

# „Mehr Raum für Denken, Kreativität und Innovation“

*>k: Frau Schädler, Sie haben eine abwechslungsreiche Karriere in Unternehmen wie RWE, Fujitsu Siemens, SAP, Lufthansa und E.ON hinter sich. Seit Oktober 2019 sind Sie bei der Hoffmann-La Roche AG in der Schweiz. Was sind Ihre Zuständigkeiten?*

Bei Roche bin ich für die globale Kommunikation in Zusammenarbeit mit Kommunikatorinnen und Kommunikatoren in rund 130 Ländern sowie für das Branding zuständig. Sie können sich sicher vorstellen, dass das in einem Gesundheitsunternehmen gerade in diesen Zeiten besonders spannend ist.

*>k: Wenn Sie Ihr Unternehmen aktuell beschreiben, was wären die fünf Kernbotschaften?*

Roche ist ein Unternehmen, das ist in dieser Kombination einzigartig, das Produkte im Bereich der Diagnostik und der Pharmazie entwickelt und den Menschen sowie den Gesundheitssystemen zur Verfügung stellt. Vom ersten Tage an habe ich gespürt, dass dieses Unternehmen ganz besonders ist. Zum einen sind wir das größte Unternehmen der Welt im Familienbesitz. Das richtet uns sehr langfristig in unserem Tun und Denken aus. Zum anderen leben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem ganz besonderen Maße den Purpose des Unternehmens: „Doing now what patients need next.“ Man spürt das überall – im Umgang mit Patienten, im Umgang miteinander und natürlich auch mit unseren Kunden.

Und wir sind das Gesundheitsunternehmen, das mit Abstand die höchsten Investitionen in die Erforschung neuer Medikamente und Diagnostika weltweit tätigt. Damit wir damit die besten Ergebnisse für die Menschen erzielen,

haben wir vier voneinander unabhängige große Forschungsorganisationen. Sie dürfen auch miteinander konkurrieren. Wichtig ist nur, dass wir unsere Behandlungen immer weiterentwickeln und besser machen. Und last but not least: Roche ist ein wahrhaft globales Unternehmen. Gleichzeitig ist es ein Unternehmen, das sich eng verbunden fühlt mit seinem Gründungsstandort Basel in der Schweiz.

*>k: Welche Attribute zeichnen die Marke „Roche“ aus?*

Roche wird nächstes Jahr 125 Jahre alt. Das ist in unserer Branche etwas ganz Besonderes und geht mit einer sehr starken und stabilen Marke einher. Mit unserer Herkunft, wie auch die große Verbundenheit der Gründerfamilie mit dem Unternehmen zeigt. Mit unserem Purpose, den ich ja bereits genannt habe und den jeder im Unternehmen jeden Tag vor Augen hat. Und mit unserer Kultur, die ich mit den Worten mutig, empathisch, offen für Neues und nachhaltig umschreiben würde.

*>k: Was bedeutet Corona für das größte Pharmaunternehmen der Welt?*

Dass wir uns noch mehr anstrengen und noch schneller arbeiten müssen. Wir wussten sofort, dass wir eine Verpflichtung haben, unseren Beitrag zur Bekämpfung der Pandemie zu erbringen. Wir tun dies sowohl im Pharmabereich, wo wir zum Teil gemeinsam mit Partnern nach wirksamen Medikamenten suchen. Wir tun dies auch, indem wir Partnern die größten Produktionskapazitäten der Welt im Bereich Biotechnologie anbieten, sobald etwas wirklich Hilfreiches gefunden wird. Und wir tun dies, indem wir Tests entwickelt haben, die sowohl die akute als auch die über-

standene Infektion sicher diagnostizieren. Inzwischen sind dies 14 verschiedene Testverfahren, von denen wir Anfang des Jahres noch nichts geahnt haben. Tests sind und bleiben bis auf weiteres entscheidend für die Bekämpfung von Covid-19, denn nur so kann man die derzeit rasante Weiterverbreitung des Virus in den Griff bekommen, solange es noch keine entsprechend wirksamen Medikamente und Impfungen gibt.

*>k: Ab wann und wie haben Sie kommunikativ auf die Pandemie reagieren müssen?*

Wie viele andere Unternehmen haben wir intensiv im März damit begonnen, und zwar zunächst in der internen und dann zunehmend in der externen Kommunikation. Aber Sie müssen eines bedenken: Keine der schweren Krankheiten in der Welt verschwindet wegen Corona. Wir mussten also nicht nur immer wieder deutlich machen, was wir zur Bekämpfung von Corona beitragen, sondern wir mussten Millionen anderen Patienten auch das Vertrauen geben, dass wir sie trotz des weltweiten und jetzt der wieder auflebenden lokalen Lockdowns, der ausgefallenen Flüge usw. immer weiter und zuverlässig mit lebensrettenden Medikamenten etwa gegen Krebs versorgen werden. Unsere Logistiker haben dabei Unglaubliches geleistet.

*>k: Themen wie Tests, Medikamente oder Impfstoffe müssen Sie weltweit konsistent kommunizieren. Da kann es, zum Beispiel beim Thema „Verteilungsgerechtigkeit“, zu Widersprüchen kommen. Müssen Sie als Unternehmen in Europa kommunikativ anders agieren als*

**Barbara Schädler** begann ihre berufliche Laufbahn 1992 als Sprecherin des Bundesfinanzministeriums in Bonn. 1998 übernahm sie die Leitung der Unternehmenskommunikation der RWE Energie AG, 2000 wechselte sie zu Fujitsu Siemens Computers als Direktorin Unternehmenskommunikation, Vice President Marketing und Chief Marketing Officer Fujitsu Technology Solutions. 2009 bis 2013 arbeitete Barbara Schädler als Unternehmensberaterin und Interim Managerin sowie als Partnerin der Taskforce – Management on Demand AG. 2011 bis 2012 verantwortete sie Strategic Communications und Global Communications der SAP AG, 2013 bis 2016 Group Communications bei der Deutsche Lufthansa AG und 2016 bis 2019 Communications & Public Relations bei E.ON SE. Seit Oktober 2019 leitet sie Group Communications bei Roche in Basel. Roche wurde 2020 erneut als „most sustainable enterprise“ der Pharmabranche weltweit ausgezeichnet.



zum Beispiel in den USA, Asien oder Afrika?

Zunächst ist Roche nicht in der Entwicklung von Impfstoffen tätig. Das ist ein hoch spezialisiertes Geschäft anderer Unternehmen. Und ja, wir müssen konsistent kommunizieren. In Zeiten von Social Media und bei dem ungeheuren Fokus auf das Pandemiethema geht alles in Sekundenschnelle um die Welt. Wir sind deswegen als globales Kommunikationsteam viel enger zusammengedrückt. Und

wir hatten etwas Glück, denn erst im Januar haben wir mit unserem Newsroom begonnen. Wenn wir den nicht gehabt hätten, wäre unsere kontinuierliche Abstimmung wesentlich schwieriger geworden.

*>k: Sie sind gut ein Jahr in Basel. Haben Sie Ihren Verantwortungsbereich umgebaut, und wenn ja, warum?*

Wir sind gerade mitten in der Transformation, die wir eigentlich bereits im Frühjahr begin-

nen wollten. Da hat uns Corona aber einen Strich durch die Rechnung gemacht. Nun stellen wir uns so auf, dass wir klar definierte Ziele besser werden erreichen können: Eine klare Ausrichtung auf die verschiedenen Stakeholder der Kommunikation. Es geht nicht um die Bespiegelung des Innenlebens, sondern um die Vermittlung des Mehrwerts, den wir in dieser Welt leisten können. Mehr Raum für Denken, Kreativität und Innovation – und das im Team. Denn in dieser lauten Welt muss es um Qualität statt um Quantität gehen, sonst geht man unter. Dafür lernen wir gemeinsam neue Wege des Arbeitens, und zwar ganz wesentlich ohne organisatorische Grenzen. Es ist nicht wichtig, an wen jemand berichtet. Es ist nur wichtig, was er oder sie zu einem Thema, einem Projekt und einer sonstigen kommunikativen Herausforderung beitragen kann.

*>k: Wie viele Kolleginnen und Kollegen arbeiten in Ihrem Bereich?*

Derzeit sind wir rund 130, und ab dem kommenden Jahr werden es einige mehr sein. Genau kann man das derzeit nicht sagen, aber wir werden viel enger zwischen den sogenannten Corporate- und den Produktorganisationen zusammenarbeiten. Insgesamt arbeiten wir mit rund 600 Kommunikatoren weltweit zusammen.

*>k: Wie ist Ihr Bereich heute weltweit strukturiert, und wie steuern Sie die globale Kommunikation?*

Die Kommunikation befindet sich wie gesagt derzeit in der Transformation – sowohl bei der Organisation und der Strategie als auch bei den Prozessen. Wir werden ab Beginn des kommenden Jahres in einer neuen Aufstellung arbeiten, die auf crossfunktionale Kollaboration und eine längerfristige Fokussierung auf wichtige Themen rund um Gesundheit ausgerichtet ist. Wir werden damit näher zusammenrücken zwischen den Produkt- und Geschäftsfeldkommunikatoren und den global-horizontalen Funktionen. Besonders wichtig ist mir dabei, dass Social Media einen neuen Stellenwert bekommt und wir alle mit klar messbaren Zielen arbeiten werden. Aber grundsätzlich gilt bei Roche das stark mit der





Schweiz verbundene Subsidiaritätsprinzip: Alles, was dezentral besser gemacht werden kann, geschieht auch so.

>k: *Wo liegen – unabhängig von Corona – aktuell Ihre Schwerpunkte in der Kommunikation?*

Corona wird leider noch eine ganze Weile eine wichtige Rolle spielen. Die Lösung wird ja nicht in einem oder in wenigen Impfstoffen liegen, sondern in einer Kombination aus verschiedenen Tests, hoffentlich bald verfügbaren Impfungen und zunehmend wirksameren Medikamenten. Speziell bei den Medikamenten setzen wir hier auch auf Partnerschaften. Der antivirale Antibodycocktail von Regeneron, das inzwischen aus den USA bekannt ist, ebenso wie ein antivirales Medikament, das man oral einnehmen kann, sind zwei solcher Beispiele. Aber wir bringen auch zur Behandlung und zur Diagnose anderer, oft schwerer Krankheiten Innovationen auf den Markt. Natürlich möchten die Menschen wissen, welche Therapien es in Zukunft geben wird. Und ganz wichtig ist das Thema datengetriebene Medizin. Dies ist besonders in Deutschland eine Herausforderung. Beim Thema Daten springen hier ja sofort alle Warnlampen an. Diese neue Form der Behandlungen ist aber sicher die Zukunft. Derzeit findet auch bei Roche sehr viel medizinische Forschung und Produktion in Deutschland statt. Wenn aber bei dem Datenthema kein Umdenken stattfindet, werden die innovativen Entwicklungen mehr und mehr aus den USA und aus China kommen. Für uns heißt das, dass wir Vertrauen schaffen müssen, dass wir nur mit anonymisierten Daten arbeiten und dies bei unseren klinischen Versuchen schon seit Jahrzehnten vollkommen zuverlässig tun. Und wir müssen erklären, was die Menschen davon haben werden.

>k: *„Nachhaltigkeit“ und „Verantwortung“ werden immer wichtiger, auch für Investoren. Wie sehen Sie Ihr Unternehmen hier aufgestellt?*

Man kann wohl mit Fug und Recht behaupten, dass diese Themen Teil der DNA von Roche sind. Alles was wir tun, muss in der Verantwortung für Menschen geschehen. Wie könnte man sonst so viele lebensverbessernde

oder sogar heilende Medikamente entwickeln. Und Nachhaltigkeit ist ein essentieller Teil unserer Strategie. Das gilt für Bereiche wie die Umwelt- und Sozialberichterstattung, unseren Beitrag zum Gesundheitswesen, aber auch zum Beispiel unsere Marketingpraktiken. Roche wurde bereits elf Mal zu einem der nachhaltigsten Gesundheitsunternehmen im Dow Jones Sustainability Index gekürt.

>k: *Arbeiten Sie bereits mit KI-gestützten Tools zum Beispiel bei der Reputationsmessung?*

Das ist ebenfalls Teil unserer Transformation. Wir werden ab Anfang kommenden Jahres ein eigenes kleines Team für Themen wie Reputationsmessung, aber auch für die konkrete Messung der Zielerreichung in der Kommunikation haben. Ich bin ein großer Fan von messbaren Zielen.

>k: *Wann rechnet man bei Roche damit, dass die Krise vorüber ist, und worauf kommt es bei Ihnen dann an, wenn der Aufschwung kommt?*

Wir haben hier keine andere Sicht als viele Experten auch. Die Hoffnung ist doch, dass wir im Frühling mit wärmeren Temperaturen und nun mit stark einschränkenden Maßnahmen bald wieder zurückgehende Infektionszahlen sehen werden. Es dauert leider immer rund zwei Wochen, bis man erste Effekte sieht. Und wir können berechtigte Hoffnung aus mehreren Gründen haben: Die Ärzte und Pfleger haben in den letzten Monaten unglaublich viel im Umgang mit Covid-19 gelernt. Das dürfte einer der wesentlichen Gründe dafür sein, dass der Anteil der schwer Erkrankten doch deutlich zurückgegangen ist. Die medikamentösen Behandlungen werden immer besser werden. Es wird derzeit so viel geforscht, dass ich mir nicht vorstellen kann, dass es im kommenden Jahr nicht den ein oder anderen wirklichen Durchbruch geben wird. Die deutlich höhere Verfügbarkeit von Tests: Wir produzieren, produzieren und produzieren, und auch in diesem Bereich entwickeln wir weiter. Damit kann man sehr wahrscheinlich ebenfalls im kommenden Jahr die Zahl der Neuansteckungen deutlich reduzieren. Und mit Impfungen, von denen aber noch

niemand weiß, wann sie genau kommen. Außerdem muss man sich vor Augen halten, dass es dann Impfungen für Milliarden Menschen geben muss. Es wird eine Kombination von Maßnahmen sein, die uns aus der Krise führen. Deswegen bin ich doch sehr hoffnungsfroh. Wir wollen ja schließlich alle so schnell wie nur irgendwie möglich wieder ein normales Leben führen.

>k: *Werden Sie die Marke Corona-bedingt ab 2021 neu und anders positionieren?*

Nein, dazu sehe ich keinen Anlass. Corona ist schlimm, aber die weitaus meisten Menschen sterben immer noch an Krankheiten wie Krebs oder an Herz-Kreislauf-Problemen. Das dürfen wir nie vergessen.

>k: *Worin sehen Sie die wichtigsten Herausforderungen für die Kommunikationsbranche in den nächsten Jahren?*

Ich sehe eigentlich immer die gleiche Herausforderung, der wir uns immer und immer wieder stellen müssen. Das Thema ist Relevanz. Wenn wir es schaffen, all das sein zu lassen, was wirklich niemandem einen Mehrwert bringt, wären wir große Schritte weiter. Aber das geht mit intensiver Überzeugungsarbeit nach innen und nach außen einher. Deswegen ist es mir ein großes Anliegen, dass unsere Kommunikatorinnen und Kommunikatoren als Trusted Advisors auftreten. Die wichtigste Frage ist: Welche Ziele sollen erreicht werden?

---

Die Fragen stellte Gero Kalt