



Sie sind hier: [Home](#) >

Warum Innovation und Kontrolle in Pharma zusammengehören müssen

15.09.2026 10:10:29 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | [Pharma](#)

... und wie man beides kombinieren kann.

Pharmaunternehmen leben mit einem strukturellen Widerspruch.

Sie müssen gleichzeitig erkunden und kontrollieren.

Sie müssen neue Therapien entdecken.

Sie müssen eine Pipeline aufrechterhalten.

Sie müssen über Jahre investieren, bevor Resultate sichtbar werden.

Sie müssen unter strenger Regulierung operieren.

Sie müssen Forschungsfreiheit mit Produktionsdisziplin verbinden.

Sie müssen langfristige wissenschaftliche Arbeit mit kurzfristiger Geschäftsrealität ausrichten.

Das macht Pharma zu einem der klarsten Beispiele für organisatorische Ambidextrie im Buch *Patterns of Mastery*.

Und zu einem der klarsten Beispiele dafür, warum besseres Management zählt.

Das Manuskript beschreibt Pharmaunternehmen als forschungsdominierte Organisationen mit anspruchsvollen Produktionseinheiten, die typischerweise auf dem Befähigungs-Niveau und in der Koordinations-Wachstumsphase operieren. Sie funktionieren mit einem hybriden Geschäftsmodell, das Exploration in der Forschung und Exploitation in der Operation gleichzeitig tragen muss. Sie sind erfolgreich, lassen aber dennoch Fähigkeiten ungenutzt.

Genau darin liegt die zentrale Spannung in Pharma.

Innovation und Kontrolle sind beide nötig.

Aber sie müssen so zusammenwirken, dass das Betriebssystem sie tatsächlich tragen kann.

Warum Pharma oft stärker aussieht, als es ist

Das Manuskript macht deutlich, dass Pharma kein schwacher Sektor ist.

Diese Organisationen sind bereits erfolgreich.

Sie haben hochgebildete Menschen.

Sie operieren mit Top-Tier-Werten bei Vertrauen und Wahlfreiheit.

Sie verfügen über starken Sinn und gesunde Beziehungen.

Sie erzielen starke Ergebnisse und Erfolg.

Und Innovation bleibt trotz realer Bürokratie hoch.

Das ist wichtig.

Denn die Führungsaufgabe in Pharma ist keine Grundreparatur.

Sie ist versteckte Unterperformance innerhalb sichtbarer Stärke.

Die Unternehmen funktionieren.

Die Wissenschaft ist real.

Die Produkte sind relevant.

Das Geschäft ist erfolgreich.

Und doch betont das Manuskript mehrfach, dass diese Organisationen erfolgreicher sein könnten, wenn sie das besondere Wissen in ihrer Population besser nutzen würden.

Das Pharma-Muster: starke Expertise, begrenzter Flow

Das Kapitel zeichnet ein bemerkenswert klares Profil.

Menschen in Pharma arbeiten in einem konventionellen, aber kreativen Umfeld mit hohem Vertrauen (77) und hoher Wahlfreiheit (72), das Experimentieren und Wissensaustausch fördert. Sinn und Beziehungen liegen auf Top-Niveau. Gleichzeitig bleiben Geschwindigkeit und Leistung begrenzt, und der Fokus der Aufmerksamkeit ist schwach. Das Manuskript führt dies

auf Bürokratie und auf die Spannung zwischen akademischer Anerkennung und dem geschäftlichen Bedarf an Blockbuster-Produkten zurück.

Das ist eines der aufschlussreichsten Muster des ganzen Sektors.

Das Problem ist nicht fehlendes Talent.

Das Problem ist fehlender Fokus und fehlende Koordination zwischen konkurrierenden Logiken.

Wissenschaftler werden von Publikation und Reputation getrieben.

Business Executives folgen Portfolio- und Investmentlogik. Produktion arbeitet unter strenger Kontrolle und externer Regulierung.

Forschung lebt von Experimentieren und Langfristigkeit.

All das ist real.

Die eigentliche Frage ist, ob Management diese Kräfte zusammenhalten kann, ohne Klarheit, Geschwindigkeit und Zusammenarbeit zu verlieren.

Warum Bürokratie in Pharma so teuer wird

Pharma trägt Bürokratie aus mehreren Richtungen.

Es gibt interne Bürokratie aus der Grösse.

Es gibt externe Bürokratie aus Regulierung.

Es gibt prozedurale Komplexität über Forschung, Studien, Zulassung, Produktion und Marktzugang hinweg.

Das Manuskript ist deutlich: Übermässige interne Bürokratie, Executive Meddling mit Forschern und externe regulatorische Hürden führen dazu, dass Forscher den Fokus verlieren und Zusammenarbeit leidet. Menschen langweilen sich an Bürokratie, und hochqualifizierte Fachkräfte kämpfen trotz starkem Organisationszweck damit, Verpflichtung zu finden.

Das ist ein erheblicher Preis.

Denn in Pharma ist die wertvollste Ressource nicht nur Kapital oder IP.

Es ist die fokussierte Aufmerksamkeit hochqualifizierter

Menschen.

Sobald Bürokratie diese Aufmerksamkeit fragmentiert, verliert die Organisation genau das, was sie für Innovation und Execution am dringendsten braucht.

Warum Zusammenarbeit schwächer bleibt, als sie sein sollte

Einer der auffälligsten Kontraste im Kapitel ist dieser:

Sinn ist hoch, Beziehungen sind hoch — aber Zusammenarbeit bleibt begrenzt.

Das Manuskript führt dies teilweise auf eigennützige Verhaltensweisen von Forschern und Manager zurück und teilweise auf Führungsmuster, die kollaborative Anstrengungen stören. Der typische Führungsstil wird als kultivierend beschrieben, mit hoher Strukturierung für Teams und Führungskräften, die sich stark in die Zusammenarbeit einmischen — so stark, dass dies den relativ niedrigen Wert bei Zusammenarbeit trotz hohem Gemeinschaftssinn und guten Beziehungen mit erklärt. Das ist ein subtiler, aber entscheidender Punkt.

Pharma leidet nicht primär daran, dass Menschen sich nicht kümmern.

Pharma leidet daran, dass die Organisation diese Verpflichtung sich zu Kümmern nicht immer in koordinierten Beitrag übersetzt.

Forschungsteams optimieren lokal.
Geschäftseinheiten schützen ihre Prioritäten.
Manager mischen sich zu stark ein.
Gemeinschaftssinn existiert ohne ausreichendes gemeinsames Verständnis für den Betrieb.

So verschwenden starke Organisationen Energie und Ressourcen.

Das eigentliche Führungsproblem: „we know“ versus „we assume you know“

Die vielleicht schärfste Beobachtung des Manuskripts betrifft den Führungsdialog.

Es sagt, die Leadership Scorecard zeige hohe Werte bei der Sinnstiftung — sinngemäss: „we know“ — aber schwache Strategie Konversationen und Beitragsdialoge mit Mitarbeitenden, also implizit: „we assume you know“. Das deutet das Manuskript als Zeichen von Arroganz unter Senior Managern und als Hinweis auf eine Machtstruktur mit schwacher Führung. Das Resultat ist fehlendes gemeinsames Verständnis, das Energie und Ressourcen verschwendet.

Das ist eine starke Diagnose.

In einem Pharmaunternehmen darf Strategie nicht nur oben bleiben.

Nicht wenn der wichtigste Beitrag von Wissenschaftlern, technischen Experten, Forschern, Entwicklern und Spezialisten kommt, deren Arbeit lange Zeithorizonte und hochspezifisches Wissen umfasst.

Wenn diese Beitragsleistenden nicht verstehen, wohin das Unternehmen will und welche Rolle sie darin spielen, bleibt die Organisation nur deshalb erfolgreich, weil sie stark genug ist zu kompensieren.

Das ist keine Meisterschaft.

Das ist versteckte Fehlpassung.

Warum fünf von sechs nicht genügen

Das Manuskript sagt, dass Pharmaunternehmen fünf der sechs Kriterien von Wettbewerbsvorteil erfüllen. Das fehlende Element ist die Anwendung von menschenzentriertem Management, die Selbstverantwortung, Teamwork, Fokus der Aufmerksamkeit und die Entwicklung wichtiger Fähigkeiten unterstützen.

Das ist eine ausserordentlich nützliche Rahmung.

Pharma scheitert nicht.

Es fehlt ein kritisches Stück.

Und dieses fehlende Stück ist nicht noch mehr wissenschaftliche Brillanz.

Nicht mehr Regulierung.

Nicht mehr Executive Intervention.

Nicht mehr Kontrolle.

Es ist bessere Managementpraxis rund um Menschen und Koordination.

Genau das würde starke Organisationen noch stärker machen.

Warum das duale Betriebssystem in Pharma so wichtig sind

Das Manuskript betont dies sehr klar.

Pharma braucht ein duales Betriebssystem, weil Forschungs- und Produktionsteams unter sehr unterschiedlichen Logiken arbeiten. Wirksame Koordination in dieser Komplexität verlangt von Führungskräften an der Spitze, Exploitation und Exploration mit hoher Integrität, geteilte Vision und ausgerichteten Systemen über die gesamte Organisation hinweg zu balancieren.

Genau deshalb ist Pharma ein strategisch so bedeutsamer Fall.

Man kann Discovery nicht auf dieselbe Weise managen wie Manufacturing.

Man kann aber auch nicht zulassen, dass beide Welten auseinanderdriften.

Die Organisation muss beides halten:

Freiheit und Kontrolle,
Forschung und Betrieb,
langfristige Wissenschaft und kurzfristige Umsetzung,
Experten Autonomie und strategische Kohärenz.

Das verlangt ein hoher Management-Anspruch, nicht nur technische Exzellenz.

Worauf Führungskräfte in Pharmaorganisationen achten sollten

Pharma-Führungskräfte sollten schwierigere Fragen stellen, als nur ob die Pipeline gesund aussieht und das Geschäft liefert.

Diese Fragen sind wichtig.

Die tieferen Fragen lauten:

Wo stumpft Bürokratie den Fokus hochqualifizierter Experten ab?

Wo folgen Forscher und Manager eigenen Interessen statt gemeinsamen Beitrag?

Wo ist Zusammenarbeit schwächer, als der gemeinsame Zweck vermuten liesse?

Wo setzen Führungskräfte ein gemeinsames Verstehen voraus, statt es durch Strategie und Beitrags-Dialoge aufzubauen?

Wo mischen sich Führungskräfte in die Zusammenarbeit ein und schwächen sie gerade dadurch?

Wo ist das Unternehmen bereits erfolgreich, lässt aber dennoch hochrelevante Fähigkeit ungenutzt?

Genau das sind die eigentlichen Designfragen der Pharma-Führung.

Der Entwicklungsweg: Wandel zu menschenzentriert plus agile Zusammenarbeit

Die Action Agenda des Manuskripts ist sehr klar.

Pharmaunternehmen müssen über traditionelles Management hinaus gehen, ein Programm für menschenzentriertes Management initiieren, die Leadership Toolbox präziser mit dem Betriebssystem abstimmen und agile Fähigkeiten für Zusammenarbeit und den Wissensaustausch entwickeln. Zugleich müssen Führungskräfte die Strategie wirksamer an Fachkräfte kommunizieren, damit diese ihre Rolle beim Erreichen der Ziele klar verstehen.

Das bedeutet nicht, Standards zu schwächen.

Pharma braucht weiterhin Regulierung.

Es braucht weiterhin Qualitätssysteme.

Es braucht weiterhin Langfristplanung.

Es braucht weiterhin disziplinierte Produktion und Compliance.

Aber es braucht auch Managementpraktiken, die Interferenz reduzieren, Zusammenarbeit stärken, strategische Klarheit schärfen und Experten helfen, auf das Wesentliche fokussiert zu bleiben.

So können Innovation und Kontrolle zusammenwirken, ohne dass das eine das andere ständig beschädigt.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht eine weitere Reorganisation von Funktionen oder Governance.

Sondern den eigenen Organisationszwilling zu erstellen.

Durch eine Strukturierte Reflexion – einen standardisierten Online-Fragebogen von rund 15 Minuten – entsteht eine erste evidenzbasierte Darstellung, wie die Organisation aktuell funktioniert.

Daraus entstehen zwei praktische Perspektiven:

Das Fähigkeitsprofil, das das breitere Organisationsmuster sichtbar macht: Strategie, Geschäftsmodell, Organisationsform, Managementkontext, Wachstumsphase, operative Fähigkeiten und Wettbewerbsbarrieren.

Die Leadership Scorecard, die zeigt, wie Systeme, Führung, Kultur und Erfolg zusammenspielen – und ob die Organisation Verstehen, Denken, Umsetzung, Engagement und sinnvolle Grenzen unterstützt.

Gemeinsam helfen sie Führungskräften zu erkennen, ob die wissenschaftliche Stärke des Unternehmens wirklich vom Managementsystem getragen wird – oder still von Bürokratie, schwachem Dialog und fehlender Zusammenarbeit begrenzt wird.

Nicht als Urteil.

Nicht als Ranking.

Nicht als Kritik an Einzelpersonen.

Sondern als Vorbereitung auf ein Geführtes Klarheitsgespräch.

Pharma erreicht Meisterschaft, wenn Expertise und Management endlich zusammenpassen

Pharma mangelt es nicht an Expertise.

Es mangelt selten an Ambition.

Es mangelt selten an Relevanz.

Was häufig fehlt, ist ein Managementmuster, das präzise genug ist für die Art von Organisation, die Pharma bereits geworden ist.

Darum müssen Innovation und Kontrolle in Pharma zusammengehören.

Denn die Zukunft des Sektors hängt nicht nur von besserer Wissenschaft oder stärkeren Pipelines ab, sondern davon, ob Führung Organisationen schaffen kann, in denen brillante Menschen fokussiert bleiben, besser zusammenarbeiten und klar verstehen, wie ihr Beitrag mit dem Ganzen verbunden ist.

Über Management Insights

Management Insights wurde von [Lukas Michel](#) gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.

Der [Organisationszwilling](#) macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

• [Version zum Drucken](#)

- [Per E-Mail versenden](#)
- [Newsletter abonnieren](#)

- [Twittern](#)
-

Keine Kommentare vorhanden.

Lukas Michel | Management Insights | management-insights.ch