

Alles im Wandel

Führung im digitalen Zeitalter (Teil 1). 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

Der digitale Umbruch verändert die Arbeitswelt. Seine Schlagworte sind allgegenwärtig: das Internet der Dinge, Industrie 4.0, Big Data, Künstliche Intelligenz, Automatisierung, virtuelle Realität, soziale Netzwerke. Die vierte industrielle Revolution steht vor jeder Sanitätshaus-Tür und wird sich künftig auf zahlreiche Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse sowie die Managementkultur der einzelnen Sanitätshäuser auswirken. Axel Ehrhardt setzt sich in einem dreiteiligen Beitrag mit den Herausforderungen von Führung im digitalen Zeitalter sowie den Anforderungen an die digitale Führungskraft (Teil II) sowie die Mitarbeiter (Teil III) auseinander.

Durch die digitale Kommunikation wissen alle Mitarbeiter des Unternehmens quantitativ mehr als früher. Der traditionelle Manager,

bei dem alle Informationen bisher konzentriert aufgelaufen sind, wird daher sukzessive in seiner Funktion abgelöst werden. Das allgemeine Wissen wird mehr oder weniger allen Mitarbeitern gehören und zugänglich gemacht. Digitale Führungsstrukturen lösen die konventionelle Führung, die durch Macht und Einfluss definiert war, ab. Lean Management ersetzt das Denken in Hierarchien und Abhängigkeiten. Fachliche Kompetenz allein legitimiert nur noch selten Führung. Digital Leadership ist Pull, nicht Push. Das Arbeiten in agilen, sich selbst organisierten Teams wird mehr und mehr im Fokus stehen.

Was bedeutet Führung im digitalen Zeitalter? Klar ist: Nur wer es schafft, digital zu denken, wird im Wettbewerb bestehen. Und nur wer sich verdeutlicht, dass digitale Transformation neben technischem Wandel vor allen Dingen einen kul-

turellen Paradigmenwechsel bedeutet, der wird seine Organisation erfolgreich in die Zukunft führen können. Somit wird „Digital Leadership“ zu einer komplexen Herausforderung, die paradoxerweise ja gerade darin bestehen sollte, Komplexität zu reduzieren, um das Unternehmen anpassungsfähiger, flexibler und agiler zu machen.

Führung wird indirekter. Um Kreativitätspotenziale nutzen zu können, müssen resistente Schnittstellen-Silos aufgebrochen und Abteilungswände eingerissen werden. Starre Hierarchie-Ebenen sind stringent aufzulösen, Verantwortung wird mehr und mehr in die überlappenden Teams delegiert. Sich noch enger im Markt zu vernetzen und mit den einzelnen Zielgruppen zu kommunizieren und damit noch näher am Marktgeschehen zu sein, zählt in den nächsten Jahren zu den digitalen Herausforderungen

für Vertrieb und Verkauf. Durch die Digitalisierung rückt der einzelne Kunde noch stärker in den Fokus. Mit Hilfe von modernen IT-gestützten Kundenkommunikations-Plattformen und Datenanalysen lassen sich innovative Service-Pakete im Kundenmanagement des Sanitätshauses entwickeln, um Kundenpräferenzen individueller, präziser und schneller bedienen zu können. Das stärkt und intensiviert das Clienting, d.h. die konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden. Die digitale Welt wird künftig in einem größeren Maß von Kunden gestaltet und nicht durch interne Macht- oder Kontrollinstanzen. So wird die E-Health-Kommunikation den Austausch von diagnostischen und indikationsbezogenen Krankheitsparametern zwischen dem Sanitätshaus, niedergelassenen Ärzten, Kliniken, Altenheimen, Pflegediensten und sonstigen Playern den Gesundheitsmarkt signifikant beeinflussen und die strategische und operative Ausrichtung des Sanitätshauses bestimmen.

Kürzere Produkt- und Innovationszyklen sowie ein stärkerer Verdrängungswettbewerb beeinflussen in der Zukunft neue Geschäftsmodelle und Technologien. 3D-Drucker verändern bereits heute das Tagesgeschäft in der Prothetik und Orthetik des Sanitätshauses. Hinzu kommt, dass interne Abläufe und Strukturen in den nächsten Jahren mehr und mehr digitalisiert oder an Digitalanbieter ausgelagert werden.

Die Digitalisierung verlangt deshalb von den Führungskräften, sich permanent in Frage zu stellen, Gewohnheiten aufzugeben und neue Technologien kennen zu lernen. Um fundierte Entscheidungen treffen zu können, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter nicht nur über hervorragende soziale Kompetenzen verfügen, sondern jederzeit auf das Know-how der Unternehmensorganisation zugreifen können. Ich bin fest davon überzeugt, dass eine

transparente Kommunikationskultur zu einer der wichtigsten unternehmerischen Führungsaufgaben wird, um diffuse Ängste abzubauen und die Mitarbeiter für den Kulturwandel zu begeistern. Denn einerseits fordern heute junge Menschen und Talente mehr Freiheitsspielräume und mehr Eigenverantwortung, andererseits bedeuten die einzelnen Arbeitsaufgaben in oft nur noch virtuell existierenden Teams für jeden Einzelnen eine echte He-

Das ePaper des GesundheitsProfi:

Für alle Print-Abonnenten kostenfrei!



Die Vorteile der GP ePaper-Ausgabe:

- bereits 2 Tage vor der Print-Ausgabe lesbar
- Lesezeichen- und Vergrößerungsfunktion
- Suche in der gesamten Ausgabe
- erscheint im Hoch- und Querformat
- Mehrwert durch Verlinkungen
- für Desktop und Tablet

erausforderung. Neue Formen der Kooperation erfordern deshalb auch neue Spielregeln, die im Rahmen der digitalen Führungsstrukturen noch erarbeitet werden müssen.

Mit einer „Management-nach-Gutsherren-Art-Mentalität“ bzw. preußischer Gehorsam-Kultur wird jedes Sanitätshaus scheitern. Progressive Führungskräfte werden lernen müssen, ihren Mitarbeitern mehr zu vertrauen, Fehler zuzugestehen, sie großzügiger experimentieren zu lassen, dabei weniger zu planen, sie intensiv zu coachen und reduzierter zu kontrollieren.

Beharrungsvermögen nicht unterschätzen

Die digitale Transformation kann Euphorie auslösen. Dabei sollten das interne Verlangen nach Beharrung und Widerstände nicht unterschätzt werden. Mit der Brechstange lassen sich große Tanker nicht in agile Schnellbootflotten transformieren. Im Rahmen des Change-Managements ergibt es oft mehr Sinn, neue Ideen und Wege in kleinere Einheiten zu zerlegen bzw. zu erproben und gemachte Erfahrungen intern an alle zu kommunizieren. Inspirationen liefern interne Start-ups, Laborversuche oder gezieltes Projektmanagement mit freiwilligem Charakter. Allerdings: Wer den Kulturwandel in seinem Unternehmen mit kleinen Schritten startet, muss ihn dann auch in aller Konsequenz nach vorne treiben. Deshalb gilt für das Management: Treiber und nicht Getriebener zu sein.

Im Personalmanagement werden im Rahmen des digitalisierten Managements noch größere Recruiting-Datenbanken entstehen. Die digitale Talentsuche über elektronische Persönlichkeitstests löst die konventionelle Arbeitsmarktsuche ab. Weiterhin werden künftig interne Abläufe und Strukturen in den nächsten Jahren mehr und mehr digitalisiert oder an Digitalanbieter ausgelagert.

Die digitale Transformation geht mit einem kulturellen Wandel einher. Sie schafft die reale Welt nicht ab, sondern ordnet den Umgang mit ihr neu. Nur wer sich darauf frühzeitig einstellt sowie Zeit, Geld und Engagement investiert, wird erfolgreich bleiben.

GP

ANFORDERUNGEN AN MANAGER UND MITARBEITER

Bereit für den Wandel? Was den digitalen Manager als Führungskraft im Sanitätshaus auszeichnet, ist Thema des zweiten Teils in der Oktober-Ausgabe von GP. Der dritte Teil geht auf die Anforderungen an die Mitarbeiter ein.