



Mithilfe einer ausbalancierten Mischung aus Selbstverantwortung und kollegialen sowie externen Unterstützung wird ein Unternehmen widerstandsfähiger. Eine anspruchsvolle Bergwanderung versinnbildlicht dieses Prinzip des neuen Projekts.

## › Neue Führungskultur und gesteigerte Resilienz

# Ein ungewöhnliches Projekt

Wie können wir unsere Erfolge langfristig absichern? Eine Frage, die bei der Ypsomed AG der Auftakt für ein ungewöhnliches Projekt zur Weiterentwicklung der Führungskultur war. Gemeinsam mit der Step 5 AG formt das Schweizer Medizintechnik-Unternehmen proaktiv seine Zukunft. Michael Zaugg und Marcel Wiesendanger von der Ypsomed AG sowie Christoph Mahr, Managing Partner bei Step 5 AG, beschreiben den innovativen Weg des Traditionsunternehmens zu einem agilen Player.

### › Michael Zaugg<sup>1</sup>, Marcel Wiesendanger<sup>2</sup>, Christoph Mahr<sup>3</sup>

Es war damals ein Zuckerschok für den Pharma-Markt: Als die Brüder Willy und Peter Michel aus Burgdorf vor mehr als 35 Jahren weltweit die ersten Mikro-Insulinpumpen herausbrachten, verbesserten sie damit das Leben von Menschen mit Diabetes Typ 1 weltweit. Neben den Infusionssystemen spezialisierten sich die Gebrüder Michel seinerzeit auch auf Injektionssysteme. Im Jahr 2003 verkaufte Mitbegründer und Hauptaktionär Willy Michel

das Infusionsgeschäft an Roche, behielt aber das Injektionsgeschäft. Daraus entstand die Ypsomed, die seither ihre eigene Unternehmensgeschichte schreibt. Seit 2004 ist Ypsomed an der SIX Swiss Exchange gelistet und mittlerweile ins Insulinpumpen-Geschäft zurückgekehrt, seit vier Jahren auch wieder mit einer eigenen Insulinpumpe, der «mylife YpsoPump». Dabei werden die Injektionssysteme für Pharmaunternehmen wie auch die direkt vertriebenen Insulinpumpen immer digitaler und vernetzter.

Dies und die zunehmende Internationalisierung steigerten die Komplexität in Management und Produktion. Wachsender Innovationsdruck und die Markt-Nachfrage nach digitalen Gesamtlösungen sowie die Chancen datengetriebener Geschäftsmodelle erforderten von dem bislang klassi-

schen Medizinprodukthersteller neue Kompetenzen und eine viel höhere Dynamik auf allen Ebenen. Bei der bisherigen

### XTRA

#### Die Resilienz

Das Wort Resilienz stammt aus dem lateinischen Verb «resilire», das mit «abprallen» übersetzt werden kann. In der Psychologie umschreibt dieser Terminus die starke Fähigkeit des Menschen, mit unglaublichen Schicksalsschlägen klar zu kommen. Diese prallen wie ein Gummiball einfach von ihm ab und tangieren ihn nicht. Den Begriff findet man auch in anderen Bereichen wie beispielsweise im Management oder in den Ingenieurwissenschaften wieder.

<sup>1</sup> Senior Vice President Human Resources (HR) bei Ypsomed AG, Burgdorf

<sup>2</sup> Head of Learning bei Ypsomed AG, Burgdorf

<sup>3</sup> Managing Partner bei Step 5 AG, Zürich

Geschwindigkeit würde das Unternehmen in absehbarer Zeit an die Grenzen seines inneren Wachstums stossen.

Wer schnell auf Marktherausforderungen reagieren will, dessen Führungskräfte müssen bereit sein und gelernt haben, Eigeninitiative zu übernehmen, Verantwortung nach unten abzugeben und Aufgaben zu delegieren.

Bei Ypsomed aber fielen lange viele Entscheidungen zentral, so dass die zweite und dritte Führungsebene gar nicht rechtzeitig trainieren konnte, Verantwortung zu übernehmen. Bis ungefähr 2010 bildete die Unternehmens- und Führungskultur ein Traditionsunternehmen mit Top-Down-Entscheidungen ab, während das Unternehmen sich operativ bereits dem Druck einer massiven, marktgetriebenen Transformation gegenüber sah.

## Nachhaltige Transformation angestrebt

Um eine nachhaltige Transformation anzustossen, die zu einer neuen Unternehmenskultur führt und die Resilienz der Organisation gegenüber dem künftigen Marktgeschehen steigert, entschied sich Ypsomed dazu, in der Führungskräfteentwicklung einen ungewöhnlichen Weg zu gehen – und zwar mit dem systemischen, businessnahen Ansatz von Step 5. Dieser strukturierte Ansatz der Führungskräfteentwicklung arbeitet jenseits konventioneller Standards.

Einer der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale der Step 5 beim Führungskräftecoaching



Bild: Step 5

Seit mehr als 20 Jahren unterstützt Christoph Mahr Organisationen und Menschen, die darin arbeiten, sich stetig zu entwickeln. Zusammen mit Michael Schwarz und Andreas Heckel führt er die Step 5 AG.

ing ist es, Lernprozesse so «hirngerecht» zu gestalten, dass sie der Natur des menschlichen Gehirns am besten entsprechen.

Relevanz der Inhalte, Autonomie und Freiwilligkeit sind nur einige Aspekte dabei, die das Lernen deutlich erleichtern, weil sie neurobiologische Belohnungsprozesse im Gehirn auslösen. Darüber hinaus soll das gesamte Programm bereits selbst Gelegenheit geben, erwünschte beziehungsweise zukünftige Führungswerte auf dem Weg zur neuen Unternehmenskultur gleich anzuwenden und zu trainieren.

## Das Herzstück des Programms

Bei Ypsomed steht das auf mehrere Jahre angelegte Programm, das bis heute andauert, unter dem Leitmotiv «Leading for Future» (L4F). Rund 170 Führungskräfte von Ypsomed auf sämtlichen Hierarchieebenen sind seither eingebunden. In einem Vorprojekt erarbeiteten Manager unterschiedlicher Ebenen unter interner und externer Begleitung, über welche Kompetenzen Führungskräfte bei Ypsomed im Jahr 2024 verfügen sollten.

Das so entwickelte Kompetenzmodell steht auf dem Fundament der Unternehmenswerte und der Führungsgrundsätze der Ypsomed. Insbesondere die Unternehmenswerte bilden den langfristigen Kern der Unternehmenskultur. Die Führungsgrundsätze wiederum sind im Sinne dieser Werte ausgearbeitet. Sie tragen so dazu bei, dass die Unternehmenswerte im Alltag lebendig und erlebbar sind.

Das Kompetenzmodell umfasst die drei zentralen Kompetenzkategorien: «Run Business», «Lead People» und «Develop Myself». «Run Business» umfasst strategisches Handeln, Kunden- und Ergebnisorientierung sowie Entscheidungsfindung. In «Lead People» manifestiert sich unter anderem die Anforderung an Führungskräfte, die Potenziale ihrer Mitarbeitenden zu entwickeln, die Zusammenarbeit zu fördern, professionell zu kommunizieren und den Wandel aktiv zu gestalten.

Mit «Develop Myself» sind Führungskräfte gefordert, wertorientiert zu agieren, authentisch zu handeln, Verantwortung für das Unternehmen, aber auch für sich selbst zu übernehmen und daran zu arbeiten, sich persönlich weiterzuentwickeln.



Bilder: Ypsomed

Seit 2017 ist Marcel Wiesendanger Head of Learning bei Ypsomed, wo er für alle Belange der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung zuständig ist.

Auf dieser Basis ist ein generelles Anforderungsprofil entstanden, wie Führungskräfte selbstbestimmt an ihren individuellen Entwicklungsbedarfen und -zielen lernen können.

Um den gesamten Prozess nicht nur hirngerecht, sondern vor allem so businessnah wie möglich zu gestalten, hatte jede Führungskraft zum Start des eigentlichen Projekts eine für die Organisation ohnehin bestehende Herausforderung auszuwählen, der sie sich widmen würde: eine sogenannte Business Challenge. Sie bildet das Herzstück des Step-5-Ansatzes. Als externe Interne flankiert die Step 5 die Business Challenges durch Peer Coachings, kollegiale Lern- und Reflexionseinheiten sowie Se-



**YOUR SPECIALIST IN SEPARATION**

DISCOVER NEW SOLUTIONS FOR LIQUID CHROMATOGRAPHY




**sebio**  
Chromatographie & Filtration



Geissbrunnweg 14 · CH-4452 Itingen BL  
Tel. 061 971 83 44 · Fax 061 971 83 45  
E-Mail: info@sebio.ch · www.sebio.ch



Seit 2017 ist Michael Zaugg Senior Vice President Human Resources (HR) bei Ypsomed.

minarmodule, in denen Trainer die selbstorganisierten Lernprozesse mit Anregungen und Empfehlungen unterstützen.

Beim Peer Coaching unterstützen sich Führungskräfte gegenseitig bei der Lösung von aktuellen Problemen. Sie befeuern so den allgemeinen Lernprozess und stärken wiederum ihre eigenen Coaching-Fähigkeiten. Diese ausbalancierte Mischung aus Selbstverantwortung, Lernen mit den Kollegen und Lernen für die Organisation einerseits und der kollegialen und externen Unterstützung (Coaching, Seminare, Beratung) andererseits machen den Unterschied zu herkömmlichen Ansätzen aus. An die Stelle von Theorievermittlung mit Frontalunterricht tritt die Praxis, die als Katalysator kollektiver und individueller Lernfortschritte wirkt und zu greifbaren, businessnahen Ergebnissen führt. Nichts bleibt theoretisch, alles lässt sich unmittelbar zur Lösung der Business Challenge anwenden,

was sich sehr förderlich auf die Lernmotivation auswirkt.

Durch die interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Zusammensetzung der Business Challenge haben die Führungskräfte einen systemischen Blick auf die eigene Organisation. Der offene Austausch und die Peer Coachings führten dazu, dass die Führungskräfte ihre eigenen Denkmuster, ihre Rollen und Funktionen hinterfragen – ein wertvoller Prozess, sowohl für die Beteiligten als auch für die Organisation. Durch die Phasen der Reflexion bei der kollegialen Fallbearbeitung entstehen kollektive Learning Loops, die auch zu individuellen Lernerfahrungen führen. In diesen Prozessen fungieren interne Berater aus HR sowie die Step-5-Coaches als Begleiter auf Augenhöhe und nicht mehr als Anleiter. Vielmehr schaffen sie den Raum, moderieren vielleicht Anlaufphasen der Gruppen oder geben methodische Anregungen; die eigentlichen Lernerfolge aber entstehen in den Gruppen. Ergänzt werden diese Prozesse dann durch fortlaufende Entwicklungsgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, um individuelle Lernbedarfe zu ermitteln und zeitnah beispielsweise mit Seminaren zur Methodenkompetenzentwicklung zu bedienen.

### Neue Routine im Führungsverhalten

Da erworbenes Wissen in den Business Challenges täglich angewendet und durch Peer Coaching selbstorganisiert und damit jenseits von Laborsituationen mitten im

unternehmerischen Alltag verstärkt wird, verankert sich das Gelernte als neue Routine im Führungsverhalten und damit in der Unternehmenskultur – und fällt damit in der Organisation auf einen viel fruchtbareren Boden als in üblichen Ansätzen. Angestrebte Führungswerte wie eine stärkere Kundenorientierung und strategisches Handeln leben die Führungskräfte konkret und täglich im Rahmen des Programms, ihr Führungsverhalten selbst erleben sie als wirkungsvoll und als positiv, denn es zeigt Ergebnisse.

Das Projekt ist auf zwei bis drei weitere Jahre angelegt und weist bereits deutliche Erfolge auf. Die Arbeitszufriedenheit hat sich erhöht, das Gesamtsystem arbeitet agiler, prozessorientierter, ist weniger störungsanfällig und damit resilienter gegenüber Veränderungen in der Zukunft.

Mehr Wissenswertes unter: <https://step5.ch/de/fuehrungs-lernen/>

#### Kontakt

Ypsomed AG  
Brunnmattstrasse 6  
CH-3401 Burgdorf  
+41 34 424 41 11  
info@ypsomed.com  
www.ypsomed.com

Step 5 AG  
Turnersteig 5  
CH-8006 Zürich  
+41 78 768 68 07  
office@step5.ch  
www.step5.ch

# CHEMIE XTRA

## Aus der Praxis für die Praxis!

[www.chemiextra.com](http://www.chemiextra.com)

