

**100**  
seconds  
myRoche

## Den Schwung aufgebaut

Evelyn Miller, Head Operational Excellence Chemical Manufacturing Basel: «Wir brauchen einen ganzheitlichen Ansatz, um die Neuausrichtung auf den Launch von neuen Produkten in enger Zusammenarbeit mit der Entwicklung erfolgreich zu realisieren. Uns ist wichtig, unsere Mitarbeitenden einzubinden, um passende innovative Lösungen zu erarbeiten. Mit der Kulturwerkstatt ist es uns gelungen, alle Mitarbeitenden unseres Bereichs quer durch alle Funktionen und Hierarchien zu involvieren und den nötigen Schwung für das Programm «Shape our Future» aufzubauen.»



Foto: Alex Karslin



# Zuversichtlich in die Zukunft

Mit dem Programm «Shape our Future» bereitet sich die Chemische Produktion in Basel auf künftige Aufgaben vor.

Es herrscht Aufbruchsstimmung in der Abteilung Chemical Manufacturing. Aus gutem Grund – schliesslich wird Basel Launch Site für Small Molecules innerhalb des Unternehmens, das heisst, in Zukunft werden alle chemisch hergestellten Wirkstoffe für die Markteinführung hier produziert. Ausschlaggebend für diesen Entscheid war die räumliche Nähe zur ebenfalls in Basel konzentrierten Technischen Entwicklung.

Der veränderte Fokus bietet für die Chemische Produktion Chancen, birgt aber auch etliche Herausforderungen in Bezug auf Arbeitsweisen und Technik. Um die erforderliche Neuausrichtung

aktiv zu gestalten, wurde das Programm «Shape our Future» ins Leben gerufen.

Am Standort Basel wird rund um die Uhr produziert. Ein grosser Teil aller Small Molecules, das heisst auf chemischem Wege gewonnener Wirkstoffe, kommen derzeit aus Basel. Um den Nachschub der bereits auf dem Markt befindlichen Medikamente lückenlos sicherzustellen, sind vor allem Routine, Verlässlichkeit und Kontinuität gefragt. Etwas erstmalig für einen Launch in kommerziellem Massstab zu produzieren, erfordert allerdings eine deutlich flexiblere Aufstellung, da zu diesem Zeitpunkt meist noch viel Entwicklungsarbeit nötig ist und bei häufigerem

Produktwechsel aufwendiger gereinigt werden muss. Zudem bringen immer schnellere Registrierungen kürzere Vorlaufzeiten mit sich und insgesamt weniger Routine.

### Über Teamgrenzen hinweg

Ob Mensch und Kultur, Organisation, Produktportfolio oder Anlagenpark – die Aktionen und Veranstaltungen im Rahmen von «Shape our Future» ziehen sich durch alle Bereiche. Evelyn Miller ist für dessen ganzheitliche Konzeption und Umsetzung verantwortlich: «Vor etwa einem Jahr legte das Leadership-Team den groben Rahmen für das Programm fest. Ziel war es, die Mitarbeitenden möglichst frühzeitig mit einzubinden, denn jeder Einzelne, vom Manager bis hin zum Anlagenführer, ist gefordert.» Dabei vertraut man – bei allen neuen Kenntnissen – auch in Zukunft auf vorhandene Stärken wie Fachkompetenz und Qualitätsbewusstsein.

Einen entscheidenden Meilenstein für die gesamte Abteilung bildete die Kulturwerkstatt. Drei Termine standen zur Wahl, so dass jeder der 400 Mitarbeitenden Gelegenheit hatte, teilzunehmen. Quer über alle Funktionen und Bereiche hinweg bauten gemischte Teams in einer Art «Molekülfabrik» ein chemisches Molekül. «Unsere drei Mottos – «proaktiv, eigenverantwortlich und miteinander» – wurden dadurch

für jeden verständlich», so Josef D'Agate, einer der Teilnehmenden. Wie bei echten Synthesen waren die Zuständigkeiten klar verteilt: Lager, Produktion und Qualitätskontrolle waren vertreten. In einer ersten Runde hatte jeder nur die Infos vorliegen, die für die Arbeitsschritte in seinem Bereich erforderlich sind. In einem zweiten Durchgang konnten sich die Teilnehmenden mit ihren Kollegen austauschen und sich so

«*Durch die Molekülfabrik wurden die drei Mottos – «proaktiv, eigenverantwortlich, miteinander» – für jeden verständlich.»*»

Josef D'Agate

einen Überblick über den Prozess verschaffen. Durch das unterschiedliche Vorgehen erlebten die Teilnehmenden, wie wichtig proaktives und eigenverantwortliches Handeln, aber auch das Miteinander aller ist, um Prozesse zu optimieren. «Miteinander bedeutet auch das Aufbrechen alten Silodenkens. Wir können unsere neuen Aufgaben nur meistern, wenn wir noch besser als bisher über Teamgrenzen hinweg zusammenarbeiten. Betrieb, Qualität oder die Logistik dürfen nicht isoliert stehen», erklärt Horst Hohler, Leiter der Chemischen Produktion Basel.

### Sprechende Fabrik und surfende Chemiker

Die Aktion «Sprechende Fabrik» fördert das eigenverantwortliche Handeln aller. Dazu werden wöchentlich aktuelle Kennzahlen in den Betrieben ausgehängt. Parameter wie Takt, Ausbeute oder Qualitätszahlen, Unfälle oder Beinahe-Ereignisse sind anschaulich dargestellt und geben den Mitarbeitenden unmittelbares Feedback, wie ihre Arbeit das Ergebnis beeinflusst.

Weitere Umstellungen der Chemischen Produktion bringen einen anderen Trend mit sich: Die grossvolumige Produktion geht mehr und mehr zurück, denn es werden immer hochwirksamere Substanzen entwickelt, von denen begrifflicherweise geringere Mengen benötigt werden.

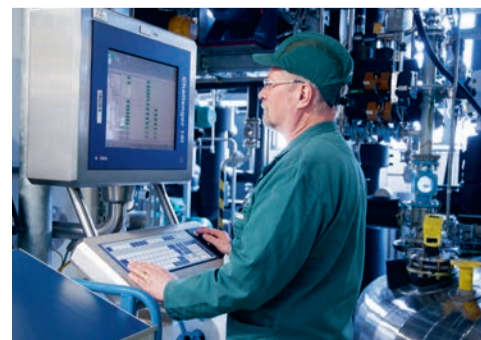
Um diese herzustellen, braucht es kleinere Anlagen und Techniken, die den höheren Anforderungen an den Arbeiterschutz gerecht werden. Mit einer MZ 170 und einer SLF50 (small molecules launch facility) werden dieser Tage entsprechende Anlagen installiert. Da diese zusätzliche Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeitenden voraussetzen, hat bereits im November 2014 ein kleines funktionsübergreifendes Team ein Trainingsprogramm zusammengestellt. Karin Gstöttmayr, Workstream Lead Kultur: «Dass nun nach zehn Jahren wieder 120 Millionen Franken in den Ausbau der Chemieproduktion investiert werden, ist natürlich ein sehr positives Signal.»

Das Projekt «Shape our Future» hat über die letzten Monate Fahrt aufgenommen. Evelyn Miller kann sich über viel positives Feedback aus der Abteilung freuen: «Die ersten Aktionen haben eine Welle von Energie erzeugt. Jetzt gilt es für uns, darauf zu surfen. Dann sind wir für die Zukunft und für alles, was die Roche-Pipeline bringen mag, bestens gerüstet.» Susanne Sailer

Ein Video über die Kulturwerkstatt, die mit dem PT Process Improvement Award 2014 ausgezeichnet wurde, finden Sie auf [myRoche online Schweiz](#).



Trockenübungen am runden Tisch: Bei der Kulturwerkstatt wurden Moleküle gebaut.



Alltag in der Praxis: modernes Prozessleitsystem für Mehrzweckanlagen.