

HEALTHCARE FRAUEN e. V.



DIGIN⁺

Digitaler Healthcare Index 2021



SPONSOREN

Mit adesso SE, AOK Hessen, BKK Pfalz, esanum, good healthcare group, Ihre Apotheken, Marvecs GmbH, MW Office Gesellschaft für Marketing und Werbung und PwC unterstützen den DIG-IN Report 2021 Unternehmen der Healthcarebranche sowie Krankenkassen, die gemeinsam mit uns Trends und Themen des Arbeitens 4.0 in der Gesundheitswirtschaft sichtbar machen wollen.

Unser Dank gilt allen Studienteilnehmenden, Unterstützerinnen und Unterstützern sowie insbesondere den Sponsoren, die dieses Projekt finanziell und fachlich unterstützt haben. Des Weiteren danken wir dem IFAK Institut und insbesondere Dr. Ulrike Dulinski und Claudine Bubolz für die Aktualisierung und Durchführung der branchenweiten zweiten Online-Befragung sowie für die verständliche Aufbereitung der erhobenen Daten. Dass der DIG-IN Healthcare Index 2021 zu einem lesenswerten Report geworden ist, verdanken wir kreativen Sparringspartnern: der Kölner Agentur lessingtiede, die die Gestaltung und Produktion verantwortete, der Berliner Agentur SeiBekannt, die mit ihren illustrativen Grafiken unseren Befragungsergebnissen einen unverwechselbaren Look verlieh, und der Hamburger Journalistin und Texterin Petra Sonntag, die sich souverän, professionell und mit Hingabe aller Texte und des unterstützenden Projektmanagements annahm.

Emily Andreae und Dr. Sabine Huppertz-Helmhold sagen Danke schön im Namen der Healthcare Frauen!



GRUSSWORT

Dorothee Bär

Mitglied des Deutschen Bundestages seit 2002

Liebe Leserin und lieber Leser,

der Gesundheitssektor ist für mich – auch und gerade in Zeiten von Corona – ein ganz besonders wichtiger Bereich der Digitalisierung. Im Gesundheitswesen zeigt sich sehr anschaulich, dass die Digitalisierung in der medizinischen und pflegerischen Versorgung herausragende Chancen bietet, das Leben der Menschen zu verbessern. Beispielsweise sorgt der Einsatz von digitalen Anwendungen wie Augmented Reality und Robotik für mehr Präzision und Sicherheit in Operationsprozessen, Künstliche Intelligenz kann zu einer besseren Prävention, Diagnosestellung und Therapie beitragen und die Digitalisierung von lästigen Dokumentationspflichten entlastet Beschäftigte, die stattdessen mehr Zeit für Fürsorge und Empathie für die Menschen haben. Wir als Bundesregierung haben in den vergangenen vier Jahren mit mehreren Gesetzgebungsvorhaben wie etwa dem Digitale-Versorgung-Gesetz oder dem Patientendaten-Schutzgesetz die richtigen Rahmenbedingungen für eine innovative und vertrauensvolle Gesundheitsversorgung geschaffen.

Gerade bei der Gestaltung unseres Gesundheitswesens benötigen wir allerdings auch mehr Frauen in den Führungsetagen, um in Lehre und Forschung eine weibliche Sicht auf Erkrankungen sicherzustellen und eine Vertretung der vielen weiblichen Beschäftigten in der Gesundheitsbranche zu gewährleisten. Ich danke den Healthcare Frauen (HCF) e. V. dafür, dass sie diesem Thema mehr Sichtbarkeit verschaffen, und werde mich auch weiterhin für Heterogenität in den Führungsstrukturen der Gesundheitswirtschaft einsetzen. Nun wünsche ich Ihnen viele interessante Erkenntnisse beim Studieren dieses Digitalisierungsreports!

Herzliche Grüße



Ihre Dorothee Bär



Bildquelle:
Jörg Rüter



VORWORT

Simone Menne

Aufsichtsrätin und Expertin für Finanzen
und Digitalisierung

In jeder Industrie, in jedem Sektor sind neue Technologien, ihre Akzeptanz und der versierte Umgang mit ihnen wichtiger denn je. Schon lange wurde diese Transformation eingefordert und angekündigt. Die Corona-Pandemie hat nun Effekte, die sämtliche Absichtsbekundungen hinsichtlich einer neuen, digitalen Arbeitswelt massiv beschleunigt haben.



Bildquelle:
Jürgen Mai

Gesellschaftlich erleben wir die Widersprüchlichkeit mancher Aspekte dieses rasanten Wandels. Zum einen waren andere Arbeitsweisen, freiere Zeiteinteilung sowie das Arbeiten von zu Hause aus plötzlich nicht nur eine Möglichkeit, sondern faktisch eine Notwendigkeit und Realität. Die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit schien einfacher möglich.

Diese neue Arbeitswelt brachte indes auch Nachteile mit sich. Selbstausbeutung, Überforderung und eine deutliche Mehrfachbelastung, insbesondere von Frauen, sind inzwischen durch Untersuchungen klar belegt. Fakt ist: Führungskräfte sind heute auf andere Weise gefordert, zu führen und gleichzeitig Sorge für die Belegschaft zu tragen.

Im Gesundheitswesen konnten wir wahrnehmen, dass die Verwaltung, insbesondere die Gesundheitsämter, damit überfordert waren, digitale Arbeitsweisen einzusetzen, und eine sichere, transparente Datenverarbeitung oftmals nicht gegeben war.

Der vorliegende DIG-IN Report 2021 der Healthcare Frauen zeigt sämtliche dieser Entwicklungen im Gesundheitssektor auf und konstatiert eine erfreulicherweise vorwiegend positive Grundstimmung zur fortschreitenden Digitalisierung. Die Sorge von Unternehmen, damit einhergehende Anforderungen nicht erfüllen zu können und den Anschluss zu verlieren, hat abgenommen. Die Chancen einer Weiterentwicklung werden insbesondere in der Unternehmenskultur gesehen.

Dabei verschiebt sich teilweise auch der Anspruch an die Führung. Neben den klassischen Kompetenzen stehen Führung auf Distanz und die Fähigkeit, Mitarbeitende zu coachen, nun weit oben auf der Skala der wichtigsten Kompetenzen. Fachwissen und Erfahrungswissen werden hingegen weniger hoch eingeschätzt.

Für mich ist das eine kulturelle Qualitätsverbesserung. Der DIG-IN Report 2021 ist eine Bestandsaufnahme, die die Notwendigkeit aufzeigt, eine moderne Führung sowie eine auf neue Arbeitsweisen abgestimmte Unternehmenskultur weiterzuentwickeln – und zwar über pandemiebedingte Auflagen hinaus. Dabei ist es wichtig – auch das lässt sich aus dem Report ablesen –, traditionelle Werte und Führungseigenschaften wie strategisches Denken, Kommunikationsfähigkeit und Entscheidungsstärke nicht zu vernachlässigen und so positive Aspekte der traditionellen Arbeitsweisen mit den Möglichkeiten von *New Work* zu verbinden.

Ich wünsche Ihnen viel Erkenntnisgewinn und Spaß bei der Lektüre.

Simone Menne

INHALT



HCF: EIN STARKES NETZWERK

6–7

EINFÜHRUNG: DIGITALISIERUNG IM HEALTHCAREBEREICH

8–9

SUMMARY

10–11

DIE EXKLUSIVEN DIG-IN INDIZES

12–13

DIGITAL LEADERSHIP

14–17

DIGITALE KOMPETENZEN

18–19

DIGITALE UNTERNEHMENSKULTUR

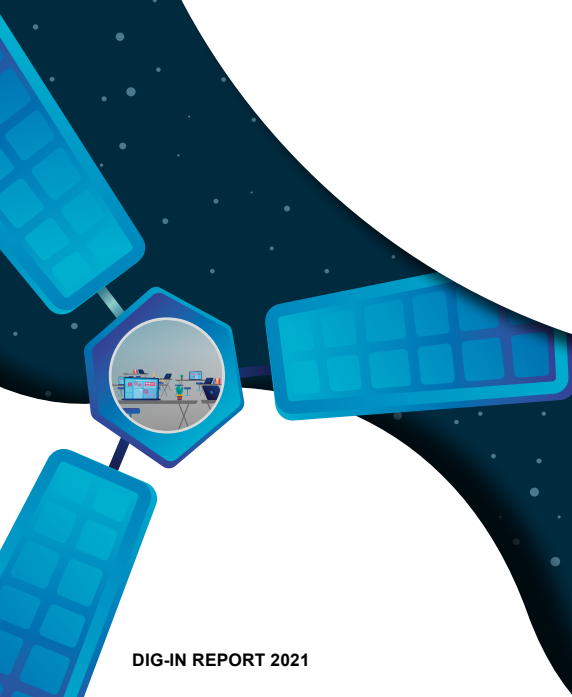
20–21

DIGITALER ARBEITSPLATZ

22–23

IMPRESSUM

24



WIR SIND DER WANDEL: HEALTHCARE FRAUEN (HCF) e. V.

160
Mitglieder

DER VORSTAND:



Kim Abbenhaus



Emily Andreae



Jutta Kristen



Cornelia Wanke

Die Healthcare Frauen (HCF) e. V. sind ein Businessnetzwerk führender Managerinnen der deutschen Gesundheitsbranche – von der Ärztin und Apothekerin über die Rechtsanwältin und Betriebswirtin bis hin zur Politologin und Wissenschaftlerin. 2007 gegründet, vereint HCF inzwischen fast 170 Mitglieder aus Gesundheitswirtschaft und -wesen, Forschung und Lehre, Medizintechnik, Rechtswesen und Dienstleistungsbe-
reich. Dazu zählen auch verschiedene Unternehmen der Branche als Fördermitglieder. Ihr gemeinsames Ziel: Führungsstrukturen zu etablieren, die heterogene Vielfalt ermöglichen, und die Transformation in Gesundheitswirtschaft und -wesen maßgeblich mitzugestalten. Dafür stärkt HCF Frauen auf ihrem Karriereweg, schafft Raum und Plattformen zur Vernetzung, macht weibliche Vorbilder sichtbar, setzt Impulse, übernimmt gesellschaftliche Verantwortung, stellt Expertise zur Verfügung, ermöglicht leidenschaftlichen Diskurs innerhalb des Netzwerks, aber auch im Außen mit Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, kooperiert mit anderen Netzwerken und Organisationen und generiert so auch öffentliche Aufmerksamkeit.

Impulse setzen, inspirieren und innovativ denken

HCF will den Wandel vorantreiben. Denn die Unternehmens- und Führungskultur in der Healthcarebranche müssen sich ändern, um Menschen zu befähigen, neue Lösungsmodelle zu generieren und die zukünftigen Herausforderungen zu meistern. Dazu braucht es mehr Vielfalt auf den unterschiedlichen Führungsebenen und eine neue Art des Denkens und des Leadership, mehr Kooperationen und das Schaffen gemeinsamer (neuer) Perspektiven. Die Digitalisierung treibt diesen Wandel voran. *New Work* bedingt *New Leadership*. HCF setzt sich deshalb für ein Leadership ein, das Disruption als Chance begreift, dabei integrativ vorgeht und durch internen wie externen Austausch intelligente Lösungen entwickelt. Dieses Leadership trägt der Vielfalt ebenso wie menschlichen Bedürfnissen im Sinne eines gesunden Miteinanders Rechnung.



100
Mentees



15
Förder-
unternehmen

Mit exklusiven Trainings für Mitglieder, jährlichen Tagungen mit führenden Köpfen und Visionären, Kooperationen mit unterschiedlichsten Institutionen und Netzwerken, seinem erfolgreichen und renommierten Mentoring-Programm sowie ab 2022 einem eigens entwickelten Leadership-Programm will HCF zur Weiterentwicklung der Strukturen in der Gesundheitsbranche beitragen. Kurzum: HCF will vernetzen, vordenken, vorangehen. Drei HCF-Kernprojekte tragen derzeit dazu bei.

Weiblichen Führungsnachwuchs begleiten und unterstützen

Das vom wissenschaftlichen Beirat der Deutschen Gesellschaft für Mentoring (DGM) zertifizierte **HCF Mentoring-Programm** unterstützt seit 2009 aufstiegswillige junge Frauen auf ihrem Karriereweg in der Gesundheitsbranche durch erfahrene, als Mentorinnen ausgebildete Führungspersönlichkeiten aus dem HCF-Netzwerk. Ein Jahr lang reflektiert die Mentee mit ihrer Mentorin bei monatlichen Treffen die Herausforderungen im Arbeitsumfeld, holt sich Rat und setzt sich Etappenziele. Das HCF Mentoring weckt vorhandenes Potenzial beim weiblichen Führungsnachwuchs und macht es sichtbar (→ healthcare-frauen.de/projekte/mentoring/).

Frauengesundheit fördern – von heute bis ins hohe Alter

Rund drei Viertel der Beschäftigten im Gesundheitswesen sind weiblich, der Anteil der über 50-Jährigen liegt bei 40 %. Um möglichst lange gesund zu bleiben, ist Prävention unabdingbar. HCF will mit **#agingforfuture** nicht nur ein Bewusstsein für gesundes Altern in der Gesellschaft schaffen, das dem demografischen Wandel und dem Erhalt von Fachkräften Rechnung trägt, sondern auch die Aufmerksamkeit auf Belastungen richten, die bereits frühzeitig die Gesundheit beeinträchtigen können – und dafür entsprechende Bewältigungsstrategien etablieren (→ healthcare-frauen.de/projekte/aging-for-future/).

Den Puls der digitalen Transformation in der Branche messen

Die Digitalisierung verändert unseren Arbeitsalltag signifikant. Mit dem Online-Marktforschungstool **DIG-IN Digitaler Healthcare Index** hat HCF in Kooperation mit dem IFAK Institut für Markt- und Sozialforschung erstmals eine branchenweite Befragung entwickelt, die den Status quo der Transformation in der Gesundheitswirtschaft messen soll. Seit 2019 befragt HCF Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene in der Healthcarebranche zu unternehmens- und organisationssoziologischen Aspekten. Mit der DIG-IN Studie begleitet HCF die notwendige Veränderung von Führungs- und Unternehmenskultur in Gesundheitswesen und -wirtschaft systematisch und zeigt wegweisende Entwicklungen auf (→ healthcare-frauen.de/projekte/digin-healthcare-index/).

PANDEMIE LEISTET TRIP INS DIGITALE UNIVERSUM VORSCHUB

VERDREIFACHUNG DER HOME-/MOBILE-OFFICE-NUTZUNG

Die Corona-Pandemie hat seit Frühjahr 2020 die Arbeitswelt verändert, auch in der Gesundheitswirtschaft und im Gesundheitswesen. Mit dem **DIG-IN Digitalen Healthcare Index** haben wir 2019 erstmals branchenweit den Status quo der Digitalisierung in Unternehmen der Healthcarebranche systematisch ermittelt. Diese „Nullwerte“ bilden nun die Basis für einen belastbaren Vergleich zwischen dem Zustand vor der Corona-Pandemie und dem aktuellen Ist-Zustand. Unser Fokus bei der Befragung von Führungskräften liegt dabei auf relevanten Kompetenzen, Herausforderungen für Mitarbeitende und Führungskräfte, emotionalen Reaktionen auf den Transformationsprozess, Veränderungen der Führungs- und Unternehmenskultur sowie der Digitalisierung von Arbeitsweisen. Daraus ergeben sich vier Themenfelder: **Digital Leadership** mit der Betrachtung von Herausforderungen und aktuell relevanten Kompetenzen von Führungskräften, vorhandene **digitale Kompetenzen** von Mitarbeitenden aus Sicht ihrer Führungskräfte, **digitale Unternehmenskultur** und **digitaler Arbeitsplatz**, zu dem Arbeitsmethoden sowie Bekanntheit und Einsatz diverser Techniken und Tools zählen. In den **DIG-IN Report 2021** flossen die Antworten von 125 weiblichen (77 %) und männlichen (23 %) Führungskräften der ersten und zweiten Führungsebene aus dem Gesundheitssektor ein, die im Juni 2021 an unserer Online-Befragung teilnahmen. 47 % der Teilnehmenden stammen aus dem Top-Management, 53 % aus

dem mittleren Management. Sie verfügen über durchschnittlich 14 Jahre Führungserfahrung, die große Mehrheit ist zwischen 40 und 59 Jahre alt. 40 % arbeiten in Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitenden.

In den vergangenen zwei Jahren hat sich – nicht zuletzt durch die pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen – viel getan in der Gesundheitswirtschaft: Fast drei Viertel (73 %) der Mitarbeitenden nutzen regelmäßig das Angebot, im Home-Office oder Mobile Office zu arbeiten. 2019 machte davon nur jeder vierte Mitarbeitende Gebrauch. Damit liegen die im Healthcarebereich Beschäftigten sogar über dem Bundesdurchschnitt von 49 % der abhängig Beschäftigten, die ständig oder tageweise von zu Hause oder einem anderen Ort aus arbeiten, über den sie selbst bestimmen können (Quelle: IZA Research

Report No. 108, März 2021). 70 % der Unternehmen im Gesundheitssektor haben nun eine generelle Regelung zum Arbeiten auf Distanz; das ist fast eine Verdoppelung im Vergleich zu 2019. Auch der Anteil der Unternehmen, die über eine digitale Gesamtstrategie verfügen, ist signifikant von 43 auf 58 % angestiegen. Das IFAK Institut für Markt- und Sozialforschung, mit dem HCF diese branchenweit einzigartige Studie durchführt, hat Indizes entwickelt, die u. a. den Digitalisierungsgrad in den Unternehmen der Studienteilnehmenden bestimmen (mehr dazu auf S. 12/13). Dieser ist um fast zehn Prozentpunkte auf 58 % 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 %). Die Digitalisierung wird indes weiterhin mit hoher Komplexität verbunden.



HOME-/MOBILE-OFFICE-NUTZUNG 2019

LOST IN SPACE?



73 %

HOME-/MOBILE-OFFICE-
NUTZUNG 2021


Wie sich die Pandemie auf die Digitalisierung in den Unternehmen auswirkt und welche Verbindungen zu schwinden drohen

Die Mehrheit der Chefetagen hat nun das Reisefieber beim Erschließen neuer Sphären erfasst: Während 2019 nur jede(r) zweite Befragte die fortschreitende Digitalisierung positiv bewertete, sind es inzwischen fast drei Viertel (74 %), die die Transformation begrüßen. Der dabei empfundene Handlungsdruck bleibt für fast 40 % der Befragten weiter hoch. Allerdings ist der Drang, neue Arbeitswelten zu erschließen, in der Gesundheitswirtschaft noch immer schwächer ausgeprägt als im Querschnitt der deutschen Industrie. Laut einer aktuellen Studie des Digitalverbands Bitkom sehen 95 % der deutschen Unternehmen den digitalen Strukturwandel als Chance.

Je weiter die befragten Führungskräfte in die Sphären des digitalen Universums vordringen, desto gedämpfter wird jedoch ihre Erwartungshaltung, sich damit auch beruflich weiterentwickeln zu können und an Gestaltungsfreiheit zu gewinnen, wie der Vergleich zu den Antworten im Jahr 2019 zeigt. Deutlich zugenommen hingegen hat das Gefühl, an sozialem Miteinander zu verlieren, was auch

Emily Andreae

Vorstand Healthcare Frauen e. V., u. a. verantwortlich für digitale Transformation und Gesundheitspolitik



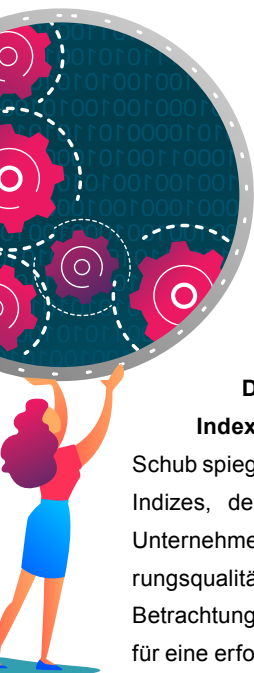
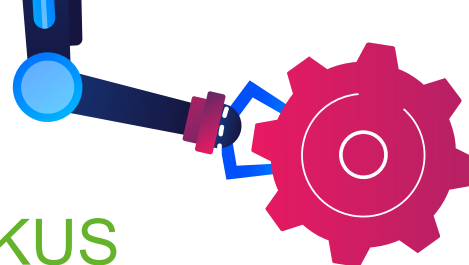
„Als Healthcare Frauen liegt uns das Thema Führung in der DNA und wir haben frühzeitig erkannt, dass die Digitalisierung einen großen Einfluss auf die Führungskultur und die Zusammenarbeit der Zukunft haben wird. Deswegen begleiten wir seit 2019 die digitale Transformation in den Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und deren Führungsetagen mit einer systematischen Erhebung, dem Digitalen Healthcare Index DIG-IN. Die Studienergebnisse geben uns die Möglichkeit, einen Impact sowohl für die Branche als auch für die HCF-Kernbereiche Mentoring, Leadership und Training abzuleiten, und leisten damit einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag zur Weiterentwicklung von Führung.“

auf das Arbeiten im Home-Office/Mobile Office zurückzuführen ist. So fürchten mit 22 % fast doppelt so viele Führungskräfte wie zuvor, dass die zwischenmenschliche Kommunikation und der informelle Austausch auf der Strecke bleiben. **Schon jetzt beklagen 43 %, dass mangelnder informeller Austausch die Zusammenarbeit erschwere.** Es entsteht eine Art Abkapselung von Mitarbeitenden, die sich wie Astronauten im All fern der Raumstation 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 jede(r) Zweite durchs dezentrale Arbeiten Schwierigkeiten, soziale Kontakte aufrechtzuerhalten. Dieses Manko scheint auch im Gesundheitssektor eine der aktuellen Herausforderungen für die Führungskultur zu sein, wie unsere Ergebnisse zeigen. Das Binden von Mitarbeitenden sowie die Identifikation Einzelner mit dem Mutterschiff wird also immer schwieriger, was im Hinblick auf den Fachkräftemangel in der Branche zum erfolgsentscheidenden Faktor werden kann.

Die befragten Führungskräfte bewerten die Weiterentwicklung ihrer Führungsqualität mit 71 % als größte Herausforderung im Zuge der Digitalisierung. Das ist eine Steigerung um 22 % und spiegelt wider, dass es nun nicht mehr – wie noch 2019 – vornehmlich um die Frage der Flugroute, also der unternehmensstrategischen Ausrichtung, geht, die nur noch 19 % als Herausforderung betrachten (2019: 51 %), sondern darum, wie sich Mitarbeitende an Bord bringen lassen und welche Formationen gemeinsam geflogen werden, damit niemand künftig als Satellit allein seine Bahnen zieht und womöglich die Verbindung zum Mutterschiff verliert. Auch das Aufrechterhalten des Teamgeists und das Sondieren der Stimmung haben für die befragten Führungskräfte an Priorität gewonnen. Was die Zielerreichung angeht, scheint das pandemiebedingte Home-Office einer erfolgreichen Teamarbeit dennoch wenig anhaben zu können. Drei Viertel der Befragten gaben an, Ziele weiterhin zu erreichen; auch die Klarheit der Ziele (63 %), die Effizienz (63 %) und die Zuverlässigkeit (61 %) sah die Mehrheit als beständig an.

Die vollständigen Literaturnachweise finden Sie unter www.dig-in-health.de

DISTANZ ÜBERWINDEN: FOKUS VON FÜHRUNGSKRÄFTEN LIEGT AUF DEM MITEINANDER AN BORD UND IM ORBIT



Wie in vielen anderen Branchen und Lebensbereichen hat die Covid-19-Pandemie seit Frühjahr 2020 auch in der Healthcarebranche zu einem Digitalisierungsschub geführt. Das belegen die Ergebnisse des **DIG-IN Digitalen Healthcare**

Index 2021 eindeutig. Dieser Schub spiegelt sich in den DIG-IN Hauptindizes, dem Digitalisierungsgrad von Unternehmen und der digitalen Führungsqualität ebenso wider wie in der Betrachtung notwendiger Kompetenzen für eine erfolgreiche digitale Transformation. Der **Index zum Digitalisierungsgrad** ist signifikant um fast 10 % auf 58 % gestiegen, der **durchschnittliche individuelle Führungsqualitäts-Index** hat sich sogar noch stärker entwickelt: von 39 auf nun 53 %. Mit anderen Worten: 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. Allein der Anteil der Mitarbeitenden, die regelmäßig im Home-Office/Mobile Office arbeiten, hat sich branchenweit als Folge der Pandemiebeschränkungen verdreifacht und liegt derzeit bei 73 %. Gleichzeitig haben annähernd 70 %

der Unternehmen inzwischen eine generelle Regelung für das Arbeiten aus der Distanz, 2019 hatten nur 29 % eine solche. Der nahtlose Zugang zu Geschäftsanwendungen für Mitarbeitende ist bei annähernd drei Viertel der Unternehmen gewährleistet. Doch wie der vorliegende **DIG-IN Report 2021** zeigt, mischen sich in die Aufbruchstimmung beim Erkunden digitaler Sphären nun auch kritische Töne. **Das Erleben von virtueller Zusammenarbeit – von unterschiedlichen Orten und aus verschiedenen Lebenssituationen heraus – zeigt, dass die Digitalisierung eine neue Führungs- und Unternehmenskultur braucht.** Führungskräfte und Unternehmen müssen sich nun fragen: Wie geht es Mitarbeitenden unter den veränderten Arbeitsbedingungen und was benötigen sie aktuell? Wer im Team kann remote oder hybrid arbeiten, wer eher nicht? Was bedeutet das für die Leistungsbewertung und Personalentwicklung, für das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen?

Die diesjährigen **Antworten von Führungskräften der ersten und zweiten Führungsebene im Gesundheitssektor** zeigen, dass sie sich differenzierter mit den Folgen der Digitalisierung beschäftigen und ihr Fokus sich von der Sicht auf die Branche nach innen ins Unternehmen verschiebt. **Der Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt.** Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenskultur werden zwar in Bezug auf Prozessoptimierungen und Flexibilität als Chance gesehen, gleichzeitig sehen die Befragten aber in der

verstärkten virtuellen Zusammenarbeit auch Risiken. So seien Videomeetings ermüdender und demotivierender, zudem fehle der informelle Austausch. Abstimmungsprozesse werden schwieriger, die empfundene Belastung hat zugenommen, das soziale Miteinander hingegen abgenommen. **Das digitale Onboarding erweist sich als Problem: 80 % der Führungskräfte erleben hier eine Verschlechterung im Vergleich zum Onboarding neuer Mitarbeitender vor Ort. Dies wird vermutlich in der Zukunft deutliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und die Verweildauer im Unternehmen haben.**

Die Hinwendung zur Zusammenarbeit im Unternehmen lässt sich auch an der Einordnung von Herausforderungen ablesen. Die unternehmensstrategische Ausrichtung bereitet nur noch knapp jeder fünften Führungskraft Kopfzerbrechen (2019: 51 %). 71 % der Befragten betrachten nun die Entwicklung der Führungsqualität als größte Schwierigkeit, gefolgt von einer notwendigen Veränderung der Unternehmenskultur (25 %) mit Blick auf agile und virtuelle Teams, neue Kommunikationsstrukturen und mobile Arbeitsmöglichkeiten.



NEW WORK WIRD ZUM NEW NORMAL

DIE UMSETZUNG DER MOBILEN ARBEIT WIRD ALS ANSTRENGENDER EMPFUNDEN.



Die strategische Führung bei der Digitalisierung ist in den Unternehmen von der mittleren Führungsebene ins Top-Management gewandert und wird zunehmend auch von der IT-Abteilung und crossdivisionalen Teams getragen. Auch die Kommunikation zur digitalen Transformation 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 Healthcarebranche gehalten.

Im Ranking der als wichtig erachteten Führungskompetenzen führen zwar noch immer traditionelle Kompetenzen wie strategisches Denken, Kommunikationsfähigkeit und Entscheidungsstärke, **gleichzeitig hat das Führen auf Distanz mit Platz 5 (2019: Platz 25) jedoch immens an Bedeutung gewonnen, die Coachingfähigkeit von Führungskräften ist noch wichtiger geworden.** Diese Entwicklung korrespondiert mit dem veränderten Fokus in Richtung Mitarbeitende. Fach- und Erfahrungswissen hingegen werden immer unwichtiger als Kompetenz für Vorgesetzte. Sie zählen

aktuell zu den Schlusslichtern im Ranking, ebenso wie das Datenverständnis. Deutlich angestiegen ist der **Wunsch nach Fortbildung zu den Themen Kommunikationsfähigkeit und Selbstmanagement** – beides relevante Indikatoren für die Entwicklung von Führungsqualität. **Primäre Herausforderungen liegen für die Befragten darin, Mitarbeitende zum Erkunden digitaler Sphären zu motivieren und den persönlichen Kontakt nicht zu verlieren.** Erstmals zählen das Aufrechterhalten von Teamgeist, das Erkennen von Stimmungen und das Onboarding neuer Mitarbeitender zu den Herausforderungen, was die Erfahrungen der verstärkten virtuellen Zusammenarbeit widerspiegelt.

Aktuell sind Mitarbeitende aus Sicht der befragten Führungskräfte gut aufgestellt: Wichtige Fähigkeiten – auch hier traditionelle wie Kundenorientierung, Ergebnisorientierung oder Teamfähigkeit – sind im Team in hohem Grad vorhanden. Gleichwohl sind Komplexitätsbeherrschung, Selbstmanagement, Umgang mit neuen Medien, Agilität oder das Tragen von Verantwortung Bereiche, die nach Ansicht von Führungskräften der Weiterentwicklung bedürfen. Die Relevanz solcher Kompetenzen ist also offensichtlich bekannt.

Dr. Sabine Huppertz-Helmhold

HCF-Beirätin digitale Transformation

„Die Healthcare Frauen haben bereits vor Jahren prognostiziert, dass die fortschreitende Digitalisierung in den Unternehmen der Gesundheitsbranche massive Konsequenzen für die Unternehmenskultur und die Führung von Mitarbeitenden haben wird. Die vorliegende zweite systematische DIG-IN Studie 2021 belegt im zeitlichen Verlauf deutlich die Folgen der Digitalisierung für unser aktuelles Arbeitsumfeld und die Führungsanforderungen. *New Work* ist bereits Realität geworden, ohne dass wir darauf vorbereitet waren. Jetzt gilt es, Fähigkeiten wie virtuelles Führen sehr schnell zu professionalisieren.“

Der Glaube an weitere neue Geschäftsfelder durch die Digitalisierung geht indes zurück. **Nach Einschätzung der Befragten wird sich jedoch auch die Art, mit Kunden umzugehen, verändern.** Jede vierte Führungskraft geht 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 **von Getriebenen zu Treibern der Transformation** im eigenen Unternehmen geworden.

DIE EXKLUSIVEN DIG-IN INDIZES

MESSBARE FORTSCHRITTE BEIM EINTAUCHEN IN NEUE SPHÄREN

Der **DIG-IN Digitale Healthcare Index** basiert auf maßgeschneiderten Indizes, die es ermöglichen, den Digitalisierungsgrad eines Unternehmens, den individuellen Führungsreifegrad in den Chefetagen sowie die Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden mit Blick auf die Digitalisierung zu messen. Damit ist der **DIG-IN Digitale Healthcare Index** seit 2019 ein branchenweit einzigartiges Tool, um den Status quo der digitalen Transformation in der Gesundheitswirtschaft zu bestimmen.

Index für den Digitalisierungsgrad im Unternehmen

Für die Indexbildung wurden **elf Bereiche der Transformation** im Unternehmen berücksichtigt, die aus entsprechender wissenschaftlicher Literatur abgeleitet und auch von der adesso SE bei ihren Kundenprojekten erfolgreich angewendet werden: **Customer Experience, Produktinnovation, Strategie, Organisation, Prozessdigitalisierung, Zusammenarbeit, Informationstechnologie, Kultur und Expertise, Transformationsmanagement, digitales Leistungsvermögen und digitale Führungskompetenz.** Aus diesen Bereichen wurden inhaltlich 25 Befragungselemente ausgewählt, deren Eignung durch Korrelations-, Faktoren- und Reliabilitätsanalysen bestätigt wurde und die in einem Summenscore verdichtet wurde. Es erfolgte eine Verdichtung in einem Summenscore.

DURCHSCHNITTLICHER DIGITALISIERUNGSGRAD IN DEN UNTERNEHMEN*

58%

*Mittelwert aus den Indexwerten pro befragte Person.

Zwischen 2019 und 2021 ist der durchschnittliche Digitalisierungsgrad in den Unternehmen der Gesundheitswirtschaft signifikant um fast 10 auf 58 % gestiegen (2019: 49 %). Mehr als die Hälfte der Unternehmen (54 %) kann mittlerweile als progressiv beschrieben werden, davon sogar 8 % als *Digital Leader*. Das entspricht nahezu einer Verdoppelung gegenüber 2019. In den vergangenen zwei Jahren ist damit knapp jedes fünfte Unternehmen vom *Digital Follower* zum *Digital Transformer* avanciert. Häufig werden nun Multichannel-Interaktionen mit Kunden umgesetzt, die IT-Infrastruktur regelmäßig aktualisiert und die Bedeutung von *Digital Business* erkannt. Was das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen zur Entwicklung digitaler Innovationen oder das Automatisieren von Routineprozessen betrifft, so geht es hier nach wie vor eher schleppend voran. Ein Fünftel der Unternehmen steht noch immer am Anfang der Entwicklung (17 % *Digital Beginner* und 2 % *Non-Digitals*), 2019 traf dies allerdings noch auf fast ein Drittel zu. Diese Werte zeigen deutlich: Die Gesundheitswirtschaft hat einen nachweisbaren Digitalisierungsschub erlebt.

DIE EXKLUSIVEN DIG-IN INDIZES

DIGITALER FÜHRUNGSQUALITÄTS-INDEX



DURCHSCHNITTLICHER DIGITALER FÜHRUNGSQUALITÄTS-INDEX*

53%

**Mittelwert aus den Indexwerten pro befragte Person.*

Zur Ermittlung des **digitalen Führungsqualitäts-Index** dienen Befragungsimens, die u. a. die emotionale Einschätzung der Führungskräfte zur Transformation, und Bewertungen zum Themenfeld Führen auf Distanz sowie zur Priorisierung und Erfüllung von Kompetenzen einer neuen Führungskultur anzeigen. Das ermöglicht es, einen Indexwert pro befragte Person und auf dieser Basis den durchschnittlichen **digitalen Führungsqualitäts-Index** zu ermitteln. Der individuelle Digitalreifeegrad der befragten Führungskräfte hat sich rasant entwickelt: Während 2019 noch die Hälfte der Stichprobe am Anfang der Entwicklung zur digitalisierten Führung stand, sind nun bereits 80 % davon *digitale Mitgestalter* und sogar 14 % *digitale Profis*, von denen es 2019 noch gar keine gab. Die Anzahl *digitaler Novizen*, die ihre Führungsarbeit erst allmählich an die Transformation anpassen, ist von 50 auf nunmehr 5 % geschrumpft! Sogenannte *nichtdigitale* Führungskräfte sind im Jahr 2021 nicht mehr vorhanden. Damit hat sich der **digitale Führungsqualitäts-Index** von 39 auf jetzt 53 % erhöht. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte in der Gesundheitswirtschaft weiß die digitalen Möglichkeiten beim Umgang mit Mitarbeitenden zu nutzen und bringt entsprechende Kompetenzen mit.

Führungskompetenz-Ranking

Der **DIG-IN Digitale Healthcare Index** ermittelt auf Basis der Angaben von 125 Studienteilnehmenden ein **Relevanz-Ranking der Kompetenzen**, und zwar aufgeschlüsselt nach Führungskompetenzen und Kompetenzen der Mitarbeitenden. Mit diesem Score lässt sich auf einen Blick erkennen, wie weit sich der Stellenwert von Kompetenzen einer „klassischen“ zugunsten einer neuen (digitaleren) Führungskultur verschiebt. Die Notwendigkeit eines Wandels von Führungskompetenzen und Kompetenzen Mitarbeitender hat die erste und zweite Führungsebene der Gesundheitswirtschaft nun erkannt. Die Coachingfähigkeit gilt aktuell als zweitwichtigste Kompetenz und das Führen auf Distanz hat von Platz 25 im Jahr 2019 sozusagen einen Quantensprung auf Platz 5 geschafft. Deutlich abgestiegen sind hingegen Fachwissen auf aktuell Platz 30 (2019: Platz 21) und Erfahrungswissen auf Platz 31 (2019: Platz 16). Das Datenverständnis bildet 2021 mit Platz 33 das Schlusslicht, ihm messen die Führungskräfte noch weniger Bedeutung bei als 2019 (Platz 26). **Kompetenzen, die für den Umgang mit Mitarbeitenden im Zuge einer neuen Führungskultur relevant sind, werden offenkundig höher eingestuft als ein verzierter Umgang mit Zahlen, Daten und Fakten.** Diese Bewertung trägt den aktuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden in Unternehmen Rechnung und untermauert einen fortschreitenden Wandel der Führungskultur in Richtung *New Work*.



FÜHREN AUF DISTANZ GEHÖRT ZU DEN WICHTIGSTEN KOMPETENZEN IM DIGITALEN UNIVERSUM

Andere zu motivieren und zu coachen, gehört weiterhin zu jenen Kompetenzen, die Führungskräfte in der Gesundheitswirtschaft weiterentwickeln möchten. Ebenso stehen disruptives Denken und Führen auf Distanz ganz oben auf der Wunschliste persönlicher Fortschritte. Stark zugelegt im Vergleich zu 2019 haben auch Kommunikationsfähigkeit und Selbstmanagement als gewünschte eigene Kompetenzen. Hier zeigen sich Bedürfnisse, die durch das verstärkte dezentrale Arbeiten zum Tragen kommen. Die Führungskräfte stellen nun im derzeitigen Arbeitsalltag fest, wie viel von diesen Schlüsselkompetenzen abhängt, um virtuelle und agile Teams erfolgreich zu führen.

Auch der Work Trend Index 2021 von Microsoft kommt zu dem Schluss, dass Mitarbeitende derzeit mehr denn je von ihren Arbeitgebern und Führungskräften erwarten, dass diese sich in ihre persönliche Situation mit all ihren Herausforderungen einfühlen. Durchgetaktete Videokonferenzen bieten wenig Raum für Fragen nach dem persönlichen Befinden. So überrascht es nicht, dass 43% der befragten Führungskräfte in der Gesundheitswirtschaft beklagen, dass der informelle Austausch mit ihrem Team fehlt. Jede zweite Führungskraft begegnet aktuell diesem Manko, indem sie bewusst den Austausch sucht und die Lebenssituation von Mitarbeitenden nach eigenen Angaben mitberücksichtigt. Die Vorgesetzten in der Gesundheitswirtschaft haben also den Bedarf erkannt, wie ihre Wünsche nach Weiterentwicklung zeigen, müssen aber auch bereit sein, die dafür erforderliche Zeit in die Mitarbeitenden zu investieren, und ihren Fokus darauf legen.

Zu den aktuellen Herausforderungen des Digital Leadership zählt, in der zunehmend virtuellen Arbeitswelt für sozialen Austausch und persönliche Begegnungen zu sorgen, der Kommunikation mit und zwischen Mitarbeitenden genügend Raum zu geben und Beziehungen anders zu pflegen, wenn das tägliche Zusammentreffen im Büro fehlt. Die dafür nötigen Kompetenzen spiegeln sich folgerichtig auch im Kompetenz-Ranking der Befragten wider. Zu den Top 5 der relevanten Fähigkeiten von Führungskräften zählen neben dem strategischen Denken (Platz 1) und der Entscheidungsstärke (Platz 4) nun das Coaching (Platz 2), die Kommunikationsfähigkeit (Platz 3) und das Führen auf Distanz, das mit aktuell Platz 5 einen Raketentart an die Spitze hingelegt hat (2019: Platz 25). Hier zeichnet sich nicht weniger als ein Mindshift in den Chefetagen der Healthcarebranche ab, der die Führungskultur nachhaltig verändern wird. Führung geht demzufolge deutlich mehr in Richtung Arbeiten in Netzwerken statt in Hierarchien – hin zum Befähigen von Mitarbeitenden und Unterstützen von sinnhaft erlebtem Arbeiten.



AUCH IM NEUEN KOSMOS WICHTIG: SOZIAL-KOMPETENZ UND EMPATHIE RÜCKEN IN DIE TOP 10 DER WICHTIGEN SKILLS VOR



Während bestimmte Soft Skills, die im Zuge der Transformation unverzichtbar werden, nun Spitzenplätze im Relevanz-Ranking der Kompetenzen einnehmen, sind andere Fähigkeiten in den Augen von Führungskräften zunehmend unwichtiger für eine erfolgreiche Performance geworden. So belegte Erfahrungswissen 2019 noch Platz 16 von 33, lag also im Mittelfeld der Relevanz. Zwei Jahre später bildet es nun mit Platz 31 fast das Schlusslicht. Es zeigt sich, dass Erfahrung auch in der Gesundheitswirtschaft für Führungskräfte an Bedeutung verloren hat, weil es für das Agieren in der neuen, digitalen Welt eben noch keine fundierten langjährigen Erkenntnisse gibt, auf die sich jetzt bauen ließe.

Das Erkunden des digitalen Universums ist für Leader und Teams also gleichermaßen ein Lernfeld, so zeigt es der Digitale Healthcare Index 2021, auf dem Sozialkompetenz (Platz 9), Komplexitätsbeherrschung (Platz 6) und Empathie (Platz 10) unter den Top 10 rangieren und mehr zählen als Fach- oder Erfahrungswissen – und auf dem der Mensch, privat und im Arbeitsumfeld, stärker in den Mittelpunkt von Führung rückt. **Erstaunlicherweise stufen die Befragten trotz fortschreitender Digitalisierung die IT-/Online-Kompetenz mit Platz 32 und das Datenverständnis (Platz 33) als am wenigsten wichtig ein.** Vielmehr erwarten die Führungskräfte der Gesundheitswirtschaft diese Kompetenzen eher von ihren Mitarbeitenden, bei denen die IT-/Online-Kompetenz im Relevanz-Ranking mit Platz 16 nun von den unteren Rängen (2019: Platz 24) ins Mittelfeld vorgedrungen ist. Gleichzeitig scheinen die Befragten um die Notwendigkeit zu wissen, hier Know-how aufzubauen, denn sowohl die IT-/Online-Kompetenz als auch das Datenverständnis zählen zu jenen Kompetenzbereichen, die sie weiterentwickeln möchten.

Auch die Agilität hat weiter an Bedeutung gewonnen und liegt nun auf Platz 14 (2019: Platz 22).



Ebenso erkennen die Führungskräfte mittlerweile, dass es wichtiger für ihre Rolle wird, Verantwortung abgeben zu können (Platz 15). Die Neugewichtung dieser Kompetenzen ist ein weiterer Indikator dafür, dass die Gesundheitswirtschaft mehr und mehr Voraussetzungen für *New Work* schafft. Die Ergebnisorientierung ist als Kompetenz deutlich weniger wichtig geworden und von Platz 6 (2019) auf Platz 18 gesunken. Das bedeutet nicht, dass gute Ergebnisse nicht mehr wichtig sind, sondern vielmehr, dass die befragten Führungskräfte ihren Fokus seit 2019 verändert haben. Die Art und Weise, wie Mitarbeitende geführt werden können – in einem Team, das von zu Hause aus, im Büro oder unterwegs arbeitet –, hat an Aufmerksamkeit gewonnen.



Katrin Wenzler

Geschäftsführerin Marvecs GmbH

„Für mich haben sich in den letzten zwei Jahren Kommunikations- und Entscheidungsstärke zu den Top-Führungskompetenzen entwickelt. Die Pandemie hat gezeigt, dass Kommunikation und soziales Miteinander Grundvoraussetzungen für die Zusammenarbeit sind. Eine empathische Grundhaltung und Menschlichkeit sind hier große Erfolgsfaktoren. Außerdem ist es gerade in unsicheren Zeiten wichtig, Entscheidungen mit Mut und Zuversicht zu fällen, auch wenn wir als Führungskräfte vieles selbst noch gar nicht wissen.“

LERNEN UND EXPERIMENTIEREN IM ORBIT: VIRTUELLE FÜHRUNG BRINGT NEUE HERAUSFORDERUNGEN



Führungsqualität ist für mehr als zwei Drittel (71 %) der befragten Führungskräfte aktuell die größte Herausforderung. Sie hat damit das in der Befragung 2019 als besonders herausfordernd empfundene Themenfeld unternehmensstrategische Ausrichtung mit einem deutlichen Vorsprung von 20 % abgelöst. Dies zeigt: **Je stärker der Mensch in den Mittelpunkt der Transformation rückt und die fortschreitende Digitalisierung sich im täglichen Tun niederschlägt, desto wichtiger wird eine an diesen Wandel angepasste Führung von Mitarbeitenden.** Das macht sich im Alltag von Führungskräften bereits jetzt deutlich bemerkbar: Ein knappes Drittel (28 %) der Befragten empfindet es als schwierig, Mitarbeitende für das Erkunden des digitalen Universums zu begeistern und den daraus resultierenden Nutzen zu vermitteln. Nahezu jede vierte Führungskraft (23 %) hält es zudem für herausfordernd, in Zeiten von Home-Office/Mobile Office den persönlichen Kontakt zu Mitarbeitenden zu halten und ihnen ein offenes Ohr zu leihen. Und jede fünfte Führungskraft (21 %) kämpft damit, einzelne Teammitglieder nicht zu verlieren und den Teamzusammenhalt aufrechtzuerhalten. Mit anderen Worten: Das Pflegen zwischenmenschlicher Beziehungen ist schwieriger geworden.

Wichtiger gewordene Fähigkeiten von Führungskräften wie Empathie, Coaching, Vernetzungsfähigkeit oder Führen auf Distanz sind derzeit bei den Befrag-

AKTUELL WICHTIGE KOMPETENZEN ALS FÜHRUNGSKRAFT



Erläuterung

Index (Basis: n = 125) für die als besonders wichtige eingestufteten Kompetenzen: Ranking nach Relevanz. Die Zahlen sind nicht absolut zu interpretieren, Mehrfachnennungen waren möglich. Die grünen Balken stehen für die mit einer neuen Führungskultur assoziierten Kompetenzen. Führen auf Distanz hatte 2019 nur Platz 25 von 33 belegt.

ten noch eher unterdurchschnittlich ausgeprägt. **Es wundert daher nicht, dass sie sich in genau diesen Kompetenzen wie Führen auf Distanz oder der Fähigkeit, andere zu motivieren (Coaching), weiterentwickeln wollen.** Denn bei der Frage, wie viele Führungskräfte auf der gleichen Leitungsebene die von ihnen als relevant eingestufteten Führungskompetenzen erfüllen, dominieren auch im Jahr 2021 immer noch traditionelle Fähigkeiten: Erfahrungs- und Fachwissen, Belastbarkeit, Ergebnisorientierung sowie die Übernahme von Verantwortung sind größtenteils vorhanden. Zu den Top 10 der bereits vorhandenen Kompetenzen bei Führungskräften der Gesundheitswirtschaft zählen zudem wichtige Soft Skills wie Team-/Kooperationsfähigkeit, Lernbereitschaft, Wertschätzung der Teammitglieder und Sozialkompetenz, die künftig ebenso wie

Coaching, Empathie oder Führen auf Distanz eine große Rolle für die Performance von Führungskräften spielen werden. Der branchenübergreifende internationale Work Trend Index 2021 von Microsoft verweist darauf, dass Führungskräfte mehr denn je in der Lage sein müssen, ihre Mitarbeitenden beim Experimentieren und Lernen in der neuen Arbeitswelt anzuleiten, sie zu extremer Flexibilität zu befähigen und diese auch zu ermöglichen.

Einige Kompetenzen, die sich einer neuen Führungskultur zuordnen lassen, wie z. B. Transparenz in der Informationspolitik, sind derzeit noch unterdurchschnittlich ausgeprägt, werden jedoch zum jetzigen Zeitpunkt überraschenderweise von den Befragten noch als weniger relevant angesehen.

HYBRIDES ARBEITEN IM ALLTAG: DIGITALES ONBOARDING UND CHANCENGLEICHHEIT NOCH SCHWIERIG

Remote Work, also das dezentrale Arbeiten von zu Hause aus oder unterwegs, birgt Herausforderungen, die bei Vollpräsenz von Führungskräften und Mitarbeitenden gar nicht erst entstehen. Führungskräfte unterliegen nämlich durchaus Fehleinschätzungen beim Vergleich zwischen Mitarbeitenden vor Ort und im Home-Office/Mobile Office, wie Wissenschaftler mit dem sogenannten Proximity Bias herausgefunden haben. Weil vor Ort Arbeitende sichtbar sind, werden sie von ihren Vorgesetzten vermeintlich als bessere Arbeitskräfte wahrgenommen, unabhängig vom Arbeitsergebnis. **Digital Leadership bedeutet also auch, sicherzustellen, dass Chancengleichheit durch hybrides Arbeiten nicht in Gefahr gerät.** Das beginnt mit der Personalauswahl und dem Onboarding und geht über die Leistungsbeurteilung bis hin zur Personalentwicklung. Schon jetzt zeigt sich in den Ergebnissen des Digitalen Healthcare Index 2021, dass das digitale Onboarding ein Problemfeld darstellt. Nur jede fünfte Führungskraft beurteilt das digitale Eingliedern neuer Mitarbeitender aus dem Home-Office/Mobile Office heraus als ebenso gut wie in Präsenz. Aus der Ferne dürfte es signifikant schwieriger sein, für Sparringspartner zu sorgen, Neulinge ins Team zu integrieren und Zusammengehörigkeitsgefühl zu erzeugen. So stellt auch jede vierte Führungskraft fest, dass Mitarbeitende, die im mobilen Büro arbeiten, sich weniger stark mit ihrem Team identifizieren

als Mitarbeitende vor Ort. Hier ist ein Digital Leadership gefragt, das dieser Entwicklung gezielt und kompetent entgegenwirken kann.

Gleichzeitig bemerken 61 % (2019: 55 %) der Befragten, dass die steigenden Anforderungen an inhaltliche Flexibilität und schnelle Informationsverarbeitung zu einer erhöhten Belastung ihrer Mitarbeitenden führen. Auch die subjektiv empfundene Belastung von Führungskräften hat im Vergleich zu 2019 zugenommen. Erfahrungen und vorhandenes Wissen sind noch schneller überholt, bestätigen 92 % der Befragten (2019: 78 %). Die digitale Transformation fordert offenkundig ihren Tribut hinsichtlich der emotionalen und psychischen Verarbeitung des Wandels durch Mitarbeitende wie Führungskräfte. **So verspüren fast alle Führungskräfte (95 %) Unsicherheit angesichts der zukünftigen Herausforderungen und 90 % von ihnen beobachten, dass die steigende Komplexität ihren Mitarbeitenden Angst macht.** Die Ergebnisse des Digitalen Healthcare Index 2021 liefern damit deutliche Hinweise darauf, dass das Wohlbefinden des Menschen im Wechselspiel mit Maschine, Mobile Office und neuen Methoden mehr Aufmerksamkeit und einer entsprechenden Führungsqualität bedarf.

Der Wunsch junger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach Vorgesetzten, die mehr Coach als Chef, mehr



Karlheinz Löw

Direktor für Personal, Finanzen und Infrastruktur, AOK – Die Gesundheitskasse in Hessen

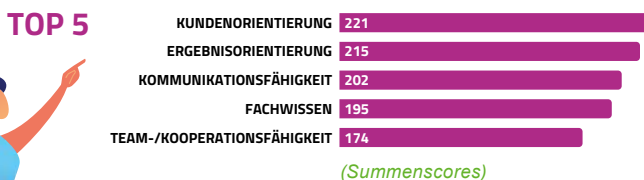
„Der digitale Wandel und die weiterentwickelte Arbeitswelt erfordern eine neue Führungskultur, entsprechende Kompetenzen und Führungsinstrumente. Dabei stehen für uns Werte wie Menschlichkeit, Vertrauen und Offenheit im Mittelpunkt. Wir ermöglichen unseren Mitarbeitenden, ihre Ideen und Impulse einzubringen, um damit die Vielfalt von Beschäftigten optimal für die Ergebnisse und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu nutzen. Die Arbeitswelt gestalten wir aktiv, vorausschauend und verantwortungsvoll – das ist die gemeinsame Aufgabe von Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitenden.“

Mentor als Kontrolleur sind und ihren Mitarbeitenden vertrauen, statt ihnen Vorgaben zu machen, hat sich weiter verbessert, wie sämtliche Befragten bestätigen. Damit kommt der Coachingkompetenz von Führungskräften mit Blick auf Nachwuchsförderung und Fachkräftemangel eine entscheidende Bedeutung zu. Das Prinzip des Lifelong Learning, also einer ständigen fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung, haben junge Mitarbeitende indes voll verinnerlicht, so die Einschätzung der Befragten, und können damit als wichtige Stütze der Transformation in der Gesundheitswirtschaft fungieren.

DIGITALE KOMPETENZEN ZUR ERKUNDUNG NEUER SPHÄREN TEILS NOCH UNTERENTWICKELT

Wenn es um Herausforderungen für Mitarbeitende durch die digitale Transformation geht, denken die befragten Führungskräfte zunächst an eine notwendige Veränderung der Unternehmenskultur und erst dann an wünschenswerte Mitarbeiterqualitäten. Im Vergleich zu 2019 hat sich die Rangfolge dieser beiden Bereiche umgekehrt. Die Erfahrungen während der Pandemie führen zum Lerneffekt: Digitalisierung ist keine reine Frage der Technik. **Die aktuelle Einschätzung zeigt, dass u. a. das Arbeiten in agilen Teams oder auch das veränderte Kommunikationsverhalten eine kulturelle Neuausrichtung in den Unternehmen erfordern.** Damit einher geht die Notwendigkeit, über bestimmte Kompetenzen zu verfügen, die derzeit nicht vollends vorhanden sind: Fast die Hälfte der Führungskräfte (48 %) betrachtet Aspekte wie das Nutzen digitaler Medien und

TOP 5 DER WICHTIGSTEN MITARBEITER-KOMPETENZEN



Kompetenzen einer „neuen Kultur“

Dr. Heike Niermann

General Managerin +49 med und patient+, Chief Operating & Performance Officer good healthcare group

„Digitale Kompetenzen wie die remote Betreuung und die damit notwendigen Omnichannel-Kompetenzen sind in der Gesundheitswirtschaft und -versorgung angekommen. Dass ein Umdenken teils schon stattgefunden hat, spiegelt sich in den Ergebnissen wider. Jedoch fehlt es häufig an passenden Maßnahmen, die nachhaltig und wertig umgesetzt werden müssen. Die Implementierung digitaler Methoden erfordert dabei eine Gesamtstrategie, interne Kommunikation und Begleitung der Teams, eben echtes Changemanagement!“



KOMPETENZEN ZUR WEITERENTWICKLUNG DER MITARBEITENDEN AUS SICHT DER FÜHRUNGSKRÄFTE



Angebote, den Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität, das Lösen von alten Methoden und Denkmustern oder eine hohe Lernbereitschaft aktuell als Herausforderung fürs Team.

Die Notwendigkeit, sich den Anforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt anzupassen, ist erkannt – doch noch immer sind die Kompetenzen bei den Mitarbeitenden im Gesundheitswesen eher unterdurchschnittlich ausgeprägt. Relevante Fähigkeiten wie der Umgang mit neuen Medien, Agilität, Datenverständnis oder Komplexitätsbeherrschung belegen hinsichtlich des Erfüllungsgrads nur das untere Drittel im Kompetenz-Ranking. Auch im Jahr 2021 fehlt 30 % der Mitarbeitenden die nötige IT-/Online-Kompetenz. Dabei ist diese unverzichtbar für hybrides Arbeiten, das auch Einzug in die Gesundheitswirtschaft gehalten hat. Hier herrscht noch Weiterentwicklungsbedarf in der Healthcarebranche. So überrascht es nicht, dass die Befragten insbesondere jene Fähigkeiten in ihren Teams fördern möchten, die neuralgische Bereiche für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung im Unternehmen betreffen: Kompetenz im Umgang mit neuen Medien, strategisches Denken, disruptives Denken, Selbstmanagement und IT-Kompetenz. Diese Kompetenzen sind nicht nur für interne Kommunikation und Prozessoptimierungen wichtig, sondern auch für das digitale Arbeiten mit Geschäftspartnern und Kunden. Das strategische Denken hat indes im Vergleich zu 2019 an Relevanz gewonnen. Offenkundig bauen sich klassische Hierarchien in den Unternehmen eher ab. Vielmehr ist nun ein Arbeiten auf Augenhöhe gefragt und erforderlich, um dem digitalen Wandel zu begegnen.



IN NEUEN WELTEN ZÄHLT MEDIENKOMPETENZ MEHR ALS ERFAHRUNGSWISSEN

Trotz fortschreitender Digitalisierung zählen für die befragten Führungskräfte nach wie vor traditionelle Kompetenzen zu den wichtigsten Fähigkeiten: Kundenorientierung, Ergebnisorientierung, Kommunikationsfähigkeit, Fachwissen sowie Team-/Kooperationsfähigkeit. Unter diesen Top 5 gibt es im Vergleich zu 2019 nur geringe Bewegungen. Gleichzeitig rangieren für

die Transformation relevante Fähigkeiten im Mittelfeld und sind damit teilweise deutlich vorgerückt, wie z. B. Agilität oder IT-/Online-Kompetenz. Je fortgeschrittener der Transformationsprozess, desto unverzichtbarer werden diese Eigenschaften. **Es deutet sich zudem**

ein Wandel hinsichtlich der Eigenverantwortung von Mitarbeitenden an. So ist die Entscheidungsstärke seit 2019 signifikant wichtiger geworden und von Platz 23 auf Platz 15 vorgerückt, ebenso belegt die Sozialkompetenz aktuell

Platz 18 statt Platz 26. Offensichtlich erwarten Führungskräfte im Zuge des Wandels von ihren Teams, dass sie in der Lage sind, mehr Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen. Auch hierin zeigt sich ein Trend zu *New Work* im Healthcarebereich.

Die traditionellen Fähigkeiten dominieren auch weiterhin! Unter den Top 10 findet sich keine einzige mit der Digitalisierung verbundene Kompetenz. Im Jahr 2021 sind bei den Mitarbeitenden der Gesundheitsbranche nach Einschätzung ihrer Vorgesetzten insbesondere die Wertschätzung der Teammitglieder, Kundenorientierung, Fachwissen, Integrationsfähigkeit und Belastbarkeit stark ausgeprägt. Die Belastbarkeit hat damit einen beachtlichen Sprung nach oben auf der Skala des Erfüllungsgrads gemacht: Während den Mitarbeitenden 2019 noch eine mäßige Belastbarkeit bescheinigt wurde, ist diese Fähigkeit nun auf Platz 5 zu finden. Wie es scheint, haben die Mitarbeitenden der Healthcarebranche ihren Vorgesetzten unter den besonderen Arbeitsbedingungen der Pandemie hinreichend bewiesen, dass sie belastbar sind. Bei gesteigerter Belastbarkeit ist analog dazu jedoch die Ergebnisorientierung von Mitarbeitenden signifikant von Platz 5 im Jahr 2019 auf aktuell Platz 14 abgerutscht. Diese Entwicklung lässt sich wohl auch auf das Arbeiten im Home-Office/Mobile Office unter

wiederholten Lockdown-Bedingungen zurückführen, das die Vereinbarkeit häuslicher, familiärer und beruflicher Pflichten erforderte und zu Lasten der Ergebnisorientierung ging. Zudem mussten Teams und Führungskräfte zunächst den Fokus auf eine neuartige Zusammenarbeit legen, um funktionierende Abläufe zu gewährleisten.

Im Vergleich zu 2019 sind die Teams leicht agiler geworden (von Platz 31 auf Platz 25). Auch die Fähigkeit, andere zu motivieren, ist gestiegen (von Platz 32 auf Platz 18). Diese Fähigkeit gewinnt im Zuge des dezentralisierten Arbeitens offenkundig an Bedeutung – schließlich bleiben durch mangelnde physische Arbeitseinsätze vor Ort im Team Schlüsselfaktoren wie soziale Kontrolle, Vorbilder oder auch regulierte Rahmenbedingungen auf der Strecke, so dass viel davon abhängt, auch im virtuellen Raum aus der Distanz andere begeistern und befähigen zu können, aus Eigenantrieb Aufgaben zu erfüllen. Das Erfahrungswissen von Mitarbeitenden wird hingegen von den Befragten inzwischen als weitaus weniger wichtig angesehen: Es rangiert nun im unteren Drittel auf Platz 26 und ist damit von Platz 12 in der Relevanz deutlich abgestiegen. Es zeigt sich, dass für die anstehenden Herausforderungen der Transformation langjährige Erfahrungen weniger zählen als bislang.



Leonie Bücher

Leiterin Organisation bei Ihre Apotheken

„Die letzten Jahre haben Führungskräfte und Mitarbeitende vor neue digitale Herausforderungen gestellt: in der eigenen Arbeit, der Interaktion miteinander und der Entwicklung des Einzelnen. Jeder kann von zu Hause aus arbeiten und gewinnt mehr Freizeit, gleichzeitig verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem. Führungskräfte müssen neue Wege der Bewertung von Arbeitsergebnissen finden, ohne in alte Kontrollmuster zu verfallen. Letztendlich ergeben sich aber aus den Veränderungen viele Möglichkeiten für Unternehmen und Mitarbeitende, aus denen zusammen ein optimaler Mix für zukünftige Arbeitswelten entwickelt werden kann.“

KOMMANDOBRÜCKE VERANTWORTET STRATEGISCHEN LEAD IM DIGITALEN KOSMOS



Im Jahr 2021 liegt der Fokus der Führungskräfte auf der notwendigen Veränderung der Unternehmenskultur.

Das Thema hat im Vergleich zu 2019 und hinsichtlich der Frage nach den Chancen fürs Unternehmen durch die Transformation sogar den Bereich neuer Geschäftsmöglichkeiten von Platz 1 verdrängt. 57 % der Befragten erwarten demnach eine positive Veränderung der Unternehmenskultur in Bezug auf Effizienz, Flexibilität und Schnelligkeit interner Abläufe sowie eine Entlastung von Routineaufgaben. Nur jede zehnte Führungskraft (9 %) verspricht sich indes positive Effekte von der virtuellen Zusammenarbeit. Diese Skepsis beruht vermutlich auf der Erfahrung, wie ermüdend und distanziert ständiger virtueller Austausch im Alltag für viele Führungskräfte und Mitarbeitende tatsächlich ist (vgl. S. 23). **Nahezu drei Viertel (74 %) erwarten in den kommenden fünf Jahren in der Unternehmenskultur die stärksten**

Veränderungen (2019: 56 %) – deutlich mehr als bei den Kompetenzen (7 %) oder Geschäftsmodellen (19 %). Das Top-Management des deutschen Gesundheitswesens hat erkannt, dass die Digitalisierung vor allem Auswirkungen auf das Miteinander, den Umgang mit und die Führung von Mitarbeitenden hat. Konkret rechnen 40 % der Befragten mit einer weiteren Zunahme von virtueller Zusammenarbeit und ortsunabhängigem Arbeiten (2019: 17 %). Darüber hinaus zeigt sich die Pandemie als Beschleuniger in Bezug auf die Akzeptanz von *New Work*. Der Prozess ist zwar noch nicht abgeschlossen, doch der Trend ist unumkehrbar. Fast jede vierte Führungskraft (24 %) geht davon aus, dass sich die Strukturen, Kommunikationswege, Prozesse und Tools weiter verändern werden (2019: 17 %). Die aktuellen Einschätzungen und Prognosen zeigen, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung zunehmend im Bewusstsein von Führungskräften angekommen sind und daraus entstehende

Vorteile für den Arbeitsalltag erkannt werden. Jede fünfte Führungskraft (19 %) – fast dreimal so viele wie 2019 (7 %) – rechnet nun damit, dass die Digitalisierung ein selbstverständlicher Teil des Arbeitsalltags sein wird.

Der Anteil der Unternehmen, die über eine Gesamtstrategie zur Digitalisierung verfügen, hat sich im Vergleich zu 2019 von 43 auf 58 % gesteigert. Dabei hat sich innerhalb der Unternehmen die Führungsarbeit zur Umsetzung hierarchisch verschoben. Während strategischer Lead und interne Kommunikation überwiegend von der ersten und zweiten Führungsebene ausgehen, ist die strategische Führung bei der Digitalisierung vom mittleren Management hin zum Top-Management (83 %), zur IT-Abteilung (29 %) und zu crossdivisionalen Teams (20 %) gewandert. Fast jede(r) dritte Befragte (30 %) gibt an, dass in ihrem/seinem Unternehmen nun ebendiese Teams die interne Kommunikation auf Augenhöhe mit dem Vorstand oder der Geschäftsführung übernehmen (2019: 12 %). Die Kommunikation hinsichtlich der digitalen Transformation wird inzwischen weniger vom Management und zunehmend von speziellen Teams oder Stabsstellen übernommen. Der Einfluss der Kommunikationsabteilung ist mit aktuell 3 % deutlich rückläufig (2019: 14 %). Klassische Hierarchien weichen also im Zuge der Transformation auf, weil sich zeigt, dass diese nur erfolgreich funktionieren kann, wenn alle Ebenen/Bereiche einbezogen werden und es dabei einen klaren Lead gibt.



Andrea Biebl

Geschäftsführerin MW Office Gesellschaft für Marketing und Werbung mbH

„Wir waren gut vorbereitet und hatten unsere Mitarbeitenden bereits ein Jahr vor Ausbruch der Pandemie mit Laptops ausgestattet. Auch Home-Office war bereits möglich. Es war jedoch eine große Herausforderung, plötzlich ca. 100 Kolleginnen und Kollegen im Home-Office zu führen. Auch der DIG-IN Report bestätigt, dass digitale Transformation weniger ein Technikthema als vielmehr eine Führungsaufgabe ist. Die große Herausforderung wird jetzt sein, im ‚New Normal‘ Führung neu zu denken und zu leben. Dabei ist es meines Erachtens besonders wichtig, die Nähe zum Team aufrechtzuerhalten, egal ob persönlich oder digital.“

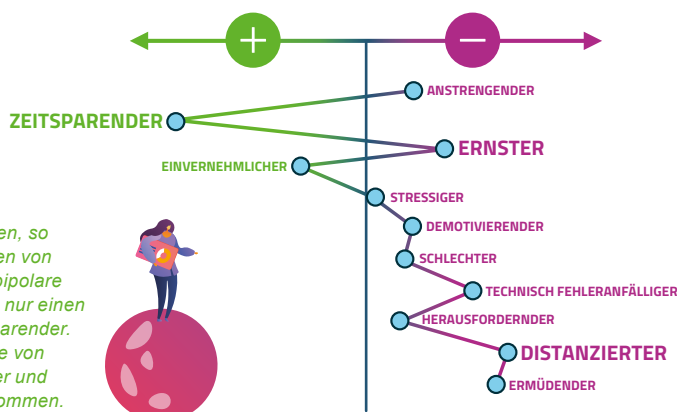
ARBEITEN AUS DISTANZ ERSCHWERT ABSTIMMUNG – NEUER „KOMMUNIKATOR“ NOCH NICHT GEFUNDEN



Sevilay Huesman-Koecke

Head of Business Development Health Industries bei PwC Deutschland und Gründerin von women&healthcare „Der verstärkte Einsatz neuer Software und technischer Tools, der durch die Covid-19-Pandemie an Fahrt aufgenommen hat, ermöglicht einen schnelleren und unkomplizierteren Zugang zu Wissen. Gleichzeitig müssen wir das Thema Mental Health im Blick behalten. Bei allen Vorteilen des digitalen Arbeitens brauchen wir den persönlichen Austausch für unsere Sozialkompetenz und um nicht isoliert zu sein. Hier gilt es, die Balance zu halten und diese auch in der Unternehmenskultur zu verankern.“

BEWERTUNG VIRTUELLER MEETINGS



Erläuterung

Digitale Meetings haben, so zeigen es die Antworten von Führungskräften (als bipolare 5er-Skala dargestellt), nur einen Vorteil: Sie sind zeitsparender. Gleichzeitig werden sie von den meisten als ernster und distanzierter wahrgenommen.

Als Folge der fortschreitenden Transformation deutet sich eine neue Ausrichtung der Unternehmenskultur an. So hat sich der Führungsstil von transaktionaler Führung, also einer Führung mit Zielen, nach Angaben der Befragten in Richtung transformationale Führung entwickelt, die vor allem die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden erhöht. Auch die Feedbackkultur hat sich im Vergleich zu 2019 verändert: Die Tendenz geht nun zu Feedbackgesprächen, die nicht mehr zeitlich, z. B. einmal jährlich, fixiert sind, sondern häufiger ad hoc stattfinden. Den stärksten Schub gibt es indes bei der Frage nach dem Führen auf Distanz. **Die zentrale Führung vor Ort ist seit 2019 als Folge des verstärkten Arbeitens im Home-Office/Mobile Office einer dezentralen (virtuellen) Führung gewichen.** Aus den aktuellen Ergebnissen lässt sich schließen, dass die Unternehmenskultur in der Gesundheitswirtschaft jetzt den Mitarbeitenden stärker in den Fokus nimmt, um einerseits die Motivation des Einzelnen, andererseits aber

auch seine Weiterentwicklung zu fördern. Verbunden mit dem jetzt üblichen Führen auf Distanz ergeben sich daraus neue Anforderungen an Führungskräfte (vgl. S. 14–17). Andere Indikatoren einer **New-Work-Kultur** wie hohes Vertrauen, eine Kultur des Scheiterns oder offene Kommunikation bewegen sich auf ähnlich hohem Niveau wie 2019 und belegen damit einen nachhaltigen Wandel. Es ist deutlich zu erkennen, dass in der Gesundheitswirtschaft erste Schritte in Richtung **New Work** getan sind.

Was die Projektorganisation angeht, so setzt die Gesundheitswirtschaft noch immer auf einen Mittelweg zwischen klassischem und agilem Projektmanagement, neu hinzugekommen ist das Arbeiten in virtuellen Teams. Zwar hat sich eine signifikante Verschiebung der Verantwortung von Einzelpersonen hin zu gemeinsamen Verpflichtungen vollzogen, gleichzeitig werden aber im Vergleich zu 2019 wieder mehr Aufgaben von oben zugeteilt, was als Folge des

Arbeitens aus Distanz zu deuten ist. Diese Entwicklung korreliert mit der Verschlechterung von Abstimmungsprozessen. Jede dritte Führungskraft gibt an, diese seien durch das Arbeiten im Home-Office/Mobile Office schwieriger geworden. 17 % sehen die Zusammenarbeit sogar insgesamt eingeschränkt. Jede zweite Führungskraft sucht den informellen Austausch – wo er fehlt, erschwert dies nach Angaben von 43 % der Befragten die Zusammenarbeit. Hier zeichnen sich vor allem Anforderungen an ein verändertes Leadership ab (vgl. S. 14/15). Die kritischeren Töne werden lauter: Insbesondere das Gefühl von weniger sozialem Miteinander und mehr Belastung hat im Vergleich zu 2019 signifikant zugenommen.

VIRTUELLE ZUSAMMENARBEIT: ANDOCKEN AUS DEM ORBIT ANS MUTTERSCHIFF WIRD ZUR ROUTINE

Das Arbeiten in virtuellen Teams aus dem Home-Office/Mobile Office heraus gehört 2021 zum Alltag von Mitarbeitenden und Führungskräften in der Gesundheitswirtschaft. Dezentrales Arbeiten setzt die entsprechende technische Ausstattung, Kollaborationsplattformen etc. voraus, um eine vernetzte Zusammenarbeit aus der Ferne zu ermöglichen. In der Praxis scheint sich dies mitunter als schwierig zu erweisen, denn die Zahl der Führungskräfte, die das Etablieren neuer Techniken oder das Angebot von Fortbildungen als Herausforderung betrachten, hat sich im Vergleich zu 2019 verdoppelt. Dies spiegelt sich auch in der Einschätzung ihrer Teams wider: So betrachten 21 % der Vorgesetzten das Arbeiten in agilen Teams (2019: 9 %) und das Anpassen des Kommunikationsverhaltens (2019: 0 %) als deutlich größere Herausforderung für ihre Mitarbeitenden als noch vor zwei Jahren. Jede zehnte Führungskraft – und damit fünfmal so viele wie 2019 – sieht diese auch in der Verfügbarkeit funktionsfähiger Technik. Während es an der technischen Ausstattung von Arbeitsplätzen mitunter noch zu hapern scheint, hat sich das Beherrschen neuer Tools bei Mitarbeitenden offenkundig verbessert: Dies sehen nur noch 13 % der Vorgesetzten als Herausforderung für die Belegschaft (2019: 21 %).

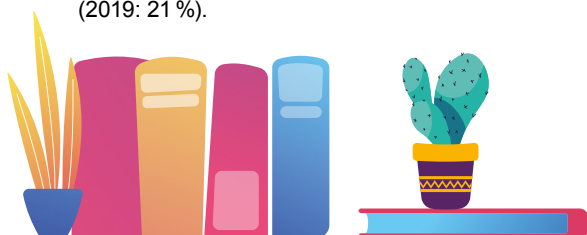
Insgesamt bestätigen fast drei Viertel (73 %) der Führungskräfte, dass ihre Mitarbeitenden durch ein entsprechendes Mobilitätsmanagement vollständig oder weitestgehend nahtlosen Zugang zu Geschäftsanwendungen unabhängig von Zeit und Ort haben. Mobilität und Agilität gehen in der Entwicklung Hand in Hand: Der Einsatz von agilen Techniken wie Scrum oder Projektmanagement-Methoden wie Kanban hat deutlich zugenommen. So nutzen 30 % der Befragten regelmäßig Scrum im Team (2019: 20 %), 10 % von ihnen sogar nahezu täglich. Auch das Arbeiten in teilautonomen Arbeitsgruppen ist auf dem Vormarsch: Während es 2019 nur 11 % der Führungskräfte waren, die diese Arbeitsweise täglich für ihr Team einsetzten, sind es jetzt mit 21 % fast doppelt so viele. Die wöchentliche bzw. mehrmals wöchentliche Anwendung ist signifikant von 14 auf 27 % gestiegen. Gleichzeitig hat sich der Anteil jener Führungskräfte, die Kanban und Scrum nicht kennen, deutlich reduziert. Mit anderen Worten: **Die Gesundheitswirtschaft ist agiler geworden.**



Tom Renneberg

CEO esanum

„Als Online-Ärzteportal haben wir unsere digitale Erfahrung bereits viele Jahre vor Corona aufgebaut. In der Pandemie war es für uns wichtig, auch unsere Arbeitsbedingungen noch stärker zu digitalisieren und flexibler zu gestalten. Im Home-Office bauen wir dafür auf Vertrauen und Selbstverantwortung. Das nutzt unser Team bis zu 60 % der Arbeitszeit. Flexible Arbeitsplätze ermöglichen uns aber auch, in wichtigen Momenten wie beim Onboarding einen persönlichen Austausch zu gewährleisten.“



EMOTIONALE DISTANZ ZUM MUTTERSCHIFF UND ZU ANDEREN RAUMKAPSELN WÄCHST

Mit dem dezentralen Arbeiten hat die Videotelefonie in fast allen Einsatzbereichen die nächste Stufe gezündet. Knapp 80 % der Befragten nutzen Videoanrufe, vor allem für interne und externe Meetings (2019: 67 %). Während 2019 nur jede dritte Führungskraft Videomeetings zum Führen virtueller Teams nutzte, sind es nun knapp zwei Drittel (64 %). Die Hälfte der Befragten führt inzwischen auch Gespräche mit Bewerberinnen und Bewerbern virtuell. 2019 machte dies nur knapp ein Drittel (30 %). Doch was auf der ökonomischen Seite für Zeitersparnis und schnellere Einigungen bei Entscheidungen sorgt, schneidet auf der emotionalen Seite deutlich schlechter ab als reale Zusammentreffen. **Die virtuellen Meetings werden als anstrengender, distanzierter, ermüdender und demotivierender wahrgenommen.** Diese Bewertung gilt sowohl für interne als auch für externe Meetings. Ein Drittel der Befragten bescheinigt seinen Führungskolleginnen und -kollegen immerhin belebende Meetings. Genauso viele beklagen jedoch regelrechte Meetingmarathons im Team. Jede(r) zweite Vorgesetzte sucht deshalb bewusst den informellen Austausch mit direkten Mitarbeitenden jenseits der virtuellen Runde und versucht dabei, deren persönliche Lebenssituation zu berücksichtigen. Die mobile Arbeits-

welt erleichtert zwar die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, erhöht aber gleichzeitig die empfundene Belastung bei den Befragten. Dies ist auch als Folge mehrerer pandemiebedingter Lockdowns zu deuten, die Home-Office, Home-Schooling und die Betreuung jüngerer Kinder unter einem Dach über Monate erforderlich machten. Die Weiterentwicklung der virtuellen Zusammenarbeit birgt, so zeigen die diesjährigen Antworten, nicht nur den Vorteil von Effizienz und Flexibilität, sondern schafft bei höherer Meetingdichte auch stärkere Belastung – **ein klarer Auftrag an Führungskräfte, die virtuelle Zusammenarbeit neu zu konzipieren.**

Knapp jede dritte Führungskraft (31 %) rechnet durch die fortschreitende Transformation mit Prozessoptimierungen, höherer Effizienz und höherer Automatisierung. Bereits jetzt integriert eine steigende Zahl von Unternehmen digitale Technologien oder Kanäle wie Analytics, Social Media und mobile Applikationen in die Kommunikations- und Serviceprozesse und nutzt die neuen Möglichkeiten stärker, um Kunden besser zu verstehen. Disruptive Konsequenzen in der physischen Arbeitsplatzgestaltung als Folge von Home-Office/Mobile Office, z. B. durch den Abbau fest zugeordneter Schreibtische für Mitarbeitende im Firmengebäude, lassen sich noch nicht feststellen. Obwohl 73 % der Mitarbeitenden

Mascha Lentz

Business Development
Health, adesso SE

„Die Pandemie brachte viel Leid für Menschen, aber sie stellte bei der Digitalisierung im Gesundheitswesen den Turbo an. Doch es ist noch ein weiter Weg: Digitale therapeutische Ansätze sind nicht wirklich in der Versorgung verankert. Wo ist das E-Rezept? Wann kann die ePA richtig genutzt werden? Wann sind in administrativen Bereichen im Gesundheitswesen Mehrwerte wie bessere Behandlung und effiziente Administration durch digitale Lösungen zu spüren? Vis-à-vis im Team arbeiten schätze ich nun noch mehr. Video-sessions zeigen klare Grenzen auf.“

in der Gesundheitswirtschaft regelmäßig ihres Firmenschreibtischs tätig sind, ist der Anteil zugewiesener Arbeitsplätze in den Büros mit 77 % (2019: 78 %) nahezu unverändert auf hohem Niveau. Die flexiblen Arbeitsplätze sind nur leicht angestiegen: von 14 auf 17 %. Hier dürfte in den kommenden Jahren eine Verschiebung in Richtung Flexibilität stattfinden. Dem Work Trend Index 2021 von Microsoft zufolge, für den im Januar 2021 weltweit Angestellte und Selbstständige in 31 Branchen befragt wurden, gaben 66 % der Führungskräfte an, dass ihre Unternehmen erwägen, vorhandene Büroräume für hybrides Arbeiten umzugestalten. Fazit: Die Gesundheitswirtschaft hat schnell und pragmatisch auf die Pandemie reagiert, jedoch unternehmensorganisatorische Anpassungen noch nicht zu Ende gedacht bzw. vollzogen, um entstehende Mehrwerte und Einsparungen zu realisieren.

Wissenschaftliche Erhebung,
durchgeführt vom

ifak

IMPRESSUM

Inhaltlich verantwortlich:
Healthcare Frauen (HCF) e. V.
Am Kümmerling 21–25
55294 Bodenheim

c/o Salihovic
Mühsamstraße 54
10249 Berlin

Vertreten durch:
Kim Abbenhaus (Vorstandsvorsitzende)
Emily Andreae
Jutta Kristen
Cornelia Wanke

Der DIG-IN Healthcare Index 2021 wurde ermittelt von
IFAK Institut GmbH & Co. KG

Sämtliche Inhalte, Texte, Grafiken und Fotos sind
urheberrechtlich geschützt. Sie dürfen ohne vorherige
schriftliche Genehmigung weder ganz noch teilweise
kopiert, verändert, vervielfältigt oder veröffentlicht
werden.

