

HEALTHCARE MARKETING

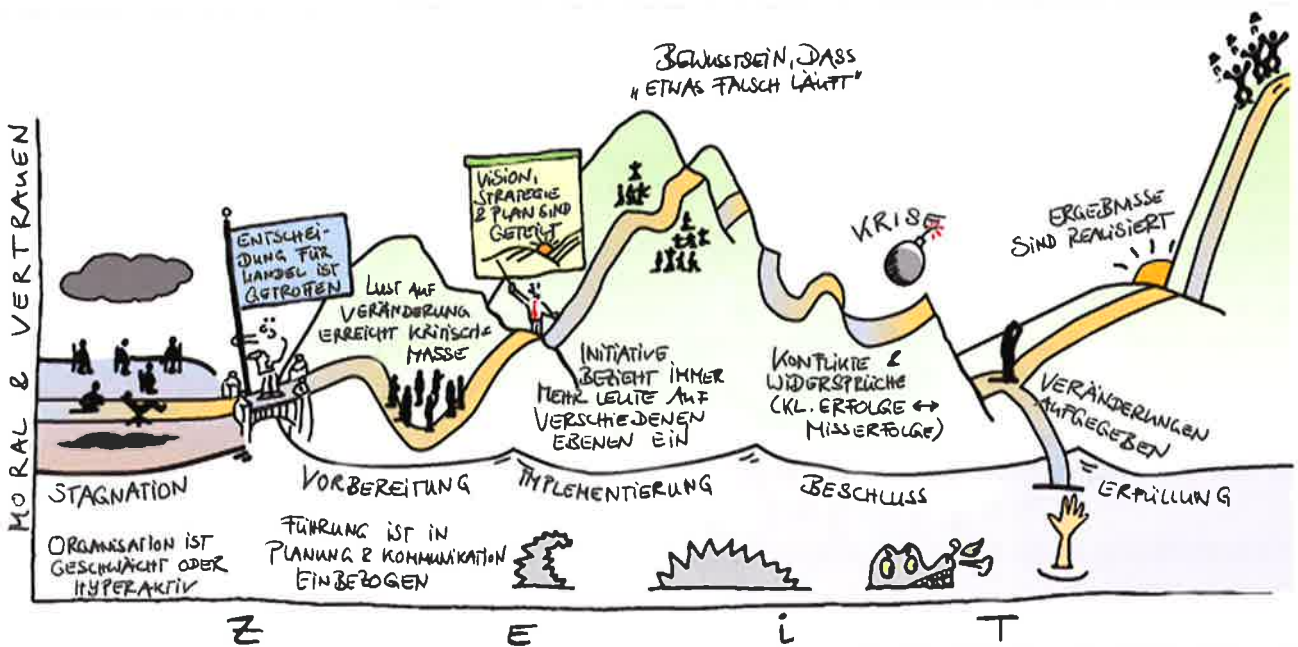
Das Fachmagazin für Gesundheitsmarken



Wie Hausärzte die Medien nutzen

Die LA-Med API-Studie 2013 ermittelt erstmals die Online-Reichweiten von Fachportalen. Allerdings liegen diese noch weit hinter den Print-Ergebnissen. Verlage, Agenturen und Pharmaindustrie sind überzeugt, die Trendwende wird kommen

Seite 38



© Jeanie Daniel Druck, the callange monster 2011

Veränderungskommunikation und Coaching

Betroffene zu Beteiligten machen

In den vergangenen Jahren hat das Veränderungstempo in der Pharmabranche stark angezogen. Veränderungskommunikation und Coaching-Programme unterstützen die Unternehmensleitung und Führungskräfte bei ihrer Aufgabe, das Unternehmen strategisch auf die neuen Herausforderungen auszurichten.

Autoren: Jörg Pfannenber, JP|Kom, und Dr. Cornelia Andriof, Kraft & Partners

Patentabläufe, halbleere Pipelines, kürzere Produktzyklen und das AMNOG: Marktveränderungen sowie neue Rahmenbedingungen erfordern flexible Strukturen und Prozesse in Healthcare-Unternehmen und in den Beziehungen zu ihren Stakeholdern. Dabei bildet sich Market Access zunehmend zur Leitfunktion aus. Weil der Arzt nicht mehr die Schlüsselrolle übernimmt, werden Vertriebsmannschaften radikal reduziert und die Strukturen auf die neuen Stakeholder ausgerichtet.

Solche ‚Second Order Changes‘ – hochintensive Wandlungsaktivitäten, die mit einem Paradigmenwechsel in der Strategie sowie dem Aufbau neuer Strukturen einhergehen – werden von den Stakeholdern als riskant wahrgenommen. Das

kann zu mangelnder Unterstützung oder gar zu Blockaden führen, bei Pharmaunternehmen zum Beispiel von Mitarbeitern oder auch traditionellen Stakeholdern wie den Ärzten. Es erfordert Mut, bewährte Erfolgsrezepte beiseite zu legen und neue Wege zu gehen. Hier setzen Veränderungskommunikation und Coaching an, indem sie kommunikative Hindernisse aus dem Weg räumen und Verhaltensänderungen ermöglichen.

Stakeholder informieren, motivieren und engagieren

Studien zeigen: Die Bereitschaft, an Veränderungen mitzuwirken (Readiness for Change), hängt stark vom Commitment

für das Unternehmen ab. Die wesentlichen Faktoren für das Commitment sind Motivation und das Zutrauen in die Unternehmensleitung, dass diese die richtige Strategie hat und sie kraftvoll umsetzt. Und was entscheidet über die Motivation? Die Betroffenen müssen die Ziele attraktiv finden. Aber das reicht nicht aus – Motivationsstudien zeigen: Nur wer überzeugt ist, über die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen für das Erreichen des Ziels zu verfügen, handelt entsprechend. Der Change-Pionier John P. Kotter weist deshalb mit Recht darauf hin, dass die Vision eines Unternehmens nicht nur attraktiv, sondern auch erreichbar erscheinen muss. Dazu kommt bei großen Unternehmen Legitimität: Unternehmensziele, die we-

Die sechs Ebenen des Change

Quelle: Robert B. Dilts: Die Veränderung von Glaubenssystemen



Hierarchisch gegliederte Ebenen, die sich gegenseitig beeinflussen

sentlichen Werten der sie umgebenden Gesellschaft widersprechen, werden keine Unterstützung bei den relevanten Stakeholdern finden. Das gilt besonders für Unternehmenstätigkeiten rund um das sensible Gut Gesundheit, zumal ein Großteil der Leistungen hier gemeinschaftsfinanziert sind.

Wie verstehen die Betroffenen die neue Strategie? Und wie lernen sie das neue Verhalten? Sicherlich sind eine gute Veränderungsstory sowie umfangreiche und offene Information die Grundlage dafür. Aber für ein tiefgreifendes Verständnis, die Veränderung von Meinungen und Einstellungen sowie das Lernen von neuem Verhalten muss das Veränderungsmanagement die Betroffenen zu Beteiligten machen und sie aktiv engagieren.

- **Emotionen** bewegen Menschen. Storys und Bilder erleichtern es den Betroffenen, sich neue Inhalte und Verhaltensweisen zu erschließen und in eigenes Verhalten zu übersetzen.

- **Aktives Aneignen** von komplexen Inhalten in Workshops und anderen Formaten mit hoher Beteiligung verankert die Veränderungsstory im Bewusstsein der Betroffenen.
- **Dialog und Einbindung** der Betroffenen in die Ausgestaltung der Veränderungsmaßnahmen macht sie zu Beteiligten. Rigidies Durchziehen neuer Strategien greift zu stark in die Selbstbestimmung der Betroffenen ein und führt dementsprechend zu negativer Reaktanz. Wer mitentscheiden kann, engagiert sich auch dafür.

Den Wandel vorleben

Nicht das Unternehmen kommuniziert jedoch, sondern Menschen. Nur wenn die zentralen Akteure des Wandels – Management, Führungskräfte und Projektteams – die Veränderung in Kommunikation und Führung vorleben, werden die Ziele erreicht. Viele Pharmaunternehmen haben die Her-

ausforderungen der Zeit erkannt und sind dabei, ihren Führungsstil zu modernisieren: weg vom hierarchischen Denken und direktiven Führen, hin zu einem inspirierenden und unterstützenden Führungsstil.

Doch oftmals bestimmen innere Blockaden das Handeln, oder es fehlen grundlegende Fähigkeiten. Im individuellen Coaching erhalten Führungskräfte die Möglichkeit, auftretende innere Konflikte zu reflektieren. Die „logischen Ebenen“ von Robert Dilts haben sich dabei als hilfreiches Modell bewährt: Das Modell zeigt hierarchisch gegliederte Ebenen, die sich gegenseitig beeinflussen. Im

Gespräch reflektieren die Manager: Was sind typische Führungskontexte (Umwelt)? Was tue ich bisher (Verhalten)? Welche Fähigkeiten setze ich dabei ein? Und warum (Glaubenssätze)? Spätestens an dieser Stelle fallen alte Muster und der neue, erwartete Stil auseinander: Solange ich glaube, dass gute Ergebnisse nur mit ‚Command and Control‘ sicher erreicht werden, werde ich auch so führen.

Veränderungsarbeit im Coaching bedeutet, bis auf die Ebene vorzudringen, auf der die tiefere Begründung für Veränderungsblockaden liegt – und hier anzusetzen: Wo kommt der Glaubenssatz her? Welche anderen Werte und Glaubenssätze habe ich, die im neuen Kontext hilfreicher sind? Wenn diese Fragen geklärt sind, öffnet sich die Bereitschaft, neue Fähigkeiten zu erwerben, neues Verhalten auszuprobieren. So werden Lösungen nachhaltig wirksam.

Nur wenn die zentralen Akteure nicht nur betroffen, sondern beteiligt sind, wird Veränderung möglich.

Dr. Cornelia Andriof



gründete die Veränderungsberatung Kraft & Partners Deutschland. Das ursprünglich dänische Unternehmen hat seinen Sitz im hessischen Oberursel. Ein Schwerpunkt der Agentur liegt im Coaching von Managern und Führungskräften.

☎ Kontakt: candriof@kraft-partners.de

Jörg Pfannenber



zeichnet als Geschäftsführer bei der Healthcare-Agentur JP|Kom in Berlin. Das Leistungsangebot umfasst Market Access, Public Affairs, Veränderungskommunikation, Marketing PR und Healthcare 2.0.

☎ Kontakt: joerg.pfannenber@jp-kom.de