

Rückenwind

### ENTSCHEIDUNGEN GEWISSHEIT DESORIENTIERUNG

Die digitale Transformation stellt kleinere und mittlere Unternehmen vor große Herausforderungen. Sie erkennen, dass sich die allgemeine Erwartungshaltung ändert, aber sie sind nicht sicher wie darauf zu reagieren ist. Um sich von lieb gewordenen Gewohnheiten zu trennen und Status-quo-Verhalten zu überwinden, braucht es einen festen Entschluss. Wir alle neigen dazu, Dinge aufzuschieben, weil es im Moment bequemer ist.

Entscheidungen basieren auf Wissen, Erfahrungen, Daten, Fakten und einer Portion Intuition. Trotz aller Versuche Entscheidungen zu objektivieren, sind sie zum großen Teil beeinflusst von Charaktereigenschaften die in Ihrer Gesamtheit bei jedem Menschen individuell unterschiedlich ausgeprägt sind. Alle Versuche das Führungsverhalten durch empirischen Daten auf spezielle Erfolgsfaktoren zu reduzieren, haben keine gesichteten Erkenntnisse ergeben.

In Zeiten der Digitalisierung werden Kommunikations- und Verhandlungsgeschick, Empathie und Führungsvermögen weiter an Bedeutung zu gewinnen. Und es wird für Führungspersönlichkeiten bald nicht mehr ausreichen, ein Spezialgebiet zu beherrschen; sie werden keine andere Wahl haben, als das gesamte System zu verstehen und vernetzt zu denken und zu handeln.

Laut einer Studie des McKinsey Global Institute wird bis 2030 der Anteil an Arbeitszeit, der soziale und emotionale Fähigkeiten voraussetzt, in Deutschland um knapp ein Viertel auf dann 20% zunehmen.

Technologien und Geschäftsmodelle wandeln sich ebenso tiefgreifend wie Berufsbilder, Arbeitsabläufe und Prozesse. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es unerlässlich, heute Entscheidungen zu treffen, die Erfolgspotentiale und damit den Erfolg von morgen direkt beeinflussen.

## REPUTATION STEIGERN WACHSTUM UND RESSOURCEN STEUERN PROFITABILITÄT SICHERN

Kontrollierte Unternehmensentwicklung hat zum Ziel das Leistungsniveau stufenweise an neue betriebliche Anforderungen anzupassen, ohne die ursprünglichen Ansprüche aufzugeben. Die Qualität der Leistung als Garant des Erfolgs im Wachstum nicht zu gefährden und gleichzeitig die Profitabilität zu erhalten, bzw. zu steigern, ist eine Herausforderung im digitalen Wandel. Die strategische Ausrichtung einer glaubwürdigen Kommunikation von Institutionen im Bereich der Gesundheitswirtschaft ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Steuerung des Unternehmens in der digitalen Transformation.

Rückenwind entsteht durch:

Aktives Zuhören,
Wünsche erkennen,
Identität entwickeln,
Aufmerksamkeit gewinnen,
Störungen entdecken und
kenntnisreiche digitale Kommunikation.

Im Geschäftsleben gilt, dass im Wettbewerb in der Regel der besser Informierte gewinnt. Achtsamkeit trägt dazu bei, Orientierung zu finden in einer anti-logischen Welt der Widersprüche.

"Alles Wirtschaften beruht auf Verhalten. Deshalb bezweckt jede Aktivität die Beeinflussung menschlichen Verhaltens. Das richtig einzuschätzen, ist der Grundpfeiler einer jeden erfolgreichen Organisation" (Fehr Advice)



Photo by nikko macaspac on Unsplash

"Nur wenn das, was ist, sich ändern läßt, ist das, was ist, nicht alles."

(Theodor W. Adorno)

#### ENTSCHEIDUNGSWEGE NEUE DENKWEISEN EXPERTISE VON AUSSEN

"Die Entscheidungswege sind zu lang. Die Kommunikation intern ist zu schlecht. Wir brauchen Expertise von außen, um neue Denkweisen kennenzulernen." Zak Brown, McLaren Racing

Jedes Unternehmen benötigt für optimalen Workflow klar definierte Rollen, ungestörte Abläufe und regelmäßige Datenanalysen. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen ist die Förderung der Mitarbeiterqualifikationen sowie eine Veränderung im Führungsverhalten unumgänglich.

Es ist nicht ohne Mühe, diesen Wandel so energisch wie nötig und so reibungslos wie möglich anzugehen.

Externe Betrachtung aktiviert einen Denkprozess im Unternehmen, der Handlungsoptionen aufzeigt und Lösungen findet.



Photo by Sweet Ice Cream Photography on Unsplash

"Viel mehr als unsere Fähigkeiten sind es unsere Entscheidungen, die zeigen, wer wir wirklich sind."

Joanne K. Rowlings

#### VERMÖGEN KOMPETENZ ENTSCHEIDUNG

Kaufmännische Leiter von MVZs, bzw. Umsatz-, Personal- und Organisationsverantwortliche in Ärztegemeinschaften leben und arbeiten in einer VUKA (volatilen, unberechenbaren, komplexen und ambivalenten) Welt der Gesundheitswirtschaft.

Kleineren und mittleren Unternehmen fehlen verlässliche Anhaltspunkte, welche die Entscheidungsfindung erleichtern könnten. Trends und Prognosen sind weder stabil noch zuverlässig.

Die Antwort auf VUKA scheint VOPA: **V**ernetzung, **O**ffenheit, **P**artizipation und **A**npassungsfähigkeit. www.steinbeis-bmi.de

Kooperationen eingehen, belastbare Bündnisse schließen, ehrlichen und fairen Umgang mit Kunden pflegen, Vorschläge und Anregungen genauso wie Kritik von Mitarbeiter\*innen, Freunden und Lieferanten beachten und jederzeit bereit sein, das bisherige Vorgehen in Frage zu stellen.



Photo by Cristofer Jeschke on Unsplash

"Unsere Zweifel sind … häufig die Ursache für den Verlust von Dingen, die wir gewinnen könnten, scheuten wir nicht den Versuch."

William Shakespeare

#### DENKWEISEN

Entscheidungen werden regelhaft von Zweifeln begleitet. Der Zweifel ist ein Zustand der Unentschiedenheit, der entsteht, wenn Erfahrungswissen und Fakten nicht ausreichen, um zu einem sicheren Urteil zu kommen.

Wer zweifelt, sucht danach gute Gründe für sein Tun oder Lassen zu finden. Ein entweder - oder Denken kann in die Irre führen, vor allem, wenn es darum geht, Optionen miteinander abzuwägen.

Wer glaubt, es sei möglich den Zweifel durch mehr Informationen zu beseitigen, erlebt oft das Gegenteil. Aus Denken entstehen regelhaft Bedenken. Skepsis führt zur Schwächung der Willenskraft bis hin zur Handlungsunfähigkeit.

Wir wünschen uns nichts mehr als Entscheidungen in Gewissheit treffen zu können. Aber leider ist das ein Selbstbetrug. Trotz guter Ratschläge: Führen bleibt Entscheiden in Ungewissheit.

Es gibt keine Geheimformel für gute Entscheidungen. Nachfolgend finden Sie Hinweise wie mit Achtsamkeit Fehlentscheidungen vermieden werden.



"Alles Gescheite ist schon gedacht worden, man muß nur versuchen, es noch einmal zu denken."

J. W. von Goethe

#### REPUTATION AUTORITÄT

Planen ist die Fortentwicklung der Tradition durch kreative Gedanken.

Achte auf Deine Gedanken, denn sie werden Worte.

Achte auf Deine Worte, denn sie werden Handlung.

Achte auf Deine Handlungen, denn sie werden Gewohnheit.

Achte auf Deine Gewohnheiten, denn sie werden Charakter.

Achte auf Deinen Charakter, denn er wird Dein Schicksal. Aus dem Talmud

Achtsamkeit ist die Zauberformel, die Denken, Planen und Handeln begleitet. Heute spricht man von Awareness, dem Bewusstsein über die möglichen Konsequenzen einer mangelhaften Achtsamkeit.

Achtsamkeit ist nicht die Orientierung an anderen. Wenn Sie eine Frage haben oder eine Entscheidung erforderlich wird, liegt die richtige Antwort in Ihrem Lebenswisssen vor. Es gibt keine Geheimformel für gute Entscheidungen.

#### Unternehmensentwicklung

#### **#1 AKTIVES ZUHÖREN**

## IDENTIFIZIERT ANALYSIERT BEANTWORTET

Institutionen scheitern oft, weil sie mehr reden als zuhören. Es geht Ihnen in erster Linie darum Botschaften auszusenden.. Beim aktiven Zuhören erfahren Sie was Menschen bewegt, erahnen Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen.

Engagiertes Zuhören bedeutet zu erkennen was der Partner meint, nicht was er sagt

..., gehört heißt nicht immer richtig verstanden, verstanden heißt nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.

Damit etwas Gehörtes
verstanden wird, ist es nötig, dass
es verständlich erklärt wird.
Beim oberflächlichen Zuhören
liegt die Gefahr in der selektiven
Wahrnehmung. Man nimmt nur
auf, was man hören möchte,
anderes wird ausgeblendet.

Als Onkologen hörten, welche Bedeutung komplementäre Therapieverfahren für Krebspatientinnen besitzen, haben sie nicht verstanden. Patient\*innen sind nicht interessiert daran, dass man Ihnen zu- oder abrät. Ihr Bedürfnis ist ein kontinuierlicher Dialog. Sie erwarten entsprechend ihrer Lebensumstände gecoacht zu werden.

#### Unternehmensentwicklung

#### **#2 WÜNSCHE ERKENNEN**

#### SORGEN LEID WÜNSCHE HOFFNUNGEN

Wünsche entstehen aus den individuellen Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Wertvorstellungen derjenigen, die Ihre Dienstleistung aktuell benötigen oder zukünftig in Anspruch nehmen wollen.

Im Internet sind Orte entstanden, an denen Wünsche, Hoffnungen, aber auch Sorgen und Leid geteilt werden. Dort werden sie fündig.

Da kleinen und mittleren
Unternehmen Big Data nicht zur
Verfügung stehen, können Sie nur
sorgfältig die Abfragen Ihrer
Nachrichten, Kommentare und

Rückmeldungen beachten und sich um Trends und allgemein zugängliche Information kümmern.

Wenige Dienstleister beobachten soziale Medien, kennen die Anzahl der monatlichen Website-Besuche, überprüfen welche Seiten wie oft, welche gar nicht gelesen werden.

Stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen Wünsche und Hoffnungen erkennt, Sorgen und Leid ernst nimmt und richten Sie Ihre Kommunikation danach aus.

#### Unternehmensentwicklung

#### **#3 IDENTITÄT ENTWICKELN**

## MARKE PRINZIPIEN IMAGE

Menschen suchen nach erkennbarer Identität, weil es Sie in die Lage versetzt zu verstehen, welche Merkmale im Selbstverständnis einer Person, eines Unternehmens als wesentlich für das eigene Verhalten zu betrachten sind.

Anhand der Identität wird überprüft ob jemand mit dem, was er ist, was er tut oder als was er bezeichnet wird, übereinstimmt.

Identität ist nicht stabil, sie entsteht als soziales Konstrukt. Identität wird in der Ökonomie häufig mit der Marke verwechselt. Identität ergibt sich aus dem unverwechselbar Individuellen einerseits und der Anpassung an soziale Bedürfnisse andererseits. Deshalb stimmt Identität mit der Marke oder dem Namen nur teilweise überein.

Unternehmen ändern ihre
Identität im Laufe der
Entwicklung ständig; meist unter
Beibehaltung der Marke. Die
Marke ist ein optisches Signal,
welches der Welt eine Vorstellung
vom Besonderen der Institution
vermittelt.

Identitätswechsel in der Markenpflege verständlich zu kommunizieren findet oft nur zögerlich statt. Das schadet der Reputation.

#### Unternehmensentwicklung

**#4 AUFMERKSAMKEIT GEWINNEN** 

# ALLE MAL HERHÖREN AUCH DIE, DIE SCHWER HÖREN

Gehört zu werden in der zunehmenden Vielstimmigkeit des Internets wird immer komplizierter.

Seit Facebook, Amazon und Google ihre Daten stärker in den Griff bekommen, gelten neue Regeln im Internet.

War Google initial eine
Suchmaschine, entwickelte sie
sich durch zunehmend
komplexere Anfragen zur
Auskunftsmaschine. Mit den
nunmehr zur Verfügung
stehenden Daten wird Google zur
Vorschlagsmaschine, die schon
weiß was Sie suchen, bevor Sie es
komplett eingeben.

Google erkennt ihr Profil und weiß, welche Informationen für Sie hilfreich, nützlich und brauchbar sind.

Für Inhalte bedeutet das: persönlicher, relevanter, aktueller, kürzer, visueller und für mobile Endgeräte optimiert.

Bei vielen Mitbewerbern wurde es erschwert in der organischen Suche auf der ersten Seite zu erscheinen. Es sei denn, Sie investieren in Ads.

Es gilt flexibel zu agieren, um sich dem Tempo der Veränderung anzupassen. Viele Unternehmen halten zu lange an ihrer konventionellen Kommunikationsstrategie fest und verlieren genau das, was sie gern bewahren wollen:

Aufmerksamkeit.

#### Unternehmensentwicklung

#### **#5 STÖRUNGEN ENTDECKEN**

#### POTENTIAL -STÖRUNGEN = LEISTUNG

In jedem wachsenden Unternehmen entstehen Störungen durch
Gegenwind. Solche Störungen sind
Erschwernisse und Engpässe, die
Aufgaben und Abläufe behindern.
Diese entstehen z.B. durch
asymmetrische Verformungen der
Organisationsstruktur, wenn
einzelne Bereich schneller wachsen
als andere.

Auch wenn den Verantwortlichen die Ursachen für die Störungen der Unternehmensentwicklung meist bekannt sind, werden sie aus verschiedenen Gründen (Zeitmangel, historische Entwicklungen und Verpflichtungen) oft nicht konsequent angepackt.

Es braucht Erfahrung, Kenntnisse, Entschlossenheit und Geduld, um Störungen zu überwinden.

Die Aufmerksamkeit der Geschäftsführung soll fokussiert und frei von Ablenkungen sein, nur auf das Wesentliche ausgerichtet und sich nicht mit "Nebensächlichem" beschäftigen. Aus bescheidenen Anfängen können sich Störungen zum erheblichen Problem entwickeln.

Eine bedächtige Vorgehensweise widerspricht oft dem Führungsstil, der in vielen Unternehmen vorherrscht

So werden anfänglich Störungen oft nicht ernst genommen und dann zu schnell und gedankenlos angegangen, nur um sie aus dem Weg zu räumen.

#### Unternehmensentwicklung

#### **#6 DIGITALE KOMMUNIKATION**

## MITARBEITER UNTERNEHMEN KUNDEN

Vertrauensbildung in digitalen
Medien ist nicht die Fortsetzung
alter Kommunikationsmuster mit
neuen Mitteln. Kommunikation
von Kompetenz und
Glaubwürdigkeit ist zentraler
Bestandteil der Anerkennung in
digitalen Medien.

Reputation bezeichnet das
Ansehen einer Person, einer
sozialen Gruppe oder einer
Organisation. Reputation ist ein
Indiz dafür, wie sich jemand
zukünftig verhalten wird, und
erleichtert die Entscheidung ob
man vertraut.

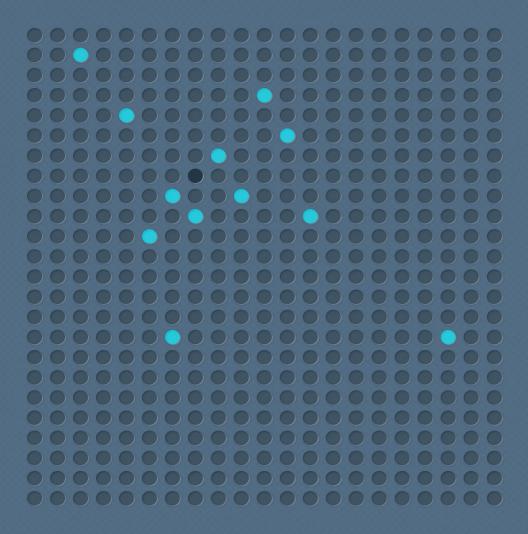
Bei Unternehmen zählt Reputation zum immateriellen Vermögen und ist Bestandteil des Firmenwertes (wikipedia).

Reputation basiert auf Transparenz, Aufrichtigkeit, Ausgewogenheit, sowie einer Balance zwischen Geben und Nehmen.

Nichts versprechen, was man nicht zu halten vermag. Ehrlich sein. So entsteht Vertrauen und Bindung.

»Wir« sagen und »Ich« meinen ist eine von den ausgesuchtesten Kränkungen." Theodor W. Adorno

Stellen Sie sich der stillen, aber permanenten Kulturrevolution im Internet.



#### und ihr plan?

PROF. DR. H.-PETER SCHEIDEL E-MAIL hps@profscheidel.de