

# „Stärkung von innen heraus“

Bei Roche in Mannheim soll eine Integrationsmanagerin Beschäftigte unterstützen, die im Zuge des Stellenabbaus ihren Job verlieren. **Von Katrin Hoffmann**

Wenn Nicole Billen-Schreiner von ihren ersten Gesprächen bei Roche erzählt, erinnert sie sich an die Skepsis vieler Mitarbeiter. „Sie hatten Zweifel an meiner unterstützenden Aufgabe.“ Billen-Schreiner ist Integrationsmanagerin am Mannheimer Standort des Pharmakonzerns. Sie soll Mitarbeiter auf dem Weg zu einem neuen Job begleiten. Sie soll ihnen helfen, eine Stelle zu finden und sich dann richtig darauf zu bewerben.

Im März 2012 haben 70 Beschäftigte von Roche erfahren, dass ihr kompletter Bereich – das sogenannte Agency-Geschäft – in Mannheim wegfällt. Und damit auch ihr zum Teil langjähriger Arbeitsplatz. Die Stelle der Integrationsmanagerin wurde neu geschaffen, auf Zeit. Billen-Schreiner soll vom Abbau betroffene Mitarbeiter bei der Suche nach einem neuen Job unterstützen, wenn sie noch im Betrieb sind, nicht erst, wenn sie ihn schon verlassen

haben. „Wir haben bewusst jemanden von extern gesucht, denn so können die Mitarbeiter viel offener sprechen“, sagt Christian Glocker, Leiter der Personalabteilung bei Roche Diagnostics Deutschland.

Die Skepsis bei den Mitarbeitern habe sich während der Gespräche

nach und nach abgebaut, glaubt Billen-Schreiner. „Sie können mit mir über ihre Schwächen und Bedenken sprechen, ohne Angst haben zu müssen, dass das später negativ auf sie zurückfällt.“

Viele Mitarbeiter im Agency-Geschäft waren lange dort beschäftigt und hatten ebenso lange keine Bewerbungsverfahren mehr durchlaufen. „Mit der Zeit wird man betriebsblind im Hinblick auf die eigene Person“, sagt Billen-Schreiner. Deshalb helfe sie beim Definieren der Stärken und Schwächen des jeweiligen Beschäftigten. Sie fragt nach Wünschen und Präferenzen des Einzelnen und versucht, individuell zu unterstützen. „Das führt zu einer Stärkung von innen heraus“, sagt sie. „Der Mitarbeiter weiß dann: ich bin wer und ich kann was.“

Dabei nutzt Billen-Schreiner verschiedene Methoden. Je nach Bedarf können am Anfang auch Fragen stehen wie: „Womit habe ich mich in

der Kindheit gerne beschäftigt?“ oder „Welche Hobbys machen mir besonders Spaß?“ Die Antworten werden dann in die Gegenwart transportiert und mit beruflichen Möglichkeiten in Beziehung gesetzt. Auch persönliche Erfolgsgeschichten verraten laut Billen-Schreiner bei genauerem Hinsehen vieles über die Stärken einer einzelnen Person.

„Neben diesem persönlichen Aspekt ist das formale Bewerbungstraining die zweite Komponente meiner Arbeit“, sagt die Integrationsmanagerin. Sie trainierte bereits mit Gruppen von jeweils acht Personen – von der schriftlichen Bewerbung über das Bewerbungsgespräch bis zum Erstellen eines Profils in einer Jobbörse im Internet.

Bei Roche ist Billen-Schreiner nach eigenen Angaben nicht nur zu festen Gesprächs-Terminen präsent. Von Anfang an hatte sie ihren Arbeitsplatz direkt bei den betroffenen Kollegen. Zwei Tage pro Woche war sie in ihrem Büro im Gebäude der Diagnostics Agencies und zwei Tage bei den Diabetes Agencies.

„So konnte man auch mal informell eine kurze Frage stellen, für die man wahrscheinlich nicht extra angerufen hätte“, erklärt die Integrationsmanagerin. Und in einem solchen Prozess gebe es zwischendurch

viele kleine Fragen wie beispielsweise: „Darf ich noch einmal zu dem Stand meiner Bewerbung nachhaken?“

Mittlerweile ist die Stelle von Billen-Schreiner von der anfänglichen Vollzeitstelle zu einer Teilzeitstelle geworden, denn rund 40 der 70 Betroffenen sind bereits wieder in einem Beschäftigungsverhältnis. „Ein Großteil der Mitarbeitenden hat intern eine neue Aufgabe gefunden“, sagt Personaler Glocker und fügt hinzu, dass außerdem „einige Alterslösungen“ mit Beschäftigten vereinbart worden seien. „Manche haben

aber auch die Chance genutzt, etwas ganz anderes zu machen“, berichtet Billen-Schreiner von den Karrierecoachings, teilweise auch fernab der Pharma-Branche.

Nach Ansicht von Roche hat sich das Integrationsmanagement bewährt. „Es beginnt, ein fester Bestandteil unseres Veränderungsmanagements zu werden“, sagt Personalchef Glocker. Veränderungszyklen würden immer kürzer. „Deshalb wird es immer wieder Restrukturierungen geben. Dabei kann ein Integrationsmanagement ein wichtiges Element sein“, so Glocker.

## Verlagerung des Agency-Geschäfts

■ Ende März 2012 gab Roche Pläne zur Verlagerung des Agency-Geschäfts für **Diagnostika und Produkte für Diabetiker** in die Regionen Mittlerer Osten, Osteuropa, Südeuropa, Nord- und Westafrika bekannt. Für Mannheim bedeutet das den Wegfall eines ganzen Bereichs.

■ Im Agency-Geschäft werden Länder vertriebsmäßig betreut, in denen Roche **keine eigenen Niederlassungen** hat, sondern über Handelsvertreter aktiv ist.

■ Die Stellen in Mannheim werden sukzessive **bis Ende dieses Jahres** abgebaut. 70 Mitarbeiter – überwiegend Akademiker – sind davon betroffen.

■ Roche hatte die Verlagerung damit begründet, dass die wirtschaftliche Entwicklung der entsprechenden Länder **„eine größere Marktnähe“** erforderlich mache.

■ Arbeitnehmervertreter konnten die einzelnen Veränderungen teilweise **nicht nachvollziehen**. *ho*



Nicole Billen-Schreiner arbeitet als Integrationsmanagerin für Roche. BILD: ZG