Der navigierende Steuermann

Der digitale Manager als Führungskraft im Sanitätshaus der Zukunft (Teil II).
Von Axel Ehrhardt

DER AUTOR

Axel Ehrhardt nennt sich selbst „der Spezialist für alle Fragen im Gesundheitswesen". Er verfügt über langjähriges Know-how in leitenden Positionen im Vertriebs-, Führungs- und Marketingbereich der Pharmaindustrie, Medizintechnik, sowie in der Apotheken- und Reha-Branche.

Neben der aktiven Akquisition im Außendienst und dem Verkauf am POS, dem Aufbau von Netzwerkstrategien, dem Außen- und Innendienst-Coaching, der konzeptionellen Erarbeitung und Durchführung von diversen Verkaufskonzepten und Marketingstrategien, der Umsetzung von Managementtechniken, Human Ressource-Programmen und dem Out-bound-Telefonmarketing, arbeitet er zusätzlich als Trainer im Inhouse-Bereich. Seine Themen decken sich mit seinem Beratungs- und Coaching-Portfolio.

Weitere Informationen unter
www.ae-managementberatung.de
ae-beratung@t-online.de

Digitale Führung ist eine der essenziellen Herausforderungen für das Management im Sanitätshaus der Zukunft. Die digitale Transformation wird nicht vieles in der Unternehmensführung verändern, sondern fast alles. Sich rasch wandelnde Märkte zwingen Unternehmen dazu, ihre Strukturen und Abläufe neu zu überdenken bzw. sich disruptiv in Frage zu stellen. Vor allem das Management und die Mitarbeiter müssen sich dazu neu positionieren.

Die Digitalisierung öffnet Türen zu einem unendlichen und umfassenden Wissensstand. Sie erlaubt die globale Echtzeit-Übertragung von Information und Kommunikation. Prozesse und Work-Flows bis hin zur Automatisierung lassen sich effizienter und ökonomischer gestalten. Mitarbeiterkenntnisse und Know-how werden damit leider teilweise überflüssig. Die digitalen Auswirkungen auf die Kunden und deren Einstellungen dürfen nicht unterschätzen werden. Denn diese werden sich noch informierter, aufgeklärter, wissbegieriger verhalten als bisher und gleichzeitig dem Sanitätshaus und seinem Angebot noch kritischer gegenüberstehen. Die Kunden wissen um ihren Wert. Produkte und Serviceleistungen überzeugen sie nur mit einem nachvollziehbaren Nutzen und Mehrwert.

Das Sanitätshaus der Zukunft muss deutlich höhere Hindernisse überwinden, wenn es sich weiterhin im regionalen Gesundheitsmarkt und Wettbewerb behaupten will. Sich diesen radikalen Veränderungen und deren zunehmenden Geschwindigkeiten zu stellen, diese als unternehmerische Herausforderung zu akzeptieren und die dazugehörigen Chancen zu verifizieren, dies wird das strategische und operative Management und die Führungsaufgabe im Unternehmen zukünftig stark beeinflussen. Allerdings sind diese vorgezeichneten Schritte für viele Führungskräfte und Mitarbeiter teilweise anspruchsvolle Ziele, da wir Menschen unsere Gewohnheiten und Rituale haben, auf eine meist erfolgreiche Vergangenheit zurückblicken und die bewährte Weltanschauung bisher immer noch funktioniert hat. Der stringente Anspruch an das Management muss es deshalb sein, die Grundlagen der historischen Erfolge permanent in Frage zu stellen. Das Ziel ist es, die zukünftige Geschäftsentwicklung zu verstehen und nicht eine eventuell erfolgreiche Vergangenheit unreflektiert weiterführen zu wollen.

AGILE FÜHRUNG

Bereit für den Wandel? Was unter agiler Führung zu verstehen ist, erläutert Axel Ehrhardt im dritten Teil des Beitrags.

Auf dem Prüfstand

Primär steht das Management vor der Aufgabe, einen Konsens für ein ganzheitliches Verständnis zum Thema „Digitale Transformation im Unternehmen“ zu finden. Damit werden gleichzeitig das Unternehmen, seine Prozesse und Strukturen bzw. seine Kommunikations- und Konfliktkultur nachhaltig auf den Prüfstand gestellt werden. Interne Netzwerkstrukturen, selbstorganisierte und agile Teamführung werden mehr und mehr im Fokus der Entwicklung stehen. Die klassische dominante Hierarchie-Führung, die auf starre Planungsmechanismen, sich blockierende Abteilungssilos und auf geteilte Funktionen und Aufgaben basierte, wird unternehmerisch nicht mehr aufrecht zu halten sein.

Der Wandel verlangt ein neues Denken bei Führungskräften und Mitarbeitern. Jeder einzelne muss seine Einstellung zu den Inhalten seiner Arbeit, zum Management und Unternehmen hinterfragen. Somit wird die gesamte Wertschöpfungskette auf den Kopf und kritisch in Frage gestellt werden, um alle relevanten Daten, Fakten und Informationen für künftige Geschäftsmodelle zu generieren und zu verarbeiten. Steigende Ansprüche seitens der Kunden, Tempo, Vernetzung und Nachhaltigkeit werden die Entwicklung und den Kulturwandel des Sanitätshauses bestimmen. Somit ist digitale Führungskompetenz unverzichtbar.

Der GesundheitsProfi **Newsletter**

Die Top-News aus der Branche.
Abonnieren Sie unseren wöchentlichen Newsletter
und bleiben Sie auf dem Laufenden!
www.gesundheitsprofi.de/newsletter-bestellung

Was zeichnet die Führungskraft aus?

Doch welche Eigenschaften müssen Führungskräfte damit mitbringen? Welches neue Rollenverständnis ergibt sich für die einzelnen Mitarbeiter? Geteilte Führung und agiles operatives Arbeiten werden zu Meilensteinen im Rahmen der digitalen Transformation. Damit ist gemeint, an Team-Mitglieder im Rahmen des digitalen Projektmanagements einzelne Führungskompetenzen zu delegieren oder das gesamte Management eines konkreten Teamprojektes temporär zu überlassen. Hierarchien werden dadurch flacher, Autoritäten „dezimiert“ bzw. dezentralisiert.

Während Team-Mitglieder gemeinsam eigene Meilensteine definieren, entwickeln sich die Führungskräfte zu „navigierenden Steuermännern“. Sie sind somit zwar weiterhin in die einzelnen Arbeitsschritte und Abläufe fest verankert, verantworten aber primär die Zusammenstellung ihrer Kompetenz-Teams und generieren dadurch neue Organisationsstrukturen. Jede Führungskraft muss dieses neue Rollenverständnis verinnerlichen.

Die Manager von morgen überzeugen nicht mit autoritärer Allwissenheit und Durchsetzungsfähigkeit. Stattdessen fixieren sie die Kompetenzen der Mitarbeiter im Team zu fixieren und verdrahten diese miteinander. Auch wenn der Spruch „Wissen ist Macht“ nicht an Gültigkeit verliert, bleibt das Fachwissen nicht mehr der alleinige persönliche USP des Managers. Das fachliche Know-how verlagert sich mehr in die einzelnen Projektteams. Dadurch teilen sich die Machtstrukturen neu auf.

Führungskräfte behalten weiterhin ihre funktionelle Berechtigung. Doch das Führen selbst verändert sich. Agiles Führen zusammen mit agilen Teams ist das Management-Werkzeug in der digitalen Transformation. Agile Teams werden sich nicht nur verstärkt intern austauschen, sondern permanent mit Kunden kommunizieren. Dadurch können sie auf kurzfristige Veränderungen reagieren und nachjustieren.

Auf dem Weg in Richtung digitalisierte Arbeitswelt müssen alle Mitarbeiter im Sanitätshaus – im Rahmen des Change-Managements – mitgenommen und überzeugt werden. Die Transformation wird nur dann zu einer Erfolgsgeschichte werden, wenn alle in einem Boot sitzen und durch den „navigierenden Steuermann“ geführt werden. Dabei sollte auch das Fortbildungs- und Ausbildungsniveau durch externe Coachings und Lehrgänge gesteigert werden, da die Aufgaben vielschichtiger bzw. andere Fachkenntnisse und Fähigkeiten erforderlich sein werden.

Digitale Führungskompetenz muss also Mitarbeiter in die digitalen Prozesse mit einbeziehen, überzeugen, qualifizieren und neue Mitarbeiter für die digitale Arbeitswelt gewinnen.

Wer die digitale Transformation mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Strukturen und das Management des Sanitätshauses immer noch nicht erkannt hat, der sollte schleunigst damit beginnen. **GP**