

HEALTHCARE MARKETING

Das Fachmagazin für Gesundheitsmarken



Reputation steuern

Studien

New Work braucht New Leadership

Der DIG-IN Digitale Healthcare Index 2021, bei dem Führungskräfte im Gesundheitssektor zu unternehmenssoziologischen Aspekten der Digitalisierung befragt wurden, zeigt: Sie beschäftigen sich nun differenzierter mit den Folgen der Transformation und ihren Auswirkungen im Miteinander.

Autorin: Dr. Sabine Huppertz-Helmhold, Healthcare Frauen

Was viele von uns im Arbeitsalltag bereits feststellen konnten, lässt sich nun in konkreten Zahlen belegen: Die Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und ihre Führungskräfte passen sich zunehmend an den digitalen Wandel an – mit agilen Methoden und Tools, mit hybriden Arbeitsmodalitäten, mit veränderten Verantwortlichkeiten und Prioritäten. Der DIG-IN Digitale Healthcare Index 2021, eine branchenweite Studie der Healthcare Frauen (HCF) zur digitalen Transformation im Healthcare-Bereich, die erstmals 2019 erhoben wurde, zeigt konkrete Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung für Mitarbeitende und Führungskräfte. Der Fokus bei der Befragung von Führungskräften der ersten und zweiten Führungsebene liegt dabei auf relevanten Kompetenzen, Herausforderungen, emotionalen Reaktionen auf den Transformationsprozess, Veränderungen der Führungs- und Unternehmenskultur sowie der Digitalisierung von Arbeitsweisen.

Die Studienergebnisse machen eines unmissverständlich deutlich: Die Transformation ist vor allem eine Führungsaufgabe. Mitarbeitende arbeiten nun von unterschiedlichen Orten und aus verschiedenen Lebenssituationen heraus, können dabei den Kontakt als Team nicht so pflegen wie bisher gewohnt und Führungskräfte müssen aus der Distanz beurteilen, was der oder die Einzelne braucht: Wie geht es Mitarbeitenden unter den veränderten Arbeitsbedingungen und was benötigen sie aktuell? Wer im Team kann

remote oder hybrid arbeiten, und wer eher nicht? Was bedeutet das für die Leistungsbewertung und Personalentwicklung, für das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen? Digitale Transformation ist kein rein technologischer und methodischer Prozess, sondern ein ganzheitlicher Wandel, der nicht nur alle Hierarchieebenen, sondern eben auch menschliche Bedürfnisse betrifft. Dessen müssen wir uns bewusst sein, wie die Ergebnisse des DIG-IN Digitalen Healthcare Index 2021 zeigen.

Alles wie immer, bloß von einem anderen Ort?

Allein der Anteil an Mitarbeitenden, die regelmäßig im Home/Mobile Office arbeiten, hat sich branchenweit als Folge der Pandemiebeschränkungen verdreifacht und liegt derzeit bei 73 Prozent. Damit liegen die im Healthcare-Sektor Beschäftigten sogar über dem Bundesdurchschnitt von 49 Prozent abhängig Beschäftigter, die ständig oder tageweise von zu Hause oder einem anderen Ort arbeiten, über den sie selbst bestimmen können (Quelle: IZA Research Report No. 108, März 2021). Gleichzeitig haben annähernd 70 Prozent der Unterneh-

men inzwischen eine generelle Regelung für das Arbeiten aus der Distanz, 2019 hatten diese nur 29 Prozent. Der nahtlose Zugang zu Geschäftsanwendungen für Mitarbeitende ist bei annähernd drei Viertel der Unternehmen gewährleistet. Die Zusammenarbeit ist virtuell geworden. Mitarbeitende und Führungskräfte sparen An- und Abfahrtswege, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie scheint einfacher geworden zu sein – in den Lockdown-Monaten wurde sie allerdings zum herausfordernden Kraftakt. Wie belastend die Situation mitunter für arbeitende Mütter und Väter, aber auch für Berufseinsteiger war, belegen verschiedene branchenübergreifende aktuelle Studien. Auch die Führungskräfte in der Gesundheitswirtschaft empfinden eine gestiegene Belastung. Videomeetings seien ermüdender und demotivierender als direkte Begegnungen, zudem fehle der informelle Austausch, Abstimmungsprozesse würden schwieriger, das soziale Miteinander habe abgenommen, so die Befragten.



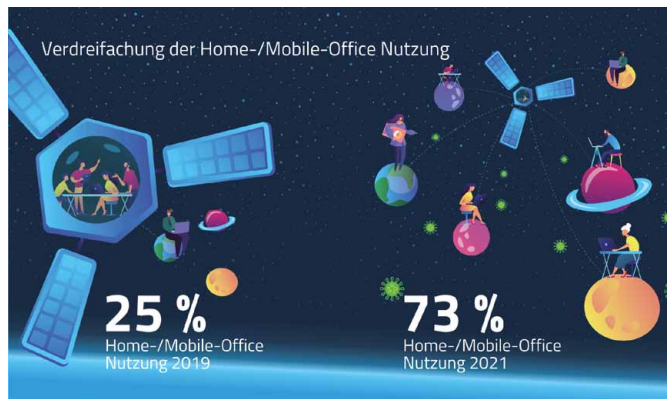
Abkapselung wird zur Herausforderung

22 Prozent der befragten Führungskräfte fürchten, dass die zwischenmenschliche Kommunikation auf der Strecke bleibt. Es entsteht eine Art Abkapselung von Mitarbeitenden, die sich wie Astronauten im All fern der Raumstation im luftleeren Raum aufhalten. Einer aktuellen Studie der Bertelsmann Stiftung zufolge, bei der mehr als 1.000 Mitarbeitende aus verschiedenen Branchen zum Zusammenhalt in ihren Organisationen befragt wurden, hat jeder Zweite durchs dezentrale Arbeiten Schwierigkeiten, soziale Kontakte aufrechtzuerhalten. Dieses Manko scheint auch im Gesundheitssektor eine der aktuellen Herausforderungen für die Führungskultur zu sein, wie die DIG-IN Ergebnisse zeigen.

Das Binden von Mitarbeitenden sowie die Identifikation Einzelner mit dem Unternehmen wird also immer schwieriger, was im Hinblick auf den Fachkräftemangel in der Branche zum erfolgsentscheidenden Faktor werden kann. Es wundert daher nicht, dass 71 Prozent der Führungskräfte in der Gesundheitswirtschaft ihre Führungsqualität derzeit als größte Herausforderung betrachten. Auch das Aufrechterhalten des Teamgeists und Sondieren der Stimmung haben an Priorität gewonnen, ebenso das Führen auf Distanz, das von Platz 25 (2019) auf Platz 5 im Ranking der wichtigsten Führungskompetenzen aufgestiegen ist, und die Coaching-Fähigkeit von Vorgesetzten. Das digitale Onboarding erweist sich in diesem Zusammenhang als Problem: 80 Prozent der Führungskräfte erleben hier eine Verschlechterung im Vergleich zum Onboarding neuer Mitarbeitender vor Ort. Dies kann deutliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und Verweildauer im Unternehmen haben.

Digitalisierungsgrad deutlich gestiegen

Der Anteil der Unternehmen, die über eine digitale Gesamtstrategie verfügen, ist seit 2019 signifikant von 43 auf 58 Prozent angestiegen. Das IFAK Institut für Markt- und Sozialforschung,



Grafik: Healthcare Frauen e.V.

New Normal:
Drei Viertel der Mitarbeitenden arbeiten laut den DIG-IN-Ergebnissen 2021 im Home- oder Mobile-Office

mit dem HCF die DIG-IN Studie durchführt, hat Indizes entwickelt, die unter anderem den Digitalisierungsgrad in den Unternehmen der Studienteilnehmenden bestimmen. Diese sind um fast zehn Prozentpunkte auf 58 Prozent gestiegen. Mehr als die Hälfte (54 %) der befragten Führungskräfte würden ihr Unternehmen heute sogar als progressiv charakterisieren. 2019 tat dies nicht einmal jede dritte Führungskraft (30 %).

Es ist ein Ruck durch die Branche gegangen, der die verschiedenen Facetten der Transformation für Führungskräfte wie Mitarbeitende spürbar macht. So wird die Digitalisierung weiterhin mit hoher Komplexität verbunden, gleichzeitig versprechen sich viele Befragte von ihr Prozessoptimierungen und Flexibilität. Die strategische Führung zur Digitalisierung ist in den Unternehmen von der mittleren Führungsebene ins Top-Management gewandert, und wird zunehmend auch von der IT-Abteilung und cross-divisionalen Teams getragen. Auch die Kommunikation zur digitalen Trans-

formation wird nun eher von Spezialteams oder Stabsstellen übernommen.

Vieles deutet auf eine neue Ausrichtung der Unternehmenskultur in der Gesundheitswirtschaft hin: flache Hierarchien, dezentrales Führen und Arbeiten, offene Kommunikation, neue Fehlerkultur und zeitlich flexible Feedbackkultur, hohes Vertrauen und agile Arbeitsmethoden. New Work hat Einzug in die Healthcare-Branche gehalten. Der Glaube an weitere neue Geschäftsfelder durch die Digitalisierung geht indes zurück. Nach Einschätzung der Befragten wird sich auch die Art, mit Kunden umzugehen, verändern. Jede vierte Führungskraft geht zudem davon aus, dass die fortschreitende Digitalisierung ein selbstverständlicher Teil unseres Arbeitsalltags bleiben wird. Vielfach, so zeigen die DIG-IN Ergebnisse 2021, sind die Führungskräfte auch durch die Pandemie seit der ersten Erhebung 2019 vom Getriebenen zum Treiber der Transformation im eigenen Unternehmen geworden.

Dr. Sabine Huppertz-Helmhold



Foto: Healthcare Frauen

ist theoretische Medizinerin und Inhaberin von Professional Pharma Partner, einem Anbieter von Interim-Management für Medical Affairs im In- und Ausland. Als Beirätin Digitale Transformation des Businessnetzwerks Healthcare Frauen (HCF) e.V., verantwortet sie die Studie DIG-IN Digitaler Healthcare Index, die seit 2019 Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene zum Stand der Digitalisierung befragt.

✉ sabine.huppertz-helmhold@healthcare-frauen.de

Im Rahmen einer Kooperation mit 'Healthcare Marketing' berichten die Mitglieder der Healthcare Frauen e. V. einmal im Quartal exklusiv über zukunftssträchtige Karriere- und Führungsthemen sowie Neuigkeiten aus dem Netzwerk.

Healthcare Frauen e.V.