

„Ich zahle gerne in die ‚Mut-Bank‘ ein“

>k: Frau Schwarzer, gemeinsam mit Ihrer CEO Belén Garijo haben Sie den „Deutschen Image Award 2023“ gewonnen. In sehr persönlichen Ansprachen haben Ihre Vorgänger Ola Källenius und Bettina Fetzner vor allem Mut, Offenheit und Gradlinigkeit in Ihrer CEO-Kommunikation gewürdigt. Wie äußert sich das im Kommunikationsalltag?

Ziel der Kommunikation ist es immer, Vertrauen zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern zu schaffen. Weil Vertrauen den nötigen Handlungsspielraum schafft. Mut heißt für mich auch: Themen ansprechen, die kontrovers sind, wie zum Beispiel Tierversuche. Die Merck übrigens abschaffen möchte. Offenheit bedeutet, dass Unternehmen, die in der Öffentlichkeit stehen, ihren Stakeholdern einen Blick hinter die Kulissen erlauben – auf das, was gut läuft, aber auch auf das, was nicht so gut läuft. Und Gradlinigkeit bedeutet, dass man die Dinge so sagt, wie sie sind und dazu steht. Deshalb finde ich es auch schwierig, wenn Unternehmen alle Interviews prinzipiell autorisiert haben wollen.

>k: Sie haben sich als „Mutmacher“ für Ihre CEO bezeichnet. Ist das nicht eine ungewöhnliche Rolle für eine Kommunikationschefin?

CEOs stehen unter enormem Druck, der Economist hat gerade den Titel: „The Overstretched CEO“ herausgebracht. Um Positionen zu definieren und nach außen zu vertreten, braucht es neben einer klaren Strategie und einem Umsetzungsplan auch den Mut, den Weg, den das Unternehmen eingeschlagen hat, zu vertreten. Dafür muss man sich von dem Gedanken verabschieden, es allen recht machen zu können. Und das erfordert Mut, jeden Tag aufs Neue – und ich zahle gerne in die „Mut-Bank“ ein.

>k: Merck ist weltweit aktiv, gleichzeitig formieren sich gerade große geopolitische Blöcke. Wird Unternehmenskommunikation unter internationalem politischem Druck noch „diplomatischer“? Und müssen sich Manager öffentlich noch stärker zurückhalten?

Solange Manager über die Themen sprechen, die ihr Unternehmen unmittelbar betreffen

und mit denen sie sich fundiert befasst haben, müssen sie keine Zurückhaltung üben. Als Wissenschafts- und Technologieunternehmen ist es aber auch unsere Aufgabe, Hintergründe zu erläutern und wissenschaftlichen Kontext zu geben, wie zum Beispiel im Rahmen der Covidpandemie.

>k: Zur Preisverleihung haben Sie Ihr Team auf die Bühne geholt und von „Vertrauen“ und „Eigenverantwortung“ gesprochen. Wie äußern sich diese Führungsgrundsätze in Ihrer täglichen Arbeit mit den rund 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Ich glaube daran, dass jeder Mensch talentiert ist – von Natur aus. Und das sage ich meinem Team auch. Das bedeutet, dass ich jedem etwas zutraue. Kollegen dürfen in ihrem Fachgebiet Entscheidungen treffen, ständiges Rückversichern gibt es bei mir nicht. Gleichzeitig arbeite ich eng mit allen Hierarchieebenen in meiner Abteilung zusammen. Ich stehe als „Sparringspartner“ und „Challenger“ zur Verfügung – und das wird gern in Anspruch genommen. In den letzten 18 Monaten haben



Sabia Schwarzer studierte IT-Management sowie amerikanische Literatur und arbeitete als Journalistin für die Deutsche Welle. Ab 1996 leitete sie bei der Allianz die Unternehmenskommunikation und das Marketing für die Region Asien-Pazifik, 2001 übernahm sie in Washington die Leitung der Unternehmenskommunikation für Nordamerika, von 2015 bis 2021 war sie Global Head of Communications and Responsibility der Allianz. Im Januar 2022 hat Sabia Schwarzer die Leitung von Global Communications & Stakeholder Engagement von Merck übernommen.

etliche Kollegen neue Aufgaben übernommen oder haben Positionen innerhalb der Abteilung gewechselt. Für die Mehrheit war es ein „stretch“! Das sehe ich als Beweis dafür, dass Mitarbeiter sich mehr zutrauen.

>k: *Leadership ist eines Ihrer Lieblingsthemen, und Sie haben einmal geschrieben: „I think that leadership skills are linked to character traits, and the way we deal with and reflect on real life experiences.“ Kann man Leadership lernen?*

Ja, kann man. Das setzt voraus, dass man bereit ist, sich selbst als Person besser kennen-

zulernen. Edwin Friedmans Buch „A Failure of Nerve: Leadership in the Age of the Quick Fix“ ist für mich eines der wichtigsten Werke zum Thema Leadership. Friedman geht davon aus, dass Führungskräfte, die sich selbst gut kennen, besser in der Lage sind, mit Authentizität, Widerstandsfähigkeit und einer ruhigen Hand zu führen. Selbsterkenntnis ermöglicht es Führungskräften, Herausforderungen effektiver zu meistern, fundierte Entscheidungen zu treffen und gesündere Beziehungen in ihren Teams und Organisationen zu fördern.

>k: *Sie haben im gleichen Artikel geschrieben: „Some people are born lea-*

ders and seem to naturally attract fans and followers. They're born with a kind of charisma that draws you to them. But this isn't everyone. And that's ok. I believe that others have a small seed of leadership inside them that can blossom with a bit of nurturing and experience.“ Was tun Sie bei Merck, um Mitarbeitern beizubringen, mehr Verantwortung zu übernehmen?

Es ist nicht so, dass meine Mitarbeiter keine Verantwortung übernehmen wollen. Das wollen sie sehr wohl. Meine Aufgabe ist herauszufinden, woran es liegt, dass sie es manchmal doch nicht tun: Haben sie Angst zu schei-

tern, Angst vor Schelte? Glauben sie, dass sie gar nicht „dürfen“? Die Angst aus dem Weg zu räumen und eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit zu schaffen ist eine meiner größten Herausforderungen.

Was tue ich konkret? Ein Beispiel: Wir haben einen Workshop zum Thema „Kultur“ geplant. Ich hatte genaue Vorstellungen als Chefin der Abteilung, wie dieser Workshop aussehen sollte. Dann kamen drei Kollegen zu mir, die sehr passioniert bei diesem Thema sind und zum Teil auch Weiterbildungen im Team Coaching gemacht haben. Sie wollten gerne die Planung übernehmen. Ich gab ihnen meine Vorgaben mit. Nach kurzer Zeit kamen sie mit einem fertigen Konzept. Ganz etwas anderes. Ich habe ihnen zugehört, und wir setzen es nun so um, wie sie es ausgearbeitet haben. Und ich werde alles dafür tun, dass dieser Workshop ein Erfolg wird. Ich freue mich darüber: Hier wurde Eigeninitiative ergriffen, die Kollegen haben sich getraut, ihre ganz eigenen Gedanken einzubringen. Es wird anders werden, als ich mir das vorgestellt habe, aber es wird gut werden. Kurzum: Ich lasse los und unterstütze andere dabei, in ihrem eigenen Tempo voranzugehen.

>k: Die Transformation des Unternehmens spielt bei Merck zurzeit eine große Rolle. Wie und mit welchem Ziel findet diese Transformation statt?

Das Ziel der Transformation in meinen eigenen Worten ist: begeisterte Mitarbeiter, die ihre Fähigkeiten einbringen können zum Wohl der Patienten und der Kunden, denen Merck dient. Das war immer schon das Ziel, aber mit der angespannten geopolitischen Lage, der Inflation und einer im hybriden Format arbeitenden Belegschaft müssen wir neu darüber nachdenken, wie wir das Ziel erreichen: Da braucht es einfachere Prozesse, noch stärker fokussierte Ziele – und natürlich müssen wir auch sparen.

>k: Arbeiten Sie mit KI-Lösungen und -Tools in der Kommunikation, und welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

KI unterstützt uns in einigen Bereichen der Kommunikation: im Erstellen von relevantem Content, beispielsweise Interview-Briefings, dem Generieren von Headlines bei Pressemitteilungen oder zum Beispiel bei der Analyse

von Social Media. Wir experimentieren gerade und sind besonders stolz, dass wir eine Merck-eigene, geschützte Version von ChatGPT nutzen können, das MyGPT!

>k: Sie kommen nach 25 Jahren aus der Versicherungsbranche und arbeiten nun in der Pharmaindustrie: Worin sehen Sie die interessantesten und auch wichtigsten Herausforderungen?

Die großen Herausforderungen sind industrieübergreifend: erstens Kultur und Talente. Was priorisiere ich als Unternehmen, und wo gehe ich deshalb Kompromisse ein? Passen diese Trade-off-Entscheidungen zu dem, wofür ich als Unternehmen stehen möchte und zu den Werten, dem Purpose, den ich deklariert habe? Zweitens die geopolitische Entwicklung



und Regulierung: Der Handlungsspielraum für Unternehmen ist schlicht enger geworden. Unternehmen verbringen viel Zeit damit, Zusammenhänge und Interdependenzen zu verstehen, Stakeholder aufzuklären und im Gespräch zu bleiben. Und drittens Kunden: in einer Welt, wo andere Stakeholder wie Regierungen und Investoren so viel Aufmerksamkeit in Beschlag nehmen, die Kunden nicht aus den Augen zu verlieren.

>k: In einem Job wie dem Ihren ist es oft schwer, Arbeit und Familie miteinander in Einklang zu bringen. Wie bewältigen Sie diese Herausforderung?

Ich weiß nicht, ob ich die Herausforderung „bewältige“, aber es gibt ein paar Prinzipien,

die mir geholfen haben: Dazu gehört, nicht in den Tag zu „stürzen“. Morgens Tee mit meinem Mann, Tagebuch schreiben, Bibel lesen, gemeinsames Gebet und Sport. Dafür stehe ich auch vor 6 Uhr auf. Und: Der Sonntag ist ein Sabbat-Tag, der gehört der Familie und Freunden, und ich entscheide mich bewusst, Arbeit, Sorgen und so weiter auch gedanklich für 24 Stunden abzustellen. Und: Wenn eines der Kinder in der Krise steckt, sei es Liebeskummer oder Herausforderungen im neuen Job, dann gehört meine Aufmerksamkeit ganz ihnen.

>k: Worauf kommt es an, wenn man sein Unternehmen in diesen wirren Zeiten erfolgreich positionieren möchte?

Es kommt nur auf drei Dinge an: ehrlich zu sein, unvoreingenommen zuzuhören und im Gespräch zu bleiben.

>k: Sie haben viele Jahre im Ausland gelebt. Denken und handeln wir in Deutschland und Europa global genug, und unterscheiden wir uns darin von Firmen in den USA oder Asien?

In der Nation der Dichter und Denker ist genau das Denken und Dichten abhandengekommen. Wo sind die inspirierenden Geschichten? Die bewegenden Gedichte, die mit wenigen Worten das erfassen, was Menschen tief in der Seele spüren, die Verbundenheit erzeugen? Wenn es sie doch gibt, die Dichter und Denker – dann wird ihnen nicht zugehört, kein Platz gemacht. Deutschland hat das Träumen verlernt, es fehlen die verrückten Ideen und es fehlt der Mut. Und das spüre ich auch im Alltag eines Unternehmens. Ob wir global denken, ist dabei eine zweitrangige Frage.

>k: Erlauben Sie zum Schluss doch noch einmal die Frage: Welche Rolle spielt es, dass Ihre Chefin die erste Frau an der Spitze eines DAX-Konzerns ist?

Ich weiß ehrlich nicht, wie ich die Frage beantworten soll. Welche Rolle spielt es, ob mein Chef ein Mann oder eine Frau ist? Gar keine. Was für ein Mensch ist mein Chef? Das ist doch entscheidend.

Die Fragen stellte Gero Kalt