

Pharma produktion

PRODUKTION

Prozessleitsystem für
Insulinanlage

VERPACKUNG

Messespecial zur
Fachpack 2016

MANAGEMENT

Change Management
mit Erfolgsaussicht

DIENSTLEISTUNG

Analytik für höchste
Ansprüche



**Kapselfüllung
perfekt integriert**

Online-Tools für den gesunden Firmendialog

Change Management mit Erfolgsaussicht

Die Pharmabranche lebt vom ständigen Wandel. Neue Regulierungen des Arzneimittelmarktes sowie der stetig sich verschärfende Wettbewerb gehören zum Alltag. Umso wichtiger sind deshalb flexible Anpassungen der internen Unternehmensprozesse. Online-Tools, die dialogorientierte Innovations- und Evaluationsprozesse im Rahmen von Change Management effektiv unterstützen, sind hier eine wertvolle Hilfe.

Wegweisende Innovationen auf Produkt- und permanente Optimierungen auf Prozessseite – das sind die zwei zentralen Faktoren, die Pharmaunternehmen zwingend berücksichtigen müssen, wenn sie ihre Marktposition sichern respektive ausbauen wollen. Das Prinzip der permanenten Optimierungen auf Prozessseite kommt ganz besonders im Fall von Firmenverschmelzungen zum Zuge. Top Player im Pharmamarkt wie Novartis machen es vor. Der aktuelle Mega-Deal mit dem britischen Konkurrenten GlaxoSmithKline lässt die Kassen für den weltweit größten Pharmakonzern klingeln. Die Schweizer übernehmen die Sparte Krebsmedikamente von den Briten, während sie im Gegenzug ihre Impfstoffsparte – bis auf die Grippeimpfstoffe – an den britischen Pharmariesen übergeben. Gleichzeitig gründeten die beiden Unternehmen zusammen ein Joint Venture für ihre Selbstmedikationssparte.



Pharmaunternehmen sind derzeit in einem sehr dynamischen Umfeld unterwegs

— Top-down und Bottom-up

Online-Tools helfen effizient, Change Management im Allgemeinen sowie spezielle dialogorientierte Innovations- und Evaluationsprozesse in Unternehmen zu unterstützen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es darum geht, neue

Medikamente auf den Markt zu bringen oder das Synergiepotenzial aus Akquisitionen optimal auszunutzen. Der aktuelle Trend bewegt sich in die Richtung, Synergieeffekte nutzbar zu machen und Mitarbeiter intelligent zu vernetzen. Dieser Trend ist bestimmt auch in anderen Branchen wahrnehmbar, für Life-science-Unternehmen ist er allerdings von besonderer Bedeutung. Denn hier spielt eine klare Wertorientierung für viele Angestellte auf operativer Ebene eine zentrale Rolle. Schließlich geht es im medizinischen Umfeld hauptsächlich darum, die Lebensqualität von Men-

schen, insbesondere von kranken Menschen, zu verbessern. Ein Anliegen, das für Mitarbeiter ein starker Motivator ist. Gelingt es, diesen Aspekt verstärkt ins Bewusstsein zu rücken, kann damit eine große Bereitschaft für Change-Prozesse geschaffen werden. Erfolgreiche interne Veränderungsprozesse verlangen als Erstes die notwendige Zustimmung sowohl auf Management- als auch auf Mitarbeiterebene. Hierfür sollten Pharmaunternehmen auf ein Change Management setzen, das sowohl Top-down als auch Bottom-up ansetzt und Führungskräfte und Mitarbeiter

Autor



Steffen Neiß
Managing Partner,
ChangePartner



Unternehmen sind gut beraten, Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen in Veränderungsprozesse einzubeziehen

stärker miteinander vernetzt. Rein strategisch-analytische Beratungsansätze nach dem Top-down-Prinzip zielen nämlich häufig zu sehr auf Restrukturierungen und Personaleinsparungen ab und schaffen so massive Widerstände vonseiten der Belegschaft. Im erfolgreichen Change-Prozess ist es jedoch zwingend notwendig, drei Dimensionen im Blick zu haben: Den eigentlichen Veränderungsprozess, die Mitarbeitermentalität sowie die vorherrschende Unternehmenskultur.

Auf Basis dieser Grundpfeiler lässt sich gemeinsam mit dem Unternehmen ein Konzept erarbeiten, das sich nach ein bis zwei Jahren tatsächlich von innen heraus trägt. Erfolgreiche Praxisbeispiele basieren auf einer Vision von Change Management, die zwei scheinbar gegenläufige Ansätze miteinander verbindet. Auf der einen Seite steht – wie auch bei rein strategischen Beratungsunternehmen – ein klarer Top-down-Ansatz: Die Zieldefinierung von Veränderungen innerhalb eines Pharmakonzerns muss von der Führungsebene gewollt und geplant werden.

Zeitgleich ist ein parallel verlaufender Bottom-up-Ansatz jedoch ebenso sinnvoll. Ein Ansatz, der Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen beispielsweise in Workshops und Interviews in den Veränderungsprozess mit einbezieht. Stellt man sich beide Ansätze grafisch als Pfeil von oben und Pfeil von unten vor, so treffen sich die beiden Pfeilspitzen beim mittleren Management, das im Bezug auf Veränderungsprozesse häufig zur Lehm- (oder zur Lähm-) Schicht werden kann.

— Umsetzung konkret

Wie aber sieht die Umsetzung eines Change-Prozesses im Pharmaumfeld nun konkret aus? In einem ersten Schritt diagnostizieren und evaluieren Unternehmensberatungen den Ist-

Zustand des jeweiligen Pharmakonzerns. Dies ist entweder über die klassische interviewbasierte Variante mit Führungskräften und Mitarbeitern möglich, kann aber alternativ auch mittels eines Onlinetools durchgeführt werden, was den Befragungsaufwand deutlich minimiert. Richtig eingesetzt kann ein entsprechendes Befragungstool Unternehmenskultur und Antriebwerte von Führungsteams und Mitarbeitern klar messbar machen.

Die Evaluierung dieser Werte verläuft nach einem simplen Prinzip. Mittels eines personalisierten Links erhalten einzelne Teams oder auch die ganze Belegschaft Zugang zu einem Fragenkatalog, mit dem für den Mitarbeiter auf den ersten Blick nicht erkennbare Wertebegriffe hinterfragt werden. Gefragt wird zum einen nach dem individuellen Werteprofil des Mitarbeiters, zum anderen nach den aktuell im Unternehmen gelebten Werten und schließlich nach den nötigen Werten für eine erfolgreiche Zukunft des Betriebs aus Sicht des Arbeitnehmers. Die anonyme Auswertung zeigt in einem grafischen Balkendiagramm, wo die Vorstellungen der Mitarbeiter von den tatsächlich vorherrschenden Unternehmenswerten abweichen und somit Handlungsbedarf besteht.

Aus den Ergebnissen der Werteanalyse lässt sich ermitteln, welches Klima im Unternehmen herrscht, wo verdeckte Potenziale schlummern und an welcher Stelle konkreter Handlungsbedarf herrscht. An solchen Stellen kann dann etwa durch Coaching- und Trainingsmaßnahmen eingegriffen werden. Diese konkreten Maßnahmen werden eingebunden in eine Prozessarchitektur, die eine Schritt-für-Schritt-Choreografie für die nächsten zwei bis drei Jahre festlegt, damit die gewünschten Veränderungen im Unternehmen tatsächlich umgesetzt werden können. Sinnvoll ist dabei



Ein erfolgreicher Veränderungsprozess umfasst einen synchronen Top-down-/Bottom-up-Ansatz

die Ausbildung von sogenannten Change Agents. Dazu werden wichtige und allgemein akzeptierte Player des jeweiligen Unternehmens zu internen Beratern und Trainern ausgebildet, so dass sie den Veränderungsprozess mittragen und ihn von der mittleren Führungsebene aus nach unten weitergeben können. Durch solch einen Schritt spart ein Unternehmen nicht nur erhebliche Kosten, weil sich der externe Trainingsbedarf auf wenige Personen reduziert, sondern sorgt auch für einen deutlich höheren Akzeptanzgrad des Change-Prozesses innerhalb des Belegschaft. Ein solches wertorientiertes Change Management ist zunächst zwar zeitaufwendiger als eine rein strategische Beratung „von oben“. Die Erfolgsquoten sind allerdings auch drastisch höher.

Online-Tools für das Ideenmanagement wie der Ideensqueezer sind darüber hinaus für externe Berater und interne Change Agents ein präzises Werkzeug für die Moderation in Workshops, Trainings, Teamentwicklungen oder Post-Merger-Integration-Projekten. Gruppen können ihre Ideen sammeln, clustern und das Ergebnis gemäß der zuvor definierten Priorisierung grafisch darstellen. Die visuelle Aufbereitung des priorisierten Portfolios dient im Anschluss als Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung. In wenigen Schritten können konkrete Handlungsanweisungen unabhängig davon entwickelt werden, ob Gruppenmitglieder in einem Raum zusammenarbeiten oder sich „off-site“ befinden. Durch einen standardisierten und optimierten Prozess der Bewertung nach verschiedenen, flexiblen Faktoren – wie Priorität, Umsetzbarkeit, Wirksamkeit oder Akzeptanz – entfällt eine aufwendige Moderation.

■ www.prozesstechnik-online.de
Suchwort: php0316changepartner