

# Supervision mit Pharma-Referenten

## Der Arzt bekommt Gefühle geschenkt

Harald G. Butzko

Wenn man sich mal ins Bewußtsein ruft, daß der Pharma-Referent von den 8–9 Stunden, die er täglich unterwegs ist, insgesamt lediglich 30–60 Minuten im Gespräch mit seinen Kunden verbringt, dann wird deutlich, wie kostbar jede zusätzliche Minute ist, die er für das Beziehungsmanagement nutzen könnte. Wobei es nicht auf die Dauer ankommt, sondern auf die Beziehungsintensität. Wie kann es gelingen, die Verweildauer plus Intensität beim Arzt zu erhöhen?

**Mehr Umsatz durch mehr Selbstbewußtsein auf seiten der Pharma-Referenten** heißt dieser Ansatz. Statt das Produkt in den Vordergrund zu stellen, sowie es die meisten Außendienstmitarbeiter gewohnt sind, bekommt die Beziehung zum Arzt ein größeres Gewicht. Dieses ist allerdings nur von Außendienstmitarbeitern zu leisten, die über ein hohes Maß an Selbstbewußtsein verfügen. Ganz deutlich muß gesagt werden, das Produkt tritt dadurch nicht in den

Hintergrund, sondern es wird in einer Weise besprechbar, die bisher zumeist nicht möglich war und es wird sogar aufgewertet.

### Basis-Überlegungen

- Ein Produkt wird auch durch die Ausstrahlung des Außendienstes verkauft.
- Durch nicht selbstbewußte Außendienstmitarbeiter verliert auch ein ansonsten exzellentes Produkt an Wert.
- Dieses trifft insbesondere auf die recht schwierige Beziehungskonstellation zwischen Arzt und Pharma-Referent zu.
- Der Pharma-Referent ist derjenige, der die Beziehung zum Arzt kontrollieren und steuern können sollte. Dies gelingt nicht, wenn er in erster Linie auf das Produkt fixiert ist.
- Dem Arzt sollte das Gefühl vermittelt werden, daß er (seine Person) der Mittelpunkt des Besuches ist.

In der Regel ist es doch oft so, daß mehrere Besuche erforderlich sind, bis der Arzt ein neues Produkt in seine Arbeit integriert. Es gibt sogar Fälle, daß ein Arzt mit einem bestimmten Produkt über Jahre besucht wird und selbst nach so langer Zeit noch Fehlinformationen besitzt. Warum ist das so? Der Arzt ist während des Besuches vom Außendienst oft mit seinen Gedanken bereits beim nächsten oder noch beim vorhergehenden Patienten oder sonstwie gedanklich abwesend.

Man kann sich in etwa vorstellen, was beim Arzt hängen bleibt, der tagtäglich mit einer Informationsflut der unterschiedlich-

sten Firmen bombardiert wird. Hinzu kommt, alle Firmen versuchen in mehr oder weniger uniformierter Gleichförmigkeit ihre Produkte in den Markt zu bringen. Pharma-Referenten werden austauschbar. Manchmal ist es gar gleichgültig, ob der Außendienstmitarbeiter der Firma X oder Y dem Arzt gegenübersteht. Das ohnehin nur Produkte mit einer hohen Qualität eine Chance haben, versteht sich von selber. Da unterscheidet sich der Pharma-Markt nicht von anderen Märkten.

**Eine von wenigen Möglichkeiten die bleiben, um sich eindeutig vom Wettbewerb zu unterscheiden, ist die Art und Weise wie der Außendienstmitarbeiter mit dem Kunden umgeht.** Die Ärzteschaft ist eine besondere Klientel und unterscheidet sich erheblich von anderen Kundengruppen. Wem es gelingt diese Besonderheit besser zu verstehen als andere und psychologisch zu nutzen, der wird sich neue Zugangswege eröffnen und sich gleichzeitig positiv vom Wettbewerb unterscheiden.

### Psychologische Gesprächsführung

Hier bieten sich Module an, die mit großem Erfolg für die psychologische Gesprächsführung entwickelt wurden. Das ist auch sogleich nachvollziehbar, wenn man bedenkt, daß es Gesprächstherapeuten beispielsweise gelingt selbst Menschen mit geringem Selbstwertgefühl Selbstvertrauen zu vermitteln und das Selbstbewußtsein zu vergrößern. Deren Kunden stehen während des Gespräches immer im Mittelpunkt.

---

Harald G. Butzko ist Geschäftsführer von BUTZKO consult.

Worauf muß bei solch einer Weiterbildung für den Pharma-Außendienst Wert gelegt werden? **Eines liegt sogleich auf der Hand**, das wozu der Außendienstmitarbeiter anschließend fähig sein soll, muß ihm ebenfalls entgegengebracht werden. Er, seine Person, ist Mittelpunkt dieser Personalentwicklungsmaßnahme. Das hat etwas mit »Vererbung« von Verhalten zu tun. Das, was ich erlebe, verinnerliche ich und gebe es weiter. Krasses negatives Beispiel für diese Tatsache ist, daß Kinder, die mißhandelt wurden, sehr oft selbst wieder zu »Schlägern« gegenüber ihren Kindern werden. Mitarbeiter sollte man so behandeln, wie man möchte, daß diese ihre Kunden behandeln. Dieses trifft übrigens nicht nur auf den Pharma-Außendienst zu, sondern sollte eine Leitlinie in jeder Branche sein.

**Der nächste Schritt wird sein**, die Teilnehmer zu befähigen den Arzt in den Mittelpunkt zu stellen, ohne das Produkt zu vernachlässigen. Das ist nicht die Quadratur des Kreises, sondern professionelle Gesprächsführung. Dazu gehört auch, daß die Außendienstmitarbeiter in der Lage sind, das Gespräch emotional zu steuern. Dieses wird dadurch erreicht, daß die Wahrnehmungsfähigkeit des Mitarbeiters vergrößert wird. Diese Fähigkeit stärkt das Selbstbewußtsein ungemein. Mit einem Mal Aspekte zu registrieren, die vorher an einem vorbeigegangen wären und nun zu entscheiden, ist es im Moment sinnvoll auf die emotionalen Signale des Arztes einzugehen oder besser auf der Sachebene das Produkt in den Vordergrund zu stellen.

Diese Art kundenzentrierten Beziehungsmanagements verleiht dem Arzt offene Ohren für den Pharma-Referenten. Hier hilft selbstverständlich die Tatsache, daß der Außendienst im Pharma-Markt den Arzt in regelmäßigen Abständen besuchen darf. Ein Autoverkäufer hat es da ungleich schwieriger. Ihm muß es gelingen auf den Punkt die Beziehung zum Kunden zu managen. Aber auch das ist mit dieser Art möglich.

## »Die Brille des Arztes«

Betrachten wir die Situation, die wir bisher aus der Sicht des Unternehmens angeschaut haben doch einen Augenblick aus der Sicht des Arztes, um den Vorteil solch einer zusätzlichen Kompetenz des Außendienstes noch stärker zu verdeutlichen.

**Ärzte werden von vielen Seiten unter Druck gesetzt! Auch die Pharma-Industrie beteiligt sich daran.** Eine langfristige Strategie zur Kundenbindung scheint dieses nicht zu sein. Statt über Druck zu verkaufen sollte der Außendienstmitarbeiter über »Zuwendung« verkaufen. Zuwendung und Verkaufen scheint ein Widerspruch in sich, dennoch hat dieses Vorgehen eine große Berechtigung, wenn wir dieses Wort mal anders schreiben: **zu-wenden**. Erst wenn ich mich dem Arzt **wirklich** zuwende, kann ich im Gegenzug auch von ihm Zuwendung und Aufmerksamkeit erwarten, eine psychologische Tatsache. Die Grenzen monetärer Zuwendung sind fortlaufend enger geworden. Das Reservoir emotionaler Zuwendung liegt brach und würde es genutzt, keine zusätzlichen betriebswirtschaftlichen Kosten verursachen – im Gegenteil.

Von einer inneren Einstellung her könnte es bedeuten, zu sagen: »Ich schenke dem Arzt meine Zeit«, (was gibt es Kostbares?). Ich gehe nicht mit dem Gedanken in die Gespräche mit dem Arzt: »Ich muß zusehen, daß ich soviel wie eben möglich von der kostbaren ›Ware‹, eben der Zeit des Arztes, erhasche, wie es nur geht.«

Eines weiß man heute: Mein Gegenüber, in diesem Fall der Arzt, spürt auf einer unbewußten Ebene sehr wohl, wenn der Außendienstmitarbeiters den Druck, den dieser empfindet im Arztgespräch weiter transportiert. Entsprechend wird dann mit dem »Vertreter« verfahren. Wenn ich dem Arzt allerdings meine Aufmerksamkeit **schenke**, dann wird er mir im Gegenzug sein Interesse zurückschenken. **Man könnte auch sagen, es ist ein emotionales »Geschäft«, was üblicherweise zu den Gepflogenheiten unseres Kulturkreises gehört.**

## Voraussetzungen

Voraussetzung dafür, daß der Pharma-Referent fähig ist, dem Arzt seine Aufmerksamkeit zu schenken, sind zwei Aspekte.

1. Er muß ein Gespür dafür entwickeln, wenn ein Arzt das Bedürfnis hat, **sich** mitzuteilen. Dieses ist viel, viel häufiger der Fall als von den meisten Außendienstmitarbeitern bemerkt wird. Warum gehen diese Signale verloren? Der Außendienstmitarbeiter ist ständig auf Sendung. Manche sind

so gedrillt, daß sie selbst für massive Signale des Gegenübers, daß er sich mal mitteilen möchte, unempfindlich geworden sind. Die Empfangsantennen sind gänzlich eingefahren. So fühlen sich viele Ärzte einfach benutzt. Das Gefühl, ich als Person bin eigentlich unwichtig, bleibt übrig. Und das bei einer Zielgruppe, für die es ausgesprochen wichtig ist, wichtig zu sein. Auf diesem Hintergrund wird manche Umgangsweise von Ärzten mit Pharma-Referenten nachvollziehbar.

2. Gesetzt den Fall, der Außendienstmitarbeiter ist nun in der Lage, selbst schwache Signale des Arztes, die ein Mitteilungsbedürfnis beinhalten, wahrzunehmen. Dann heißt das noch lange nicht, daß der Pharma-Referent auch das nötige Selbstbewußtsein besitzt, um sich als adäquater Gesprächspartner zur Verfügung zu stellen. Dieses wäre die zweite Stufe die der Pharma-Referent erklimmen muß. Dazu ist ein Lernprozeß notwendig, in dem der Mut zu solchem Verhalten aufgebaut und es dadurch ein gleichwertiger Gesprächspartner wird.

In den Fällen, in denen es Pharma-Referenten bereits intuitiv gelungen ist solch eine Beziehung aufzubauen, stimmen in der Regel auch die Umsätze. Was geschieht in den vielen Fällen, in denen der Außendienstmitarbeiter nicht in der Lage ist die Signale des Arztes wahrzunehmen, weil er auf Sendung getrimmt ist und nur das Produkt im Kopf hat? Er wird die Chance dem Arzt seine Zeit zu schenken nicht nutzen können. Verunsichert wird er statt dessen sein Produkt in den Vordergrund schieben. Mit dem Resultat, daß der Arzt frustriert ist. Dieses vollzieht sich in aller Regel nicht auf einer bewußten Ebene. Nun wird der Arzt seinerseits dem Produktinformanten keine Aufmerksamkeit schenken, auch wenn es nach außen hin so erscheinen mag.

## Supervision

Lernfeld dafür sind Supervisionsgruppen. Worin unterscheiden sich Trainings- von Supervisionsgruppen?

1. **Freiwilligkeit.** Supervisionsgruppen setzen in der Regel eine freiwillige Teilnahme voraus. Der Teilnehmer muß die innere Einstellung mitbringen, daß er sich persönlich weiterentwickeln will (nicht muß). Gerade weil eine Supervisionsgruppe

sich tiefer mit Persönlichkeitsaspekten beschäftigt als die meisten Trainingsgruppen, ist Freiwilligkeit ein Garant dafür, daß sich die Teilnehmer öffnen. Diese Personen werden schließlich zu Multiplikatoren für vorher noch wenig entschlossene Mitarbeiter.

**2. Pflichtveranstaltung.** Es ist auch möglich Mitarbeiter zu verpflichten, daran teilzunehmen. Der Vorteil ist, auch die Unentschlossenen werden sogleich in diesen Prozeß integriert. Nachteilig wirkt sich oft aus, daß diese Mitarbeiter einen offenen oder versteckten Widerstand entwickeln. Dadurch können die Motivierten manchmal behindert werden und der Entwicklungsprozeß verläuft langsamer. Gleichzeitig hätte man allerdings alle Mitarbeiter mit im Boot. Es ist im Einzelfall abzuwägen, welches Vorgehen in dem jeweiligen Unternehmen momentan angebracht ist.

**3. Variabler Ablauf.** Supervisionen haben keinen vorher fest definierten Ablauf mit einem strukturierten Zeitplan und Trainerleitfaden, sondern werden variabel den jeweiligen Personenkreis und den Bedingungen im Unternehmen angepaßt.

**4. Definiertes Ziel.** In der Supervision gibt es ein fest definiertes Lernziel. Nun entscheiden die Teilnehmer, welche Themen sie besprechen möchten, um das Lernziel zu erreichen. Das hat den Vorteil, daß Lerneffekte sich immer eng an den tatsächlichen Bedürfnissen der Teilnehmer orientieren. Selbstverständlich wird immer in Absprache mit dem Supervisor über die Themenwahl entschieden. Dadurch wird verhindert, daß auf »Nebenkriegsschauplätze« ausgewichen wird. Gleichzeitig hat es den Vorteil, daß Themen, die momentan scheinbar nichts mit dem Lernziel zu tun haben, dennoch ins Blickfeld rücken können. Inwieweit, das liegt im Geschick und der Erfahrung des Supervisors. Er wird solche Themen zulassen, wenn sie letztendlich doch einen Beitrag zum Lernziel leisten können. Werden solche Themen nicht geklärt, so kann sich eine Störung aufbauen, die letztendlich weiteres unbeschwertes Lernen behindert. Solche Themen können zum Beispiel Konfliktpotentiale sein, die sich aufgrund von Umorganisationen ergeben.

**5. Praxisbezug.** Es sind nur Themen erlaubt, die einen Bezug zur Praxis haben. Aktuelle Fälle und Konfliktsituationen aus dem eigenen beruflichen Alltag werden ein-

gebracht. Ein Beispiel mag dieses verdeutlichen. Ein Teilnehmer erklärt, daß es in sehr stört, wenn Ärzte ihn von oben herab behandeln. Dieser Teilnehmer würde aufgefördert einen Fall aus seiner Berufspraxis zu schildern, wo er das konkret erlebt hat. Dieser Fall wird nun in mehrstufigen Schritten aufgearbeitet. Fallschilderung – Analyse und Verstehen – Lösungsschritte und Handlungsansätze erarbeiten – Testen in der Praxis.

**6. Aktive Beteiligung.** Jeder ist verpflichtet Praxisfälle einzubringen. Jeder ist sowohl Berater als auch Ratsuchender. Dadurch wird das Wir-Gefühl gestärkt. Alle Teilnehmer werden in die Suche nach Lösungen und Veränderungen einbezogen.

**7. Hohe Identifikation.** Da alle Teilnehmer ähnliche Situationen erleben, gibt es ein hohes Maß an Identifikation mit jedem behandelten Fall. Indem ein Praxisbeispiel aufgearbeitet wird, lernen auch alle anderen mit ähnlich gelagerten Situationen besser umzugehen.

**8. Prozeßorientierung.** Supervision ist ein Intervall-Training über einen längeren Zeitraum. Die Meetings finden mehrmals einen 1/2 oder einen 1/3 Tag statt.

**9. Selbstverantwortung.** Jeder entscheidet für sich, welche Hinweise, Tips und Anregungen er aufnehmen und in welchem Maße er die neuen Lösungsschritte und Handlungsansätze in der Praxis anwenden will. Grundsätzlich sollte jeder die Bereitschaft haben Neues auszuprobieren (= Homework). Dieses ist bei freiwilligen Teilnehmern größer als bei Dienstverpflichteten. Die Erfahrungen damit werden in das nächste Meeting eingebracht (= Erlebnisbericht). Supervision ist ein Lernprozeß in einem Regelkreis von Aktion (= praktische Arbeit) und Reflexion (= Analyse der Praxiserfahrungen).

**10. Vorbereitung.** Jeder bereitet sich auf das nächste Gruppenmeeting vor, indem er sich im Vorfeld überlegt, welchen konkreten Praxisfall er dieses Mal bearbeiten möchte.

Supervision basiert auf Kenntnissen und Theorien aus Individualpsychologie, Soziologie, Sozialpädagogik, Kommunikationswissenschaften und Organisationspsychologie und hat in Deutschland eine mehr als 40jährige Geschichte. In den USA ist diese Methode seit über 100 Jahren bekannt.

## Zwei Zusatznutzen

Durch diese hier vorgestellte Supervisionsarbeit ergeben sich neben der Bindung des Arztes an das Produkt/Unternehmen zwei weitere Nutzen-Faktoren.

Gerade in turbulenten Zeiten erhalten die Mitarbeiter zusätzlich ein Forum, um über schwierige Arbeitsbedingungen zu reflektieren. **Konflikte, die sich beispielsweise durch Umorganisationen oder Neustrukturierungen zwangsläufig ergeben, werden entschärft.** Normalerweise wird in den Unternehmen versucht, die damit zusammenhängenden Gedanken und Empfindungen der Mitarbeiter unter der Oberfläche zu halten. Manchmal wird die Konfliktenenergie auch einfach ignoriert. Nicht zuletzt auch deshalb, weil man kein adäquates Handling besitzt, um die damit zusammenhängenden Emotionen in den Griff zu bekommen. Bedenken sollte man allerdings, Konflikte, die unter der Oberfläche schwelen, können sich leicht zu Schmelbränden ausbreiten. Das beeinträchtigt auf Dauer nicht nur die Performance der Mitarbeiter, sondern stört auch den Betriebsfrieden. Das, was man zu vermeiden trachtete, wird verstärkt.

In Supervisionen werden – wenn notwendig – solche Friktionen, schädliche Stimmungen als Thema aufgegriffen. Das Supervisionskonzept sieht vor, daß diese negative Energie, die nicht nur das Geschäft behindert, sondern so und so oft sogar verhindert, in eine positive Energie überführt wird. Das führt wiederum zu mehr Selbstbewußtsein. Sich solchen Situationen nicht ausgeliefert zu fühlen, sondern das Vertrauen in sich selbst zu entwickeln, und trotz turbulenter Zeiten damit umgehen zu können, schafft selbstbewußte Mitarbeiter, die in der Lage sind, sich dann wirklich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Weiterhin wird mit einer Supervisionsmaßnahme eine Art Teamentwicklungsprozeß in Gang gesetzt, selbst bei Mitarbeitern die nicht permanent in einem Team zusammenarbeiten. Denn à la longue führt diese hier vorstellte Form des »Trainings« dazu, daß sie sich die Mitarbeiter nicht nur in ihrem »Supervisions-Team« wohl fühlen, sondern gleichzeitig auch zu einer größeren Identifikation mit dem Unternehmen kommen. Auch dieses hat einen positiven Einfluß auf das Selbstbewußtsein der Mitarbeiter und damit auf den Verkauf des Produktes, den man nicht unterschätzen darf. ●