

Wer Wachstum will, muss Menschen verstehen

Recruiting. Ein Gespräch über den Pharmastandort Österreich, moderne Führung und die Kraft echter Partnerschaften.

2016 kreuzten sich die Wege von Christoph Reinwald und Nina Saurer (vormals Sattlegger) zum ersten Mal. Damals befand sich Christoph Reinwald noch auf der Kandidat:innenseite. Was mit einem Recruitingprozess begann, entwickelte sich über die Jahre zu einer vertrauensvollen beruflichen Partnerschaft. Während Christoph Reinwald heute als General Manager den Aufbau und die Entwicklung des Pharma-Startups Complex Pharmaceuticals vorantreibt, begleitet Nina Saurer bei Talentor Austria Unternehmen beim Aufbau leistungsfähiger Teams – auch Complex Pharmaceuticals. Gemeinsam haben sie die Veränderungen in der Pharmaindustrie, den Wandel von Führung und die steigenden Anforderungen an Recruiting hautnah erlebt. Im Gespräch reflektieren sie über Wachstum, Unternehmenskultur, moderne Führung und darüber, warum Menschen der entscheidende Wettbewerbsfaktor sind.

Wie hat sich die Pharmaindustrie in den letzten zehn Jahren verändert und was macht das mit Führung?

Christoph Reinwald: Die Pharmaindustrie ist komplexer und spezialisiert geworden. Neben Effizienz stehen heute Versorgungssicherheit, resiliente Lieferketten und regionale Produktionskapazitäten stärker im Fokus. Gleichzeitig steigen die Anforderungen durch Regulierung, Nachhaltigkeit und spezialisierte Therapien. Unternehmen müssen heute nicht nur höchste Qualitäts- und Compliance-Standards erfüllen, sondern sich zugleich auf neue Anforderungen bei Verpackung, Dokumentation, Kreislauffähigkeit und Lieferkettenkontrolle einstellen. Es geht längst nicht mehr nur um Forschung und Herstellung. Pharmaunternehmen müssen flexibler, technologisch moderner und anpassungsfähiger werden. Damit verändern sich auch die Anforderungen an Führung: Es braucht heute eine Unternehmenskultur, die (Eigen-)Verantwortung,

Transparenz und Weiterentwicklung fördert. Denn am Ende entscheiden nicht nur Maschinen und eine gute Prozesssteuerung über Qualität und Versorgungssicherheit, sondern die Menschen, die sie verantworten. Kurz gesagt: Gefragt ist heute stärker denn je ein integriertes Management, das weit über Technologie, Regulierung, Nachhaltigkeit und Marktversorgung hinausdenkt.

Was bedeutet das für Menschen, die in der Branche arbeiten?

Nina Saurer: Die Pharmaindustrie verlangt heute mehr Vernetzung, Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit. Erfolgreich sind jene Mitarbeitenden, die Zusammenhänge über ihren eigenen Verantwortungsbereich hinaus verstehen und auch in komplexen Umfeldern handlungsfähig bleiben. Führung in der Pharmaindustrie bedeutet dabei zunehmend, Komplexität einzuordnen, Orientierung zu geben und Menschen innerhalb eines klar vorgegebenen Rahmens zur eigenverantwortlichen Zusammenarbeit zu befähigen.

Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte?

Christoph Reinwald: Führung muss inmitten dieser Dynamiken und tektonischen Verschiebungen ihre Rolle gänzlich neu definieren. Der Fokus hat sich von reiner Effizienz hin zu Resilienz, Flexibilität und strategischer Verantwortung verlagert. Themen wie Versorgungssicherheit, steigende regulatorische Anforderungen und volatile Märkte erfordern heute schnellere und fundiertere Entscheidungen. Allein diese Schnelligkeit und der zunehmende Druck sind eine Challenge für sich.

Hinzu kommt, dass Mitarbeitende heute stärker als je zuvor das wichtigste Asset eines Unternehmens sind. Früher lag der Fokus auf Detailsteuerung, Kontrolle und fachlicher Überlegenheit. Heute geht es darum, Haltung zu zeigen, Orientierung zu geben, vorhandene Stärken im Team zu erkennen und diese

gezielt einzusetzen. So sind gezielte Förderung, kontinuierliche Weiterentwicklung, offene Kommunikation und echte Wertschätzung zentrale Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg. Persönliche Reife und die Bereitschaft, sich selbst zu reflektieren, zählen dabei zu den unabdingbaren Voraussetzungen einer guten Führungskraft.

Wie verändern sich Kandidat:innenprofile und Erwartungen?

Nina Saurer: Karrieren verlaufen heute deutlich weniger geradlinig. Wir verzeichnen breitere Profile mit interdisziplinären Erfahrungen, häufigen Rollenwechseln und einem stärkeren Fokus auf Kompetenzen. Entscheidend ist weniger der perfekte Lebenslauf, sondern ob jemand zum Unternehmen und auch in komplexen Umfeldern handlungsfähig bleiben. Führung in der Pharmaindustrie bedeutet dabei zunehmend, Komplexität einzuordnen, Orientierung zu geben und Menschen innerhalb eines klar vorgegebenen Rahmens zur eigenverantwortlichen Zusammenarbeit zu befähigen.

Der verdeckte Kandidat:innenmarkt bleibt dabei entscheidend: Viele Top-Kandidat:innen sind nicht aktiv auf Jobsuche und entscheiden sich sehr bewusst für oder gegen einen Jobwechsel. Neben marktkonformen Rahmenbedingungen sind dabei Relevanz, Sinn und Perspektive ausschlaggebend. Das bedeutet: Prozesse müssen klar, wertschätzend und verbindlich sein, sonst verlieren Unternehmen genau jene Kandidat:innen, die sie eigentlich gewinnen wollen.

Warum braucht es gerade jetzt einen Recruiting-Partner, der die Branche versteht?

Christoph Reinwald: Die Anforderungen in der Pharmaindustrie sind hoch und sehr spezifisch. Klassische Personalvermittlung reicht da meiner Meinung nach nicht mehr aus. Ein Recruiting-Partner muss die regulatorischen Rahmenbedingungen, Abläufe, unterschiedlichen Rollenbilder und Kultur eines Unternehmens verstehen. Nur so entstehen langfristig und passgenaue Besetzungen. Gerade weil Mitarbeitende der entscheidende Erfolgsfaktor in der Pharmaindustrie sind, ist ein solcher Partner



Vom Recruitinggespräch zur langjährigen Zusammenarbeit: Nina Saurer von Talentor Austria und Christoph Reinwald, General Manager von Complex Pharmaceuticals. [Katharina Schiffl]

heute kein „Nice-to-have“, sondern ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensent-

wicklung.

Nina Saurer: Wir kennen den Kandidat:innenmarkt der Branche - ak-

tiv wie passiv - sehr genau, weil wir nicht über Masse arbeiten, sondern Beziehungen nachhaltig pflegen.

Dadurch verstehen wir die individuellen Beweggründe und spüren früh, wo Wechselbereitschaft ent-

steht. Gerade in Zeiten von KI ist das der entscheidende Unterschied. Technologie kann Profile finden, aber nicht verstehen, was Menschen wirklich motiviert.

Welchen Einfluss hat das auf den Output?

Christoph Reinwald: Branchenverständnis erhöht die Treffsicherheit, verkürzt Entscheidungswege und verbessert die Qualität im gesamten Prozess. Es geht nicht nur darum, Positionen zu besetzen, sondern die richtigen Kompetenzen für die Zukunft eines Unternehmens zu gewinnen.

Was brauchen Menschen, um in einem Unternehmen im Aufbau mitzuwachsen?

Christoph Reinwald: Speziell in einem Unternehmen im Aufbau brauchen Menschen mehr als klare Aufgaben. Sie brauchen Orientierung, Vertrauen, Entwicklungsmöglichkeiten und Wertschätzung. Wer versteht, wohin sich ein Unternehmen entwickelt und welchen individuellen Beitrag er oder sie leisten kann, übernimmt Verantwortung und gestaltet aktiv mit. Denn Menschen entfalten sich dort, wo sie gesehen und gehört werden und sich einbringen können. Genau daraus entsteht die Dynamik, die ein wachsendes Unternehmen wie Complex Pharmaceuticals braucht.

Nina Saurer: Was Führung betrifft, so zeigt sich vor allem in einem Unternehmen im Aufbau sehr deutlich, was diese leisten muss. Führung muss verbinden, sprich zuhören, Perspektiven zusammenbringen und ein gemeinsames Verständnis schaffen, auch wenn noch nicht alles definiert ist. Führung muss außerdem Klarheit vermitteln und aufzeigen, wohin die Reise geht. In dynamischen Phasen brauchen Menschen keine perfekten Antworten, aber eine klare Richtung. Führung muss zudem wirksam sein. Das passiert, wenn sie im Alltag erlebbar ist, also wenn Entscheidungen nachvollziehbar sind und Verantwortung tatsächlich

übertragen wird. Darüber hinaus braucht es echte Wertschätzung im täglichen Arbeiten: gesehen werden, ernst genommen werden, Feedback bekommen. Denn Wachstum entsteht dort, wo Menschen sich als Teil des Ganzen sehen und erleben, dass ihr Beitrag zählt.

Welches Mindset ist nicht verhandelbar?

Christoph Reinwald: Fachliche Qualifikation ist zwar die Eintrittskarte, doch Wissen allein trägt keine Organisation. Entscheidend ist meiner Meinung nach die Bereitschaft zur Weiterentwicklung. Mitarbeitende, die sich persönlich weiterentwickeln, denken lösungsorientierter, wollen dazulernen, übernehmen Verantwortung und können in der Regel adäquat mit Veränderung umgehen. Für mich ist das der entscheidende Unterschied zwischen kurzfristigem Erfolg und nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit - gerade in der Pharmaindustrie. Deshalb investieren wir gezielt in unsere Mitarbeiter:innen.

Wie erkennen Sie, ob jemand den „Takt“ eines Startups mitgehen kann?

Nina Saurer: Wir gehen stark über den Lebenslauf hinaus und schauen gezielt auf Werte, Haltung, Motivation und den Umgang mit Dynamik. Startups verlangen Eigenverantwortung, Tempo und Gestaltungswillen. Das passt nicht für alle Kandidat:innen. Viele unterschätzen außerdem, wie fordernd ein Setup im Aufbau sein kann. Entscheidend für nachhaltige Besetzungen ist, ob Erwartungen auf Kandidat:innen-Seite mit der Realität beim Kunden wirklich zusammenpassen - fachlich, aber vor allem was das Mindset betrifft. Denn genau hier entsteht oft die Diskrepanz.

Sie haben beide selbst Organisationen mit aufgebaut. Was haben Sie dabei über Menschen gelernt, was in keinem Lehrbuch steht?

Christoph Reinwald: Menschen funktionieren nicht entlang von Prozessen. Sie reagieren auf Haltung, Vertrauen, Klarheit und Sinn. Verantwortung, Engagement und qualitativ hochwertige Leistung entstehen dann, wenn Mitarbeitende verstehen, warum ihre Arbeit relevant ist, wenn sie sich einbringen können und wenn sie spüren, dass ihnen vertraut wird.

Dabei sollte man sich immer bewusst machen: Menschen sind nicht nur Teil der Organisation, sie sind die Organisation. Und die wichtigste Erkenntnis: Kultur entsteht nicht durch Vorgaben, sondern durch tägliches Verhalten. Führungskräfte prägen sie durch Verlässlichkeit, eine positive Fehlerkultur und durch die Art, wie sie Entscheidungen treffen, wesentlich mit.

Nina Saurer: Menschen sind bereit, sehr viel zu geben, wenn sie sich von Anfang an gehört fühlen und ernst genommen werden. Genau daraus entsteht echtes Engagement, das es für einen erfolgreichen und zukunftsweisenden Pharmastandort Österreich braucht.

ZUM UNTERNEHMEN

Complex Pharmaceuticals ist ein österreichisches Pharmaunternehmen mit Sitz in Wien, das auf die Herstellung, Sekundärverpackung und den Großhandel von Arzneimitteln spezialisiert ist. Einen Schwerpunkt legt das Unternehmen auf flexible Produktions- und Verpackungslösungen, unter anderem für Kleinchargen und klinische Studien.

In Traiskirchen errichtet Complex Pharmaceuticals derzeit auf rund 15.000 Quadratmetern ein neues Produktions-, Verpackungs- und Logistikzentrum und positioniert sich damit als Partner für Pharmaunternehmen insbesondere in Österreich, Deutschland und der Schweiz.

Mehr zum Unternehmen unter <https://complex-pharma.com/>

Wie strategisches Recruiting den Aufbau von Teams, Strukturen und einer gemeinsamen Unternehmenskultur mitgestaltet

Wachstum. Recruiting ist beim Unternehmensaufbau mehr als Personalsuche. Complex Pharmaceuticals und Talentor Austria zeigen, wie die richtigen Besetzungen Teams, Strukturen und Unternehmenskultur prägen.

In einem Unternehmen im Aufbau wird mit jeder neuen Mitarbeiterin und jedem neuen Mitarbeiter nicht nur eine offene Position besetzt. Jede Entscheidung beeinflusst, wie Teams zusammenarbeiten und Verantwortlichkeiten verteilt werden. Für Complex Pharmaceuticals und Talentor Austria beginnt Recruiting deshalb lange vor der Suche nach geeigneten Lebensläufen.

Beim Aufbau von Complex Pharmaceuticals entstehen unterschiedliche Bereiche nahezu parallel: Produktion, Lager und Office

benötigen jeweils andere Qualifikationen und müssen dennoch als gemeinsame Organisation funktionieren. Eine Recruitingstrategie kann diese Bereiche daher nicht trennt voneinander betrachten. „Unabhängig davon, ob es um eine Fachkraft in der Produktion oder eine Führungsposition im Office geht, ist der Umgang mit Kandidat:innen heute ein zentraler Erfolgsfaktor“, sagt Nina Saurer (vormals Sattlegger) von Talentor Austria. Transparente Kommunikation vom ersten Kontakt bis zur Entscheidung bildet aus ihrer Sicht die gemeinsame Klammer.

Besonders anspruchsvoll wird diese Aufgabe, wenn mehrere Schlüsselpositionen gleichzeitig besetzt werden. Dann geht es nicht nur darum, ob eine Person fachlich für eine einzelne Funktion geeignet ist. Entscheidend ist ebenso, wie unterschiedliche Persönlichkeiten, Kompetenzen und Arbeitsweisen ineinandergreifen. „Wir überlegen bereits im Recruiting: Wer passt fachlich und wer funktioniert miteinander auf Team- und Organisationsebene?“, erklärt Saurer. Aus einzelnen Personalentscheidungen entsteht so schrittweise ein Ge-



Nina Saurer (vormals Sattlegger), Executive Director bei Talentor in Österreich Katharina Schiffl

samtbild.

Auch für Christoph Reinwald, General Manager von Complex Pharmaceuticals, reicht es beim Aufbau eines Unternehmens nicht



Christoph Reinwald, General Manager von Complex Pharmaceuticals Katharina Schiffl

aus, Positionen isoliert zu betrachten. „Jede Besetzung prägt nicht nur eine einzelne Rolle, sondern die Kultur und Zukunft des gesamten Unternehmens. Deshalb geht es

nicht darum, möglichst viele Kandidat:innen zu präsentieren, sondern die richtigen Menschen für die jeweilige Phase der Organisation zu gewinnen“, betont Reinwald.

Recruiting übernimmt damit einen Teil der Organisationsarbeit. In einer frühen Unternehmensphase sind Rollen häufig noch nicht bis ins letzte Detail festgelegt. Neue Anforderungen entstehen, Zuständigkeiten verschieben sich und starre Stellenprofile greifen oft zu kurz.

Das bedeutet nicht, auf klare Anforderungen zu verzichten. Es bedeutet vielmehr, genau zu unterscheiden, welche Voraussetzungen für eine Funktion unverzichtbar sind und wo Gestaltungsraum besteht. Zeigt sich im Auswahlprozess besonderes Potenzial, kann es sinnvoll sein, eine Rolle weiterzuentwickeln, anstatt an einer ursprünglichen Beschreibung festzuhalten.

Dazu gehört auch die Bereitschaft, etablierte Arbeitsmodelle zu hinterfragen. Viele qualifizierte Kandidat:innen bringen Erfahrung und Führungskompetenz mit, stehen für klassische Vollzeitmodelle jedoch nicht oder nicht dauerhaft zur Verfügung. Werden Führungs-

aufgaben grundsätzlich nur in Vollzeit gedacht, bleibt wertvolles Potenzial ungenutzt. Complex Pharmaceuticals ermöglicht daher, wo es die Funktion zulässt, auch Führungsrollen in Teilzeit. Für Saurer ist diese Flexibilität ein wichtiges Zeichen dafür, dass nicht nur über moderne Arbeitswelten gesprochen wird, sondern Rollen tatsächlich neu gedacht werden.

Ein Recruitingpartner kann solche Entwicklungen jedoch nicht allein vorantreiben. Damit aus der Suche eine tragfähige Besetzung wird, braucht es auf Unternehmensseite klare Rückmeldungen und verbindliche Entscheidungen. Auch kritisches Feedback muss möglich sein, wenn ein Profil auf dem Papier überzeugt, das entstehende Team aber nicht richtig ergänzt.

„Top-Kandidat:innen entscheiden sich nicht nur für eine Position. Sie beurteilen bereits im Recruitingprozess, wie ein Unternehmen kommuniziert und entscheidet“, betont Saurer. Lange Abstimmungsschleifen oder wechselnde Anforderungen vermitteln bereits ein Bild davon, wie die Organisation später im Alltag funktioniert.

Für Christoph Reinwald, General Manager von Complex Pharmaceuticals, liegt genau darin der Unterschied zwischen Personalvermittlung und einer Zusammenarbeit, die den Unternehmensaufbau unterstützt. Ein Recruitingpartner müsse verstehen, in welcher Entwicklungsphase sich ein Unternehmen befindet, wie die einzelnen Bereiche zusammenspielen und welche Persönlichkeiten die Organisation langfristig ergänzen. Nicht die größtmögliche Zahl an Profilen sei entscheidend, sondern eine bewusste Auswahl.

Recruiting wird dort zur Organisationsentwicklung, wo nicht nur eine aktuelle Lücke geschlossen wird. Jede Besetzung ist zugleich eine Entscheidung darüber, wie ein Unternehmen künftig arbeiten will. Gerade in der Aufbauphase kann dieser Blick auf das Ganze darüber entscheiden, ob einzelne Fachkräfte bloß nebeneinander tätig sind oder eine Organisation entsteht, die gemeinsam wachsen kann.

Vom Kandidaten zum Partner Als Nina Saurer und Christoph Reinwald 2016 einander zum ersten Mal begegnet sind, waren ihre Rol-

len klar verteilt: Sie begleitete einen Recruitingprozess, er saß auf der Seite der Kandidaten. Zehn Jahre später arbeiten beide am Aufbau von Complex Pharmaceuticals. Aus der damaligen Begegnung ist mittlerweile eine Partnerschaft entstanden, die mehrere Karriereschritte und schließlich die Entwicklung eines neuen Pharmaunternehmens umfasst.

An das erste Gespräch erinnert sich Saurer bis heute. Reinwald sei ihr bereits damals aufgefallen, weil er für seine damalige Funktion untypisch gewesen sei. „Es gibt seltsame Begegnungen, bei denen man früh ein Gefühl dafür bekommt, wie sich jemand weiterentwickeln wird. Bei Christoph war das für mich sehr klar“, erzählt sie. Besonders in Erinnerung geblieben seien ihr seine Überzeugungskraft, seine Verlässlichkeit und die Klarheit, mit der er Position bezieht.

Die jetzige Zusammenarbeit beschränkt sich dabei längst nicht mehr auf einzelne Suchaufträge. Talentor begleitet Complex Pharmaceuticals beim Aufbau mehrerer Bereiche und erlebt damit unmittelbar, wie aus ersten Plänen eine Organisation entsteht. Für Rein-

wald ist dabei besonders wichtig, dass Talentor nicht nur einzelne Anforderungsprofile kennt, sondern versteht, in welcher Phase sich das Unternehmen befindet und wie sich neue Besetzungen auf die gesamte Organisation auswirken.

Die Zusammenarbeit reicht über die beiden Hauptansprechpartner:innen hinaus. Aus Sicht Saurers trägt jede Person im Team ihren Teil dazu bei. Das beginnt beim ersten Kontakt ins Office und setzt sich bis zu Gesprächen mit Führungskräften und künftigen Kolleg:innen fort. Kandidat:innen erhalten so bereits im Auswahlprozess einen konkreten Eindruck vom Unternehmen.

Gerade die Klarheit im Austausch macht die Partnerschaft für Saurer zugleich angenehm und anspruchsvoll. Erwartungen werden deutlich formuliert, unterschiedliche Einschätzungen nicht ausgespart und Entscheidungen gemeinsam getragen. Die Qualität der Zusammenarbeit zeigt sich für sie deshalb nicht darin, dass immer sofort Einigkeit herrscht. Sie zeigt sich darin, dass verschiedene Perspektiven ausgesprochen werden können und daraus eine bessere Lösung

entsteht.

Was beide voneinander gelernt haben, reicht über Pharma und Recruiting hinaus: Offenheit ist besonders dann wertvoll, wenn ein Prozess nicht wie geplant verläuft. Verlässlichkeit zeigt sich darin, ob Zusagen eingehalten werden. Unterschiedliche Blickwinkel werden zum Vorteil, wenn beide die eigene Einschätzung überprüfen lassen.

Für die kommenden Jahre erwarten beide, dass sich die Partnerschaft weiter in Richtung strategischer Organisationsentwicklung bewegt. Je stärker Complex Pharmaceuticals wächst, desto wichtiger wird die gemeinsame Frage, welche Kompetenzen, Persönlichkeiten und Strukturen das Unternehmen in der nächsten Phase benötigt. Damit verändert sich auch die Aufgabe von Talentor. Weg von einzelnen Aufträgen, hin zum kontinuierlichen Mitdenken der Organisation.

Die Geschichte zeigt, dass berufliche Partnerschaften nicht mit einem großen Plan beginnen müssen. Manchmal beginnt alles mit einem einzigen Gespräch. Entscheidend ist, was sich daraus über Jahre entwickelt.