

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

MANAGEMENT IN KRISENZEITEN – INTERVIEW MIT DR. AXEL MÜLLER, GESCHÄFTSFÜHRER INTERGENERIKA

## «Sanieren darf nicht krank machen»

Der Kosten- und Rationalisierungsdruck in der Wirtschaft nimmt weiter zu. Die Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeitende sind hoch. Manchmal gibt es keine Alternative zu Entlassungen. Nicht das «Ob», sondern das «Wie» ist dann entscheidend. *Interview: Bernhard Bauhofer*

**Im Film «Up in the Air» mit George Clooney wird ein Outplacement-Berater von seinem Arbeitgeber zu Firmen geschickt, die nicht den Mut haben, ihre Angestellten selbst zu entlassen. Ist das die Zukunft?**

*Axel Müller: Bestimmt nicht! Sich von seinen Mitarbeitern auf eine solch unpersönliche und unmenschliche Art und Weise zu trennen, darf keine Schule machen. Kündigungen über Dritte oder gar über SMS sind ein Reputationskiller. Im Kampf um die besten Talente unternehmen die Firmen grosse Anstrengungen bei der Gewinnung und Bindung der besten Mitarbeiter. Menschen derart stilllos hinauszukomplimentieren steht im krassen Widerspruch zu dieser Politik.*

**Als Manager haben Sie schon mehrere Unternehmen saniert. Wo liegen die Grenzen der Rationalisierung?**

*Der andauernde Kosten- und Rationalisierungsdruck in der Wirtschaft führt zunehmend zu Kollateralschäden. Die für die Ge-*

*sellschaft entstehenden Kosten in Form von Burn-outs oder Depressionen explodieren, erscheinen aber in keiner Unternehmensbilanz. Es braucht ein Umdenken und mehr Menschlichkeit. Auch wenn Entlassungen im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Sanierung unausweichlich sind, dürfen sie nicht zu psychischen und seelischen Erkrankungen der Betroffenen führen.*

**Management-Performance wird in erster Linie an Umsatz und Profitabilität gemessen. Was muss sich ändern?**

*Es wird heute zunehmend geklagt, dass wir sehr viele gute Manager, aber zu wenig Leader mit Empathie haben. Während der Manager eher auf die Zahlen schaut, versetzt sich der Leader auch in das Gegenüber. Die Sozialisierung zur Führungskraft und die Vorbereitung auf Kündigungen als eine der weniger angenehmen Aufgaben der Unternehmensführung sollten Nachwuchskräften frühzeitig gelehrt werden. Zudem müssen die sozialen Qualifikationen verstärkt*

*in die Beurteilung und Vergütung des Vorgesetzten einfließen.*

**Wie entlässt man Leute auf eine menschliche Art und Weise?**

*Kündigungen kann man nicht delegieren! Es gehört zur zentralen Aufgabe und Verantwortung einer Führungskraft, diese Hiobsbotschaft persönlich zu überbringen. Ein menschlicher, offener und ehrlicher Umgang mit den Betroffenen ist zentral und das Handeln des Managements muss als berechenbar und nachvollziehbar empfunden werden. Man muss sich gut vorbereitet*



Dr. Axel Müller: «Kündigungen kann man nicht delegieren!»

*Zeit für ein persönliches Gespräch nehmen. Kündigungen erfolgen zwischen Menschen, die oft über Jahre zusammengearbeitet haben. Auch Führungskräfte müssen deshalb auf diese sehr schwierigen Aufgaben vorbereitet und entsprechend geschult werden. Burn-outs und Suizide zeigen die enorme psychische Belastung in der Teppichetage.*

**Wie setzt man positive Zeichen?**

*Wie eine Einstellung sollte auch eine Verabschiedung nach einem Ritual erfolgen. Die Symbolkraft eines Blumenstrausses als Anerkennung für langjährige Arbeit und Treue zum Unternehmen ist nicht zu unterschätzen. Ein Dankeschön kostet nichts, geht vielen aber schwer über die Lippen. Oft trifft die Entlassung langgediente und loyale Kräfte, die keine Schuld für Stellenstreichungen trifft. Für sie bricht eh schon eine Welt zusammen. Man muss den Menschen förmlich den roten Teppich auslegen. Führungskräfte sind in Zeiten der Verunsicherung und Ungewissheit nicht nur eine wichtige Orientierung, als Repräsentanten des Unternehmens haben sie dessen Werte und Kultur vorzuleben. Klassische Werte wie Anstand, Würde und Fairness sind bei Entlassungen zentral – nicht nur im Umgang*

*mit den Betroffenen – sie senden auch ein wichtiges Signal für die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden.*

**Welche spezifischen Herausforderungen gibt es in der Generika-Industrie?**

*Die anhaltende Diskussion um angeblich zu hohe Preise der Generika setzt die Unternehmen hierzulande unter enormen Druck, die hohen Qualitätsstandards aufrechtzuerhalten. Dabei sollten die patentfreien Qualitätsarzneimittel als die besseren Arzneimittel angesehen werden, weil die Entwicklung von Originalen oft zehn bis zwanzig Jahre zurückliegt. Zudem haben sich die Möglichkeiten, moderne Arzneimittel herzustellen, in dieser Zeit dank neuer Technologien und Erkenntnisse laufend weiterentwickelt. Generika bieten neuere, patientenfreundlichere Verpackungen und eine teilweise verbesserte Galenik. Und das noch zu einem günstigeren Preis. Vor diesem Hintergrund setzen wir uns für die ordnungsgemässe und nachhaltige Versorgung der Bevölkerung mit Qualitätsmedikamenten ein.*

*(\*) Dr. Axel Müller ist promovierter Apotheker mit über 30-jähriger Managementenerfahrung in der Pharmabranche.*