



## Innovationsgetrieben und agil: Pharmaleader im digitalen Wandel

Pharma-, Medtech-, Biotech- und Diagnostikbranche sind allesamt starken Veränderungen unterworfen. Stark verbreitetes Silo-Denken und der hohe Regulierungsgrad im Gesundheitswesen stellen hohe Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte. Dazu führen Innovationen in den Bereichen Forschung und Entwicklung und die fortschreitende Digitalisierung von Produkten und Prozessen zu enormer Komplexität. Im Spannungsfeld zwischen starren Strukturen einerseits und Veränderungsdruck andererseits suchen Organisationen nach Wegen, um innovatives Denken

und Handeln zu fördern. Wie kann das gelingen, ohne gegen existierende Regeln zu verstoßen oder die Wandlungsfähigkeit der bestehenden Unternehmenskultur zu überfordern? Der Schlüssel liegt möglicherweise in einer Führungskultur, die ihren Ursprung im Internetzeitalter hat: **Ambidextrous Leadership**<sup>1</sup>. Gepaart mit klarem Erwartungsmanagement kann diese Führungskultur zum Hebel werden für hohe Agilität, die das innovationsgetriebene Pharmaumfeld so dringend braucht.

### Das Konzept der „Ambidextrous Leadership“ ist nicht neu.

Es stammt aus der Zeit als traditionelle „brick-and-mortar“-Unternehmen sich in der Online Welt des anbrechenden Internetzeitalters neu ausrichten mussten: „Online“ war nicht nur neu, sondern vor allem anders! Andere Strategien, neue Wettbewerber, sich ändernde Businessmodelle, neue Prozesse, andere Mitarbeiterprofile mit anderer Mentalität. Unternehmen, die diese beiden Welten unabhängig voneinander managen konnten – als sog. Two-Speed-Organization - waren erfolgreicher als diejenigen, die versuchten, das neu entstehende Online-Business mit den gleichen Strukturen und Regeln zu führen, wie ihre traditionellen Geschäftsmodelle.

### Innovationsquellen sprudeln lassen

Was heißt das heute, angewendet auf die Situation von Pharmaunternehmen im Zeitalter der Digitalisierung?

Innovationen werden immer seltener organisch von den eigenen, internen Forschungsabteilungen generiert. Es sind immer häufiger universitäre Ausgründungen, kleine Forschungslabore und Start-ups, die mit schlankeren Organisations- und Kostenstrukturen, kürzeren Abstimmungsprozessen und hemdsärmeligem Gründerdrive Innovationen hervorbringen, die Big Pharma für Marktwachstum dringend benötigt. Sie werden akquiriert, es werden Kooperationen geschmiedet. Damit die neu erschlossenen Innovationsquellen nicht versiegen, braucht es Leader, die auf die Verschiedenheit beider Welten setzen, diese nutzen und führen können. Agil sein, heißt für Leader auf der einen Seite die Kultur der Kooperationspartner mitdenken und mitspielen zu können und auf der anderen Seite klar im Auge zu behalten, wie aus der Idee, dem Prototypen, dem Orphan-Drug ein marktfähiges Produkt wird, welches nicht nur die Zulassung erhält, sondern auch die kommerziellen Erwartungen von Big Pharma erfüllen kann.

<sup>1</sup> <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>



Erfolgreiche Leader schaffen es, diese „Beidseitigkeit“, z. B. Unterschiede in der Geschwindigkeit der Prozesse und dem Mindset der Mitarbeiter, durch ein hohes Maß an Agilität im Denken und Handeln<sup>2</sup> erfolgreich zu meistern.

### **Erwartungsmanagement: Der „Knowing-Doing-Gap“**

Wir wissen alle, daß Erwartungshaltungen, die klar kommuniziert sind, erheblich zum reibungslosen Ablauf und Erfolg beitragen. Trotzdem tun wir uns schwer damit, unsere Erwartungen an Arbeitsweisen, zu erreichende Ergebnisse, gelebte Kultur und zum Teil auch Verhalten klar an unser Umfeld zu kommunizieren. In der Arbeitsweise von heute sind feste Prozesse und langwierige Planungshorizonte oft nicht effektiv und ergebnis-orientiertes Arbeiten, welches bestimmten Werten und kulturellen Regeln unterliegt, wird die Norm. Dazu müssen aber viele über ihren Schatten springen und wirklich konkret formulieren, was sie denn erreicht sehen wollen, ohne dabei zu sehr in das ‚Wie es erreicht wird‘ einzugreifen. Nur dann kann sich Innovation entfalten.

Womit jeder heute anfangen kann: **Erklären Sie Ihre Erwartungen - nach oben, nach unten, um Sie herum.** Mehr Transparenz gibt Richtung, schafft Klarheit, erlaubt Freiheiten und ermöglicht effektive Rückmeldungen.

### **9 Punkte der Denk- und Handlungsagilität für Pharmaleader**

Denn: Ambidextrous Leadership nutzt klares Erwartungsmanagement als zentralen Erfolgsfaktor

Worauf kommt es an?

1. Sich konzentrieren auf ein Ziel, das gemeinsam mit dem Team entwickelt, von diesem geteilt und verfolgt wird.
2. „Fühler in den Markt haben“, d. h. Marktveränderungen kontinuierlich überwachen, rechtzeitig erkennen und zeitnah darauf reagieren<sup>3</sup>
3. Nicht nur Wandel anstoßen, sondern durch eigenes Handeln vorleben, [sprich: nicht starr an Plänen festhalten, sondern flexibel auf Anregungen und Marktveränderungen reagieren]
4. Qualitativ hochwertiges Denken vorleben, fördern und fordern [und somit bessere Resultate erreichen]
5. Proaktiv und mutig Rückmeldungen einholen [und somit eine effektive Feedback-Kultur aufbauen]
6. Andere dazu inspirieren und motivieren, ihr bestes Selbst zur Arbeit zu bringen [Integratives Management<sup>4</sup> kreiert „listen-up-speak-up-Kulturen“]
7. Akzeptieren, dass Leadership überall in der Organisation existiert [wenn man Mitarbeitern die Handlungsfreiräume gibt, in denen sie sich angesprochen, befähigt und engagiert fühlen]
8. Offen sein, sich von anderen beeinflussen und überzeugen zu lassen [denn diejenigen, die direkt mit dem Problem konfrontiert sind, haben häufig die besten Lösungen – unabhängig von Titel oder Status]

---

<sup>2</sup> Angelehnt an Hypothesen des Agile Business Consortium – Culture and Leadership Workstream April 2017  
<https://www.agilebusiness.org/resources/white-papers/culture-and-leadership-the-nine-principles-of-agile-leadership>

<sup>3</sup> Pharma M&A: Agile Shouldn't Mean Ad Hoc, McKinsey and Co., (Zugriff auf Webseite Aug 2018) -  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/pharma-m-and-a-agile-shouldnt-mean-ad-hoc>

<sup>4</sup> siehe auch „Innovation, Diversity & Market Growth“, Center for Talent Innovation, 2013 -  
[http://www.talentinnovation.org/\\_private/assets/IDMG-ExecSummFINAL-CTI.pdf](http://www.talentinnovation.org/_private/assets/IDMG-ExecSummFINAL-CTI.pdf)



9. Fehler erlauben, solange sie als Basis für Verbesserungen und Lernprozesse genutzt werden, [um in den schnellen Rhythmus des Testen-Lernen-Ändern-Testens zu kommen]

**Fazit:** 9 Punkte der Denk- und Handlungs-Agilität erlauben Führungskräften in hochkomplexen Arbeitswelten innovativer zu sein, eine Brücke zu schlagen zwischen „alter Welt“ und digitaler Transformation, zwischen klassischem Arzneimittelvertrieb und Fokus auf Patientennutzen, zwischen klinischen Studien zur Arzneimittelzulassung in Massenmärkten und neuen Ansätzen personalisierten und digitalisierten Therapien, bis hin zu individualisierter Arzneimittelherstellung mit 3D-Druckern.

TAGS – KEYWORDS

Pharmaleader, Leadership, Ambidextrous Leadership, Big Pharma, Agilität, Digital Transformation