

DER BOSS, DER SEINE FIRMA
«UNBOSSED» MACHEN WILL
Novartis-Chef Vas Narasimhan
bei der Mitarbeiterveranstaltung
mit dem Titel «Unboss, our story».



Wie erschafft
ein Weltkonzern
eine Hoch-
leistungskultur?
Novartis wagt
das spannendste
Experiment in
der europäischen
Firmenszene.

von DIRK SCHÜTZ

UNBOSS

your company

NEUGIERIG, INSPIRIERT UND UNBOSSED: Mit diesem Dreiklang will Novartis zu einer Hochleistungsfirma werden. Doch der Umbau ist auch schmerzhaft.



VORBILD Microsoft-Chef Satya Nadella verordnete dem Softwarekonzern ebenfalls einen radikalen Kulturwandel – und der stieg zur wertvollsten Firma der Welt auf.

L

Lars Kolind sass an seinem Computer in der dänischen Kleinstadt Aarhus, und es passierten wundersame Dinge. Vor sechs Jahren hatte der langjährige Firmenchef ein Buch mit dem Titel «Unboss» veröffentlicht, doch die Verkäufe waren nicht berauschend, und so gab es keine Neuauflage. Doch plötzlich zogen die Bestellungen im Netz stark an. Und Kolind fragte sich: Was ist da los?

Die Antwort lag 1200 Kilometer südlich – in Basel: Vas Narasimhan hatte Kolinds Buch entdeckt. Der frisch ernannte Chef des Pharmariesen Novartis suchte nach einem Symbol, um seinen 105000 Mitarbeitern den radikalen Bruch mit der

Vergangenheit zu vermitteln. Und da hatte gerade im richtigen Moment ein Bekannter Kolinds Buch auf seinen Schreibtisch gelegt. «Ich habe es an einem Wochenende gelesen – und wusste: Das ist es», erinnert sich Narasimhan. Er zeigte das Buch seinen Mitstreitern, und plötzlich wollten alle Kolinds Buch. Doch leider war es vergriffen.

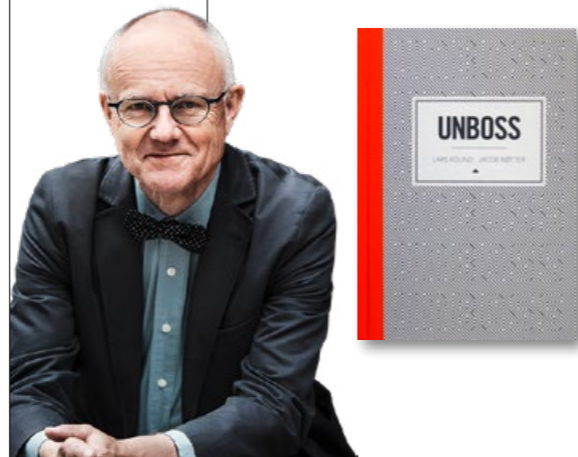
CHEF BRINGT ESPRESSO

15 Monate nach der Entdeckung steht der 42-jährige Ende April auf der Bühne des Gehry Auditoriums auf dem Novartis Campus in Basel. Mehr als 300 Mitarbeiter sind vor Ort, an den Standorten des Konzerns, der in 140 Ländern tätig ist, verfolgen die Mitarbeiter den Auftritt per Webcast. «Unboss, our story» steht auf der Einladung, und so prangt es auch in grossen Lettern auf der Bühne. «Hört Stories von begeisterten Teams und dem Impact, den das «Unbossed»-Arbeiten auf sie hatte.» Natürlich betritt der Chef zuerst die Bühne – so viel Boss

UNBOSS-VATER AUS DÄNEMARK

Der langjährige Firmenchef Lars Kolind veröffentlichte das Buch «Unboss» – und schuf damit die Grundlage für den Novartis-Umbau.

ist er dann schon. «Wir arbeiten nicht für Novartis – wir sind Novartis», schwört er die Mitarbeiter mit tiefer Bassstimme in klarstem Business-Englisch ein. Doch dann geschieht Ungewöhnliches: Der Chef berichtet von dem Feedback, das er im Rahmen eines gross angelegten Bewertungsprozesses von seinen Kollegen erhalten hat – und räumt Fehler ein. «Ich habe nicht genügend Feedback gegeben. Daran



werde ich arbeiten.» Dann verlässt er die Bühne – und überlässt die Moderation des zweistündigen Anlasses der Onkologie-Chefin Susanne Schaffert. «Ich weiss, dass das nicht einfach für dich ist», beginnt sie. Schon den letzten Mitarbeiteranlass hatte der Pharmachef Paul Hudson geleitet. Unboss beginnt eben beim Boss.

Das Team aus Brasilien wird zugeschaltet. «Wir arbeiten jetzt selbstverantwortlich», sagt ein Mitarbeiter seiner Kollegin, die gerade aus dem Mutterschaftsurlaub zurückgekommen ist. Ein Herr mit Küchenschürze mit dem Aufdruck «Unboss» serviert Espresso. «Darf ich dann auch mehr zu Hause arbeiten?» «Klar – nur die Resultate zählen», erwidert ihr Gesprächspartner – und ruft dem Herrn mit Küchenschürze zu: «Noch einen Espresso, bitte!» Am Ende stellt sich heraus: Es ist der Brasilien-Chef. Aus Belgien meldet sich eine Verpackungs-Crew, die selbständig den Produktionsablauf neu aufgestellt hat. Statt einer Top-Down-Organisation mit 200 Mitarbeitern gibt es jetzt vier Teams, die sich selbst verwalten. Der Output ist gestiegen, die Fluktuation gesunken. Und aus den USA berichtet ein Vertriebsteam voller Stolz, wie es die Vermarktung eines Medikaments in Eigenregie umgestaltet hat. Die Zahl der Kundenkontakte verdoppelte sich, die Top-Down-Organisation ist passé, die bisherigen Abteilungsleiter sind vor allem Coaches. Der Beitrag endet allerdings mit einem Monolog der Teamchefin – da ist noch Luft für «unbossed».

ÜBERBOSS VASELLA

«Unboss» ist kein Hobby, sondern aus Sicht des neuen Novartis-Chefs der elementare Pfeiler seiner Amtszeit. Dabei handelt es sich nicht um Anarchie, sondern vor allem um die Aktivierung der wichtigsten und gleichzeitig am stärksten vernachlässigten Ressource in grossen Unternehmen: Der Kreativität der eigenen Mitarbeiter (siehe rechts). Der Bedarf ist bei Novartis besonders gross. «Die Firma war der Prototyp der Top-Down-Kultur», erinnert sich Kolind, der sich mehrfach mit Narasimhan traf. Sein Vorteil: Der heute 72-jährige Multi-Unternehmensgründer kommt aus der Praxis. Er hat bei dem dänischen Hörgerätehersteller Oticon seine Unboss-Thesen gelebt: «Wir haben mit der Hälfte der Mitarbeiter das Wachstum verdoppelt.» Doch eine Firma mit mehr als 100000 Mitarbeitern – das ist auch für Kolind Neuland.

Fotos: Imago (1)

Unboss: Die zehn Prinzipien

1. Fokussiert euch auf Purpose statt Profit.
2. Löst die alte Hierarchie auf und ermutigt jeden zur Zusammenarbeit.
3. Baut das Geschäft zu einem sozialen Netzwerk um.
4. Werdet als Arbeitgeber so attraktiv, dass ihr die besten Leute anzieht.
5. Tretet zur Seite und lasst die Mitarbeiter die Führung übernehmen.
6. Macht die Kunden zu Partnern und Anwälten eurer Mission.
7. Verzichtet auf rigide Bezahlstrukturen und strikte Bonus-Systeme – und Mitarbeiter, denen so etwas wichtig ist.
8. Involviert Personen ausserhalb der Firma, auch in Forschung und Entwicklung.
9. Toleriert Fehler und redet offen darüber.
10. Stärkt den Dialog innerhalb der Firma durch die Nutzung von Social Media.

„UNBOSS“ IST KEIN HOBBY, SONDERN FÜR DEN NEUEN CHEF DER ZENTRALE PFEILER SEINER AMTSZEIT.

Es war der langjährige Übervater Daniel Vasella, der die Top-Down-Kultur nach der Fusion von Sandoz und Ciba-Geigy Ende der neunziger Jahre prägte. Als Narasimhan 2005 zu Novartis stiess, wunderte er sich über den geringen Freiraum der Mitarbeiter, die trotz oft besten Abschlüssen kaum mehr als Befehlsempfänger waren: «Es war schon auffällig, wie wenig von ihrem Potenzial genutzt wurde.» Vasella bestimmte von der Strategie bis zur Wahl der Gummibäume praktisch alles. Legendar waren seine E-Mails, die er in grossen Mengen über die Hierarchiestufen hinweg in alle Verästelungen des Weltkonzerns sandte, oft spät in der Nacht. «Hier gibt es einen Chef und sonst nur Assistenten», lautete das geflügelte Wort der Mitarbeiter. Autonome Mitarbeiter entsprächen «nicht den Bedürfnissen der Organisation», gab Vasella offen zu. «Autonomie funktioniert nicht in unserem Umfeld, es ist dafür zu komplex.» Mehr Boss geht nicht.

Vasella regierte über «Management by fear»: Unvermittelt baute er seine Konzernleitung um, sein Bannstrahl traf auch Mitglieder aus der zweiten oder dritten Führungsebene oft wahllos, und so durchzog den gesamten Konzern das Denken: Die anderen Mitarbeiter sind Rivalen – und nicht Kollegen. Vasellas Nachfolger Joe Jimenez trat zwar weniger autokratisch auf, doch verwaltete er als Portfolio-Manager des verzweigten Konzerns die ▶

SELFIE MIT KONZERNLEITUNG In zwei Retraiten legte das Führungsteam den Plan für den Kulturwandel fest – und entschied sich für den Ausdruck «Unboss», um die Mitarbeiter aufzurütteln.



► Top-Down-Kultur weiter. Die Revolution begann erst mit seinem Nachfolger. Der hat nicht nur die Mission, aus dem Gesundheitskonglomerat eine fokussierte Pharmafirma zu schmieden. Sondern vor allem: Eine Hochleistungsorganisation. Und da ist der Kulturwandel ein Must. «Wir zielen nicht auf Verbesserungen von fünf oder zehn Prozent, dafür gibt es genügend Bücher und Beratungsfirmen», heisst es in der Einleitung von «Unboss». «Wir wollen Durchbrüche, die 50 oder 100 Prozent mehr Leistung möglich machen.» Think big.

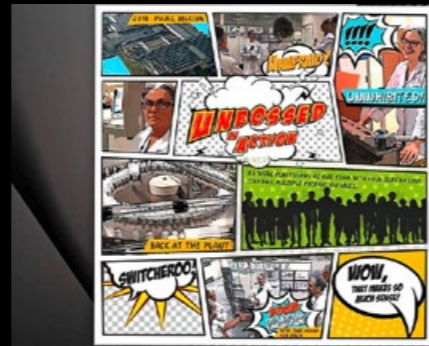
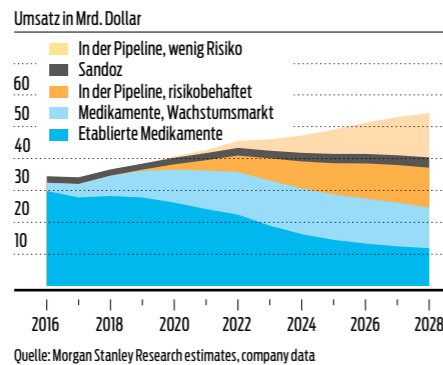
EGOMANEN SIND GIFT

Narasimhan ist da eine spezielle Wahl. Wohl kaum ein Chef hat sich derart intensiv mit Führungsfragen beschäftigt wie der Amerikaner mit indischen Wurzeln. «Ich bin ein ewiger Student in Leadership», lacht er auf einer internen «Talents for tomorrow»-Konferenz, zu der Novartis neben etwa 20 jungen Mitarbeitern genauso viele Studenten eingeladen hat. «Genügend gute Leader gibt es nie.» Vor der Übernahme des Chefposts bekleidete er neun Jahre Führungspositionen innerhalb des Konzerns, zuletzt leitete er vier Jahre

die Entwicklungsabteilung mit mehr als 10 000 Mitarbeitern. Ein Trainingscamp für seine Philosophie des «Servant Leadership»: Der Chef hat seinem Team zu dienen und nicht umgekehrt. «Die Management-Theorie beginnt erst mit Henry Ford vor 100 Jahren, die Theorie des Servant Leaders ist dagegen bereits 2500 Jahre alt.» Sie geht zurück auf das Weisheitswerk

Zeitbombe

Der Umsatzanteil der bisherigen Medikamente schrumpft bei Novartis in den nächsten Jahren massiv.



UNBOSS IN DER PRAXIS Ein Verpackungsteam in Belgien strukturiert die Abläufe in Eigenregie um und erstellt dazu ein Comic – der Output zog an.

«Tao te king» des Chinesen Lao-tse. Mittlerweile ist Servant Leadership ein Themenfeld in Harvard - der Universität, an der Narasimhan promoviert (allerdings in Medizin). Hier treffen sich Ost und West: Als bestes Leadership-Buch gilt noch immer der Klassiker «Good to Great», in dem der US-Autor Jim Collins 2001 die erfolgreichsten US-Konzerne nach Aktionärsrendite untersuchte - und als entscheidendes Kriterium für «Greatness» die von oben vorgelebte Kultur identifizierte: Langfristig erfolgreiche Chefs nehmen sich zurück. Egomane an der Spitze sind Gift.

Dabei geht es aber nicht etwa um Vorlieben des neuen Chefs. «Bisher ist die Pharmaindustrie eine bequeme, konservative Branche, und auch bei uns war die starke patriarchalische Führung das Mass aller Dinge», sagt VR-Präsident Jörg Reinhardt, der Narasimhan früh förderte und mit der Nominierung des jungen Mannes mit wenig Fronterfahrung ein grosses Risiko einging. «Das reicht heute nicht mehr.» Der Druck ist gross: Die personalisierte Medizin drückt auf das lange so erfolgreiche Blockbuster-Modell, die hohen Margen geraten immer stärker ins Visier der Politik und zeichnen sich im Schlüssel-

markt USA schon jetzt als grosses Wahlkampfthema ab, und die radikale Fokussierung auf Pharma nach dem Abstossen der Augenmittelfirma Alcon erhöht gerade bei Novartis den Innovationsdruck.

Die Analysten von Morgan Stanley etwa stufen in ihrer jüngsten 32-seitigen Studie die Aktie auf «Untergewichten» herunter. Bis zu 52 Prozent des Gewinns von 2018, so die Begründung, drohen in den nächsten acht Jahren wegen ablaufenden Patentschutzes wegzubrechen (siehe Grafik unten links). Das Kerngeschäft stützt sich heute auf ein gutes Dutzend Blockbuster, und deren Einnahmen müssen nicht nur das Forschungsbudget von happigen neun Milliarden Franken finanzieren, sondern den verwöhnten Investoren auch den gleichen Betrag an Gewinn liefern - mindestens. Sonst gerät der üppige Börsenwert von mehr als 220 Milliarden Franken unter Druck.

Und so leistet sich Novartis das Experiment des grösstmöglichen Kulturschocks: «Novartis wird die führende Pharmakultur der Welt werden», heisst es in den Vorgaben an die Mitarbeiter unbescheiden. Gleichzeitig macht sich der Konzern damit zum Testlabor. Beginnt der Elefant zu tanzen, so hat das Vorbildcharakter für all die Branchen, die noch im Top-Down-Modus verharren: Banken, Konsumgüter, Industrie - auch in der Schweiz.

Natürlich gibt es für die Hochleistungskulturen Vorbilder, und die kommen bezeichnenderweise alle aus der Tech-Welt: Vor allem Google, auch Facebook, Apple oder Pixar. Doch sie alle sind mit dieser Kultur gross geworden. Für den Neustart mit Narben hat Novartis nur ein Vorbild gefunden - und hier ist der Austausch besonders intensiv: Microsoft. Die US-Software-Ikone ist nicht nur von der Grösse her - 110 000 Mitarbeiter in 190 Ländern, 16 000 Führungskräfte mit Personalverantwortung - vergleichbar mit Novartis. Auch hat die Firma nach einem fulminanten Start eine lange Durststrecke hinter sich, vergleichbar mit dem Ende des Vasella-Regnums: Es fehlte an klarer strategischer Füh-

Fotos: 13 Photo (1)

FÜHRUNGSKRÄFTE BERICHTEN VON DRAMEN – WEIL DIE MITARBEITER DIE KONFLIKTE OFFEN ANSPRECHEN.

Novartis-Mitstreiter



Jörg Reinhardt
Der VR-Präsident hat der Konzernleitung den Kulturwandel verordnet.



Steven Baert
Der Personalchef hat die Struktur des Projekts festgelegt, angelehnt an Microsoft.



Jay Bradner
Der Forschungschef drängt auf «Unboss» - Top-Leute wollen Freiraum.



Susanne Schaffert
Die Onkologie-Chefin lässt ihren Teams grosse Freiheiten.



Paul Hudson
Der Pharmachef leitete das erste interne Event mit dem Titel «Reimagining Novartis».

rung, und die Mannschaft rannte unter Konzernchef Steve Ballmer eher kopflös den Konkurrenten hinterher - ob bei Smartphones, Suchmaschinen oder Social Media. Auch war der Führungsstil des bulligen Ballmer Top-Down in Reinkultur: «Get shit done» stand als Motto in seinem Büro - nicht gerade Ansporn für kreative Freigeister.

Es brauchte einen drastischen Schnitt, und den lieferte ein Manager, der aus der gleichen Region stammt wie die Familie Narasimhans - Satya Nadella, aufgewachsen in der südindischen Stadt Hyderabad, 500 Kilometer entfernt von Tirupati, der Geburtsstadt von Narasimhans Eltern (sie wanderten in die amerikanische Stahlstadt Pittsburgh aus). Nadella setzte radikal auf das Cloud-Geschäft - und stiess den grössten Kulturwandel in der jüngeren amerikanischen Firmengeschichte an. Mit enormem Erfolg: Ende November überholte Microsoft Apple als wertvollste Firma der Welt, Ende April knackte der Softwareriese sogar die magische

1000-Milliarden-Marke. Er ist damit fast so viel wert wie alle 20 SMI-Firmen zusammen.

Beide haben indische Wurzeln - ein Zufall? «Man sollte das nicht überbewerten, aber es mag schon eine Rolle spielen», erwidert der Novartis-Chef. Dass die spirituelle Beschäftigung mit letzten Lebensfragen auch auf die Führung abfärbt, würden beide kaum bestreiten. Auch Nadella verkörpert den dienenden Leader in Reinkultur. Enge Mitarbeiter schildern ihn als niemals aufbrausend, fast schon mild, dabei aber extrem getrieben - selbst heftigste Umbauten erledigt er ohne Drama. Auch Narasimhan tauschte die halbe Konzernleitung aus und baute letztes Jahr 2000 Stellen in der Schweiz ab - erstaunlich geräuschlos.

BLAUPAUSE MICROSOFT

«Zentral ist, dass man sein Ego nicht an seinen Job koppelt», betont Narasimhan die buddhistische Praxis des «Detachment», die mit «Losgelöstheit» nur annähernd übersetzt ist und auch von anderen Managern praktiziert wird - Nestlé-Präsident Paul Bulcke etwa. Gute Zahlen sind da die Folge, nicht das Ziel. Die Rekord-Marktbewertung etwa sei «bedeutungslos», verfügte Nadella, sich über einen so willkürlichen Meilenstein zu freuen, sei «der Anfang vom Ende». Bei Narasimhan klingt es so: «Über Gewinn oder Aktienkurse zu reden, bringt nichts. Gute Zahlen sind das Resultat unserer Kultur.»

Und so diente Microsoft als Blaupause für Novartis. Narasimhan traf sich mehrfach mit Nadella (den er vor seinem Amtsantritt nicht kannte), und der Novartis-Personalchef Steven Baert flog mit seinem Team in die Microsoft-Zentrale nach Seattle und liess sich von der obersten Personalverantwortlichen Kathleen Hogan den Prozess erklären. Die nennt sich nicht mehr HR-Chefin, sondern Chief People Officer - auch Baert liess seine Abteilung in «People & Organisations» umbenennen. Neun Monate hatte sich Microsoft genommen, um ein detailliertes Konzept für den Kulturwandel zu erstellen. Bei Novartis ging es ►

AN DER FRONT Narasimhan bei Novartis-Mitarbeitern in Peru. Grundregel bei seinen Länderbesuchen: Keine Powerpoint-Präsentationen – stattdessen soll jedes Team die drei wichtigsten Herausforderungen benennen.



► schneller. Nachdem Narasimhan das «Unboss»-Buch entdeckt hatte, diskutierte die Konzernleitung in zwei Retraiten, ob der Ausdruck nicht zu radikal sei. Die Alternative war «Empowerment». Doch das klingt zu glatt, zu austauschbar. «Unboss ist provokativ: Wo immer ich hinkomme, werde ich darauf angesprochen», betont Narasimhan. «Das wollten wir.»

KEINE BERATER MEHR

Dazu brachte der Novartis-Chef noch andere Management-Vorbilder ein, vor allem Praktiker, die empirisch belegen, dass eigenverantwortliche Mitarbeiter deutlich produktiver sind: Die Motivationsexperten Dan Pink und Simon Sinek sowie den derzeit in den USA gefragtesten Management-Denker Adam Grant, der in seinem jüngsten Buch «Originals» über die Stärke der Nonkonformisten schreibt. Grant trat auch bei der «Unboss»-Veranstaltung auf – und war überrascht, wie tief der Wandel geht: «Ich kenne viele Firmen, die von Kulturwandel reden. Bei Novartis meinen sie es wirklich ernst.» Und so entstand ein Gerüst, bei dem «Unboss» nur der griffige Oberbegriff ist. Das Motto lautet: «Curious, inspired, unbossed.» Neugier ist Grund-

voraussetzung, und inspiriert sollen die Mitarbeiter vor allem von der Sinnfrage sein – gerade für die heutigen Hochschulabgänger ein zentrales Thema. «Purpose statt Profit» heisst dann auch das erste «Unboss»-Prinzip. Eigentlich hätte es hier die Pharmaindustrie so leicht wie fast keine andere Branche: «Das Leben der Menschen zu verbessern und zu verlängern», lautet die Mission von Novartis.

Nummer drei der Welt

Rechnet man Alcon dazu, wäre Novartis der höchstbewertete Pharma-Konzern.

Rang	Pharmakonzern	Marktkapitalisierung in Milliarden Franken
1	Pfizer (USA)	234,0
2	Roche (CH)	233,9
3	Novartis* (CH)	220,5
4	Merck (USA)	209,7
5	AbbVie (USA)	118,7
6	Novo Nordisk (DK)	117,1
7	Eli Lilly (USA)	113,8
8	Sanofi (F)	105,7
9	AstraZeneca (UK)	102,1
10	GlaxoSmithKline (UK)	100,9

* Ohne Alcon (Wert Alcon: 28,8 Milliarden Dollar). Quelle: Bloomberg



NOVARTIS NEU DENKEN Die besten Projekte werden ausgezeichnet – und die Mitarbeiter lassen sich von ihrem Chef den Espresso servieren.

Doch all die Skandale – unsaubere Verkaufspraktiken, überrissene Medikamentenpreise, Preisabsprachen – haben die Industrie in Verruf gebracht, und auch Novartis schleppt noch heftige Altlasten mit sich herum. Ein neu eingestellter Chief Ethics Officer soll Abhilfe schaffen.

Zentral auch: Der Prozess wird intern gestaltet. Nicht nur hier, sondern im ganzen Konzern hat Narasimhan die Berater fast auf null gekürzt. McKinsey, unter Vasella als Hofberater gross im Geschäft – Narasimhan kam selbst von dort –, geht praktisch leer aus. Motto: Unsere Mitarbeiter liefern die Strategie – die Projekte werden intern ausgeschrieben.

Kernstück des Prozesses ist ein 26-seitiger Fragebogen, der aus den Vorarbeiten entstanden ist und an die 300 Top-Führungskräfte sowie leicht variiert an die 19 000 Führungsverantwortlichen verschickt wurde. Zusätzlich bewerten die 85 000 restlichen Mitarbeiter ihre Vorgesetzten. Der Fragebogen an die Führungscrow beginnt mit einer Selbsteinschätzung, die dann mit der Bewertung der Mitarbeiter gespiegelt wird. Die zentralen Themen lauten: Wo stehe ich? Was kann ich verbessern? Wie diene ich dem Unternehmen?

Es kommt zu harten Gesprächen, weil die Mitarbeiter sich trauen, unterdrückte Konflikte offen anzusprechen. Führungskräfte berichten von wahren Dramen durch die neue Offenheit. «Das war der härteste Prozess, durch den ich und mein Team je gegangen sind», sagt Personalchef Baert. Die Vorgesetzten liefern dann ihren Mitarbeitern einen Zeitplan zur Verbesserung der kritisierten Punkte. Begleitet wird der Prozess von hoher interner Transparenz – das Microsoft-Social-Media-Tool Yammer hatte vor einem Jahr noch 1000 Nutzer, heute sind es 80 000. Und eine intern für alle Mitarbeiter zugängliche Datenbank zählt bereits 200 Ideen aus 30 Ländern.

ZEHN JAHRE BITTE

Doch das Risiko ist gross: Nur ein Drittel der gross angekündigten Kulturwandel-Projekte sind nachhaltig. Hauptblockierer ist der Mittelbau, und auch bei Novartis, wo es heute noch eine Ciba-Geigy-Fraktion gibt, ist die Gefahr gross, dass all die schönen Maximen als amerikanisiertes Management-Geschwurbel versickern. Beim Rivalen Roche ist die Kultur schon immer fest verankert – familiengetrieben, schweizerisch-europäisch. Narasimhan mutet dagegen seinen Leuten mit den «United Colors of Novartis» eine radikale Schubumkehr zu. Und nicht alle Mitarbeiter wollen oder können «unbossed» sein – und müssen dann eher bossy verabschiedet werden.

«Das kann nur klappen, wenn Worte und Taten hundertprozentig übereinstimmen», betont VR-Präsident Reinhardt. Symbole sind elementar: Narasimhan sitzt im Grossraumbüro, das Büro seines Vorgängers wurde in einen Open Space umgewandelt. Er trägt Jeans, hasst Krawatten und bedient nicht nur Twitter und LinkedIn, sondern auch Instagram, wo er freizügig genauso Bilder von einem Besuch in der Ruinenstadt Petra wie von der letzten Retraite der Konzernleitung postet. An Statussymbolen wie dem Dinosaurier-Skelett, das Vasella für mehrere Millionen erstand, läuft er eher misstrauisch vorbei, und dass er

KRAWATTEN, SLIDES, BERATER UND EINZEL-BÜROS – ALLES NICHT MEHR GEFRAGT.

die üppige Kunstsammlung als eher überflüssig empfindet, ist ein offenes Geheimnis. Er wohnt weiter in einer Mietwohnung in der Basler Altstadt und fährt am Wochenende seine beiden Söhne zum Sport. Fünf Wochen Urlaub sind sakrosankt, und obwohl er selbst Vegetarier ist, tritt er nicht als Missionar auf. Nur allzu ungesunde Snacks liess er durch Vitamine ersetzen. Das verzettelte Bonussystem entschlackte er radikal, heute gilt ein Regelwerk für alle. Und mit einem Salär von 6,6 Millionen Franken schob er den Schwarzen Peter in der leidigen Lohnfrage elegant an Roche-Widerpart Severin Schwan – der bezog im letzten Jahr 15,1 Millionen.


Auch Powerpoint-Präsentationen sind verbannt. Mehr als 30 Länder hat er besucht, und was er nicht hören will, sind Zahlen. Jedes Länderteam soll die drei wichtigsten Herausforderungen präsentieren. Da hilft die Digitalisierung. Novartis' Softwareentwickler haben eigens ein System mit dem schönen Namen «Genie» entwickelt, das den Füh-

rungskräften via Smartphone die Schlüsseldaten zu jedem Medikament und Markt liefert. Die volle Transparenz über alle Daten haben nur CEO und CFO. Stimmen die Zahlen nicht, kommt recht schnell ein Anruf vom Chef: «Wie kann ich helfen?» «Unbossed» bedeutet eben nicht «uncontrolled» – im Gegenteil. Doch wichtig ist gerade nach der jahrelangen Angstkultur: Fehler sind okay, solange sie erklärbar sind. Motto: Nur wer sich sicher fühlt, bringt Höchstleistung.


Bei alledem hat er das grosse Ziel vor Augen: Novartis zu einer erfolgreicheren Firma zu machen. Bisher läuft es gut, seit seinem Amtsantritt ist der Börsenwert um 15 Prozent gestiegen. Und die Konkurrenz merkt, dass sich Novartis bewegt. Die Entscheide könnten nicht mehr von einigen wenigen Personen auf oberster Führungsstufe getroffen werden, befand unlängst etwa Bill Anderson, Pharmachef beim Erzrivalen Roche. «Wenn wir allen Mitarbeitern mehr Kompetenzen und Freiräume überlassen, liefern sie bessere Resultate.» Das klingt schon fast wie ein «Unboss us» von der anderen Rheinseite. Besonders für die Freiheitsgrade zentral – und auch da hat das Team unter Narasimhans Harvard-Mitstreiter Jay Bradner die Abläufe des 6000-Mitarbeiter-Teams massiv entschlackt.

Doch manche Mitarbeiter fürchten, dass der Chef zu schnell voranstürmt. Dass er etwa die starken Zahlen des ersten Quartals bereits mit dem Kulturwandel begründete, findet Präsident Reinhardt dann doch «zu früh». Die Hälfte des Wandels sei bereits abgeschlossen, verkündet Narasimhan, doch die «zweite Hälfte sei die härtere». Offiziell hat sich Novartis fünf Jahre Zeit gegeben. Doch das Vorbild Microsoft, bereits im vierten Jahr des Umbaus, zeigt eindrücklich: Wirklich abgeschlossen ist ein solcher Prozess nie. Narasimhans Boss Reinhardt gibt deshalb eine Order an seinen Vormann – gänzlich unbossed: «Wir haben Vas ausgewählt, damit er die nächsten zehn Jahre prägt.»


Management-Denker



Dan Pink
Autor von «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us».



Adam Grant
Autor von «Originals: How Non-Conformists Move the World».



Simon Sinek
Autor von «Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action».