Branchen vor eine strategische Herausforderung. Unternehmensführer haben das verstanden: 63 Prozent der CEOs bringen ihre Sorge um die Verfügbarkeit von Kompetenzen zum Ausdruck. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, passen die Unternehmen ihre Talentstrategien an. Dabei konzentrieren sie sich meist auf die Nachfolge von Führungskräften und auf die Arbeitsplatzkultur. Nur: Reicht das für eine sichere Zukunft?

In der Arbeitswelt bleibt zurzeit kein Stein auf dem anderen. Zahlreiche komplexe Kräfte wirken auf sie ein und verändern die Belastungen und Prioritäten der Unternehmen im Talentmanagement. Wir stehen vor Umwälzungen, die auch die Grundfesten des Talentmanagements in Frage stellen.

Arbeitnehmende mit verändertem Profil

Wir stehen am Anfang der vierten industriellen Revolution: Künstliche Intelligenz, Robotik und maschinelles Lernen verursachen und verstärken die unabsehbare Folgen moderner Technologien für die Arbeitswelt. Infolge sich ständig weiterentwickelnder Automatisierungsmittel werden immer wieder Jobs durch andere ersetzt, die neue Kompetenzen erfordern. So können Unternehmen kaum noch vorhersagen, welche Talente sie in Zukunft brauchen.

Unternehmen müssen beim Talentmanagement proaktiv vorgehen und sich an die rasch wandelnden Bedürfnisse anpassen. Das könnte das Ende von festen Arbeitsverträgen bedeuten und zu hoch flexiblen Personalplanungsmodellen führen. Schon heute nehmen Zeitarbeitsverhältnisse deutlich zu. Zudem bilden Menschen, die für mehrere Arbeitgeber gleichzeitig arbeiten, Kooperationsnetzwerke («Gig-Economy»). Hier werden digitale Kanäle zur Förderung freiberuflicher Arbeit genutzt. Da stellt sich die Frage, wie sich das auf das Wissens- und Karrieremanagement und die Nachfolgeplanung der Unternehmen ohne «eigene» Talente auswirkt.

People Analytics immer zentraler

Ein Unternehmen muss seine Mitarbeitenden und seinen Personalbedarf verstehen. Dabei spielen People Analytics-Tools eine immer bedeutendere Rolle. Zurzeit werden sie hauptsächlich für die Analyse der Ursachen von Fluktuationen genutzt. Schon bald werden Unternehmen diese Tools für sämtliche Personalentscheidungen zu Rate ziehen (zum Beispiel unterstützt PwC Schweiz zurzeit ein Unternehmen bei der Frage, wie man mit Analytics die optimale Teamzusammensetzung bestimmen werden kann). Das wiederum erfordert neue Fähigkeiten im HR- und Linienmanagement.

Mehr Flexibilität gesucht

Heute sind in den Belegschaften zahlreiche Generationen mit unterschiedlichen Erwartungen und Zielen hinsichtlich ihres Arbeitslebens und ihrer Karriereaufbahnen vertreten. Um hoch qualifizierte Mitarbeitende des gesamten Spektrums anzuziehen, einzustellen und zu halten, muss ein Unternehmen genauer definierte und persönlich zugeschnittene sowie flexible Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Diese Vielzahl an Karriere-modellen effizient zu organisieren, ist anspruchsvoll. Talente müssen künftig in eine äusserst vielfältige Belegschaft sowie in ein sich ständig wandelndes Umfeld hineinpassen. Zudem müssen sie über umfangreiche Fachkompetenzen verfügen. Gerade in einem Hochpreisland wie der Schweiz sollten Talente nicht ersetzbare Kompetenzen (z. B. soziale, kreative, kommerzielle sowie Projektmanagementkompetenzen) entwickeln, um den Anforderungen des Arbeitsmarkts gewachsen zu sein. Diese Aufgabe liegt hauptsächlich in der Verantwortung der Talente selbst; die Arbeitgeber sollten sie dabei unterstützen.

Die Präferenzen der Arbeitnehmenden verändern sich ebenfalls. So wächst etwa der Wunsch, für sozial verantwortungsvolle Unternehmen zu arbeiten. Dieser Trend verdeutlicht die Dringlichkeit, für Mitarbeitende ein ansprechendes und zielgerichtetes Leistungsversprechen zu entwickeln. Unternehmen müssen ihren Mitarbeitenden eine starke, motivierende Unternehmenskultur bieten. Vor dem Hintergrund eines flexibilisierten Arbeitsmarktes ist das zunehmend schwierig.

Talentmanagement ist ein zentraler unternehmerischer Erfolgsfaktor. Leider scheinen erst wenige diesen Fakt ernst zu nehmen. Der Parameter Talent spielt für Investoren bei der Bewertung von Unternehmen schon bald eine Schlüsselrolle. Darum: Agieren statt reagieren ist angesagt!



Charles Donkor ist Partner und leitet den Bereich Human Capital Consulting bei PwC in der Schweiz. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung bei internationalen Beratungsunternehmen und unterstützt Firmen zu Fragen ihrer HR Strategie, Strategische Personalplanung, Talent-, Team-, und Führungsentwicklung sowie organisatorische Effektivität. Er führt regelmässig Leadership- und Team Assessments sowie Coachings für Kunden verschiedenster Industrien durch. Ausserdem moderiert Charles Workshops zum Thema „High Performing Teams“. Zu seinen Kunden zählen Unternehmen aus der Industrie-, Pharma-, ICT und Finanzbranche. Er publiziert regelmässig in namhaften Zeitschriften (z.B. Harvard Business Manager, IO New Management, HR Today) und tritt häufig als Referent bzw. Moderator zu HR Themen auf (z. Bsp. ZGP, Swiss-American Chamber of Commerce, Swiss Economic Forum etc.).