



Die Suche nach dem „neuen Besser“

Wie der Vorstand eines Gesundheitsunternehmens die Krise erlebt und warum er für mehr Mut plädiert

Von Prof. Dr. Hagen Pfundner

Ein Vorstand im Homeoffice? Ist auch für mich eine neue Erfahrung. Und sicher keine schlechte – obwohl eigentlich genau das eingetreten ist, wovor uns jeder Lebensratgeber eindringlich warnt: Denn mit den räumlichen Grenzen zwischen den beiden Lebenswelten „Büro“ und „Zuhause“ sind „Beruf“ und „Privat“ de facto zu einem Lebensbereich verschwommen. Ein Sakrileg! Ein Sakrileg, das einer näheren Betrachtung nicht standhält. Zumindest hat in meiner Homeoffice-Zeit bislang eher das Private auf das Berufliche übergriffen – nicht andersherum. Und das hatte durchaus seinen Charme: Vor einigen Wochen telefonierte ich mit einem Bundesminister zur Coronakrise, als im Hintergrund meine Tochter plötzlich den Staubsauger anschaltete. Kurz darauf kochte dann auch noch das Nudelwasser über. Eine Erklärung oder gar Entschuldigung war angesichts der aktuellen Lage überflüssig. Das ist für mich angenehm menschlich – und ich bezeichne es für mich auch gerne als das „neue Besser“.

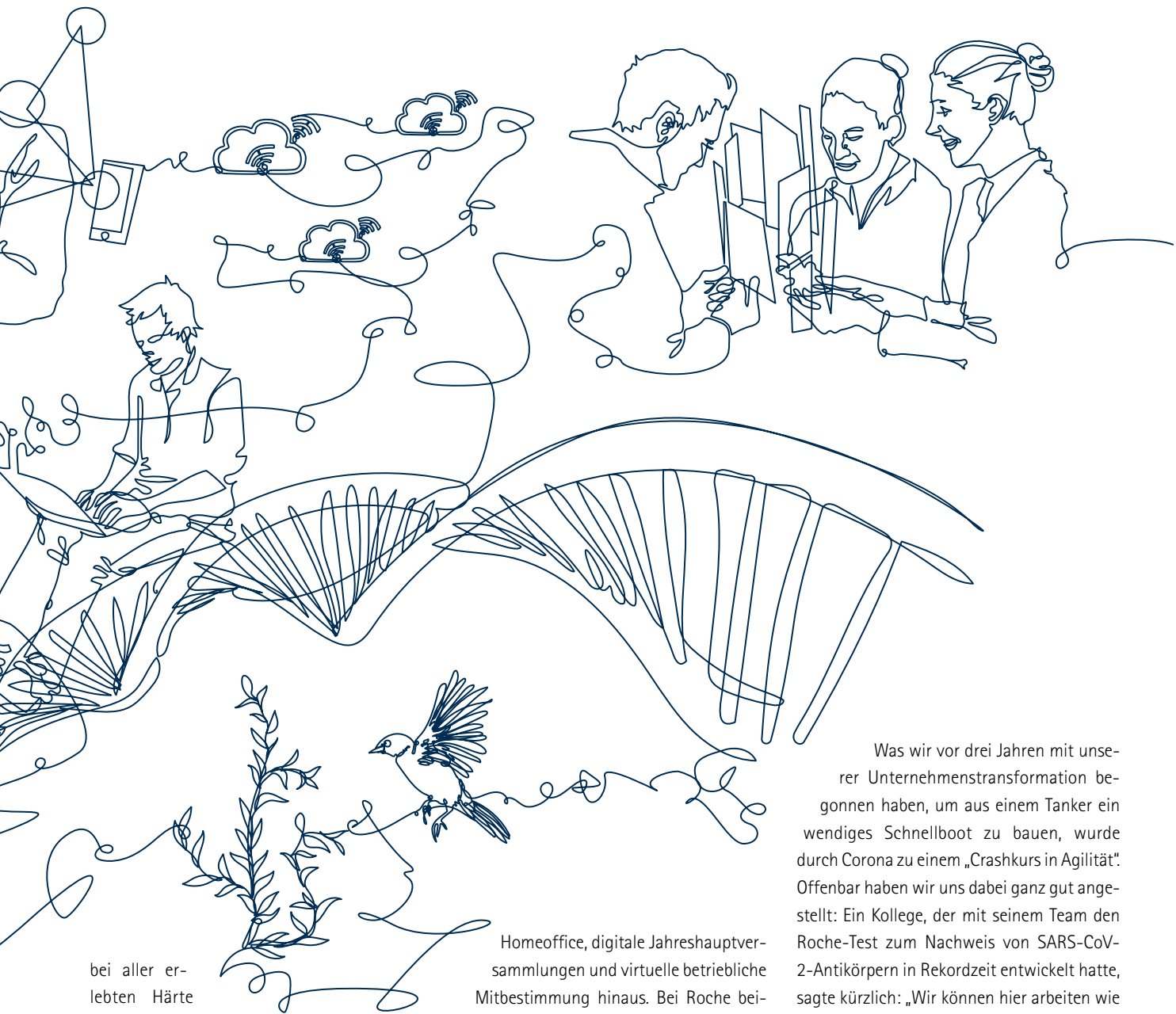
Anfang Mai saß ich dann erstmals wieder in meinem Büro am Roche-Standort im süd-

badischen Grenzach-Wyhlen. Und sofort begann ich das kreative Chaos des neuen Besser zu vermissen. Nur die Mitarbeitenden, die unsere geschäftskritischen Prozesse am Laufen halten und am Standort arbeiten müssen, waren vor Ort – verstreut über den gesamten Campus. Ich fühlte mich allein auf weiter Flur. Im Grunde fehlte auf dem Gang nur noch der gute alte Steppenläufer, den es in jedem Westen durch die Straßen weht, wenn sich die Menschen im Angesicht drohenden Unheils in ihren Häusern verstecken. Passt ja zur Pandemie.

Auch in der Literatur entdeckte ich Parallelen, allem voran in „Die Pest“ von Albert Ca-

mus. In seinem Werk schildert Camus die Etappen einer fiktiven Pestepidemie in der algerischen Stadt Oran: der erste Tote, die vielen Verbote, die Langeweile im Alltag, die Trennung von Familien und Freunden, die Suche nach einem Wirkmittel, der unermüdliche Einsatz des medizinischen Personals – und dann das Licht am Ende des Tunnels, auf das wir jetzt auch hoffen. Über 70 Jahre nach Veröffentlichung des Buches und fast 45 Jahre, nachdem ich das Buch in der Schule gelesen habe, kommt mir diese Beschreibung bekannter vor, als mir lieb ist.

Camus' Roman mag beinahe schon wie eine Art Drehbuch der vergangenen Monate wirken. Ein wichtiger Handlungsstrang aber ist nicht enthalten: Die Corona-Pandemie hat unbeabsichtigt eine Dynamik ausgelöst, die



bei aller erlebten Härte die ganze Gesellschaft voranbringt. Was für viele – und ich schließe mich da ein – vor vier Monaten unmöglich schien, ist plötzlich machbar: Unterricht in Schulen und Universitäten funktioniert teilweise bereits digital. Endlos debattierte Gesetzesvorhaben werden auf einen Schlag umgesetzt. Für bestimmte behördliche Genehmigungen braucht es nicht mehr Monate bis Jahre, sondern nur noch wenige Wochen oder Tage.

Crashkurs in Agilität

Klare Sache, dass diese Dynamik gerade auch die Wirtschaft mitreißt. Weit über

Homeoffice, digitale Jahreshauptversammlungen und virtuelle betriebliche Mitbestimmung hinaus. Bei Roche beispielsweise hat sie tiefgreifende Veränderungen beschleunigt. Der Konzern hat sich in über 120 Jahren immer wieder neu erfinden müssen, um innovativ zu bleiben. Vor drei Jahren setzten wir eine weitere Transformation in Gang. Die zentrale Fragestellung, die zu unserer Vision wurde: Wie können wir schneller bessere Behandlungsergebnisse bei mehr Patientinnen und Patienten erreichen? Unsere Antwort: mit Mut, Eigenverantwortung und Offenheit. Wir wollen uns weiter konsequent an den Bedürfnissen der Gesellschaft orientieren, schneller entscheiden, entsprechend handeln, lernen – gemeinsam mit unseren Partnern und Kunden Lösungen erarbeiten.

Was wir vor drei Jahren mit unserer Unternehmenstransformation begonnen haben, um aus einem Tanker ein wendiges Schnellboot zu bauen, wurde durch Corona zu einem „Crashkurs in Agilität“. Offenbar haben wir uns dabei ganz gut ange stellt: Ein Kollege, der mit seinem Team den Roche-Test zum Nachweis von SARS-CoV-2-Antikörpern in Rekordzeit entwickelt hatte, sagte kürzlich: „Wir können hier arbeiten wie in einem Start-up.“ Ein Satz, über den ich mich extrem freue. Wenn es uns gelingt, in einem Unternehmen mit über 16.000 Mitarbeitenden in Deutschland ein solches Gefühl zu erzeugen, dann machen wir vieles richtig und das Ergebnis spricht für sich. Und die Restzweifel am Hierarchieabbau, Kompetenzzuwachs und an flexiblen Lösungen dürften sich weiter zerstreut haben.

Die Herausforderung für innovative Unternehmen liegt darin, den neu gewonnenen Möglichkeiten auch zukünftig mehr Platz einzuräumen und sie in eine richtige Balance zu bringen mit dem, was uns traditionell und kulturell wichtig bleibt. Dabei darf man keine

Angst vor dem eigenen Mut bekommen und komplett zurück in die alte – aber nicht immer nur ideale – Normalität flüchten. Ein „Proof of Concept“ wie unser Antikörpertest kann da enorm helfen.

Mut zu Digitalisierung und Umweltschutz

Vor einem „Proof of Concept“ stehen wir vielleicht ja auch mit Blick auf die Möglichkeiten des digitalen Wandels und der „chancengetriebenen Datennutzung“ im Gesundheitssystem. Gesundheit bekommt einen neuen Stellenwert, wenn alle potentiell betroffen sind. Da legen viele sogar zum ersten Mal ihr Misstrauen gegenüber einer „Datenspende“ ab. Jedenfalls folgten über 500.000 Bürgerinnen und Bürger freiwillig binnen weniger Tage dem Aufruf des Robert Koch-Instituts, ihre Daten für die Corona-Datenspende-App zur Verfügung zu stellen. Es stellt

sich aktuell kaum jemand die Frage, ob die Daten einen Mehrwert für das Gesundheitssystem haben, sondern vielmehr, wie sich diese sensiblen Informationen beim Austausch am besten schützen lassen.

Das macht Mut inmitten einer Phase, in der Deutschland beim Thema Digitalisierung im Gesundheitswesen den Anschluss zu verlieren droht. Das Telegramm, das in Albert Camus' Werk das „Kommunikationstool“ abbildet, ist out – das Faxgerät hat jedoch hierzulande überlebt. So werden die Covid-19-Infektionsnachweise zum Teil noch per Fax übermittelt. Für die Medizin von morgen brauchen wir mehr Mut zur Digitalisierung. Wir brauchen mehr Vernetzung und funktionierende Schnittstellen, um strukturierte, qualitativ hochwertige Datensätze verknüpfen zu können. Dies ist eine Kernvoraussetzung nicht nur für eine bessere Versorgung von Covid-19-Patienten, sondern für die Patientenversorgung allgemein in Deutschland – ob in der Onkologie, in der Infektiologie, Neurologie oder bei seltenen Erkrankungen. Doch dafür

braucht es pandemieunabhängige Akzeptanz für die Nutzung von Gesundheitsdaten. Hier ist auch die industrielle Gesundheitswirtschaft gefordert. Sie ist mit Abstand die treibende Kraft der medizinischen Forschung. Wir müssen deutlich machen, dass wir Erkenntnisse aus diesem Datenschatz zügig zum Patienten und in die Anwendung bringen können.

Noch nie ging es uns in Deutschland so gut wie in den vergangenen Jahren – unter anderem dank des medizinischen Fortschritts. Damit wir uns diesen Wohlstand erhalten können, müssen wir stets die Interdependenzen zwischen Wohlstand, Gesundheit und unserer Umwelt vor Augen haben. Gerade wir Unternehmerinnen und Unternehmer sind gefragt, mutig voranzugehen. Mit Hilfe von Investitionen in neue Technologien haben wir nun die Möglichkeit, ressourcenschonender zu arbeiten und Wirtschaftswachstum von Emissionen zu entkoppeln. In unserem Unternehmen wollen wir die CO₂-Emissionen real auf null bringen. Warum sind wir zuversichtlich, dass das gelingen kann? Während die Bruttowertschöpfung von Roche in Deutschland zwischen 2008 und 2016 um rund ein Drittel gestiegen ist, haben wir die CO₂-Emissionen um 17 Prozent reduziert. Am größten deutschen Standort in Mannheim ist es uns sogar gelungen, sie innerhalb von nur zwei Jahren um die Hälfte zu senken. Dort – wie auch am Standort Grenzach-Wyhlen – wird der gesamte Strom aus erneuerbaren Energien gewonnen. Wir sind fest entschlossen, diesen Weg zu gehen. Dazu gehört auch, dass wir alle Altlasten innerhalb von einer Generation nachhaltig und vollständig beseitigen.

Durch die Coronakrise können wir viele Herausforderungen klarer benennen. Das ist ein wichtiger erster Schritt, um das System fitter für die Zukunft zu machen. Bereits heute stehen uns viele Technologien und Produkte zur Verfügung, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Der Nährboden für diese Vielfalt von

Ideen und den Mut zu Innovationen ist gesellschaftliche Akzeptanz.

Für sie müssen wir bestehende Berührungsängste zwischen Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft abbauen. Es geht darum, die besten Ideen und Lösungsansätze gemeinsam zu erarbeiten und Verantwortung zu übernehmen, um unsere Gesundheitsversorgung zu verbessern, den Klimaschutz voranzutreiben und unseren Wohlstand zu sichern. Lassen Sie uns deshalb Gesundheit, Umweltschutz und Wohlstand bei allen Entscheidungen zusammen denken und unseren Gestaltungswillen in Deutschland zurückgewinnen. Dafür müssen wir ja seit Neuestem nicht mal mehr das Wohnzimmer verlassen.

Prof. Dr. Hagen Pfundner ist Vorstand der Roche Pharma AG und Mitglied des Präsidiums des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI).

