



**MobAr-Studie 2022
mobiles Arbeiten –
Modell für die Zukunft?**

Liebe Leser*innen,



Adelheid Jakobs-Schäfer
Geschäftsführung
Sana Einkauf & Logistik GmbH



Lennart Eltzholtz
Geschäftsführung
Sana Einkauf & Logistik GmbH

die Pandemie hat die Digitalisierung sowie den strukturellen Wandel unserer Arbeitswelt massiv beschleunigt. In den Verwaltungsbereichen von Gesundheitseinrichtungen stand vor allem eine Covid-Präventionsmaßnahme im Mittelpunkt: mobiles Arbeiten.

Wie aber haben die Mitarbeiter*innen des Klinikeinkaufs die häusliche Arbeit vor und während der Pandemie erlebt? Das hat eine Umfrage des IOM | Institut für Organisation & Management der Steinbeis-Hochschule-Berlin untersucht – im Auftrag des strategischen Netzwerks New Work, das EK-UNICO und Sana Einkauf & Logistik 2021 im Rahmen ihrer Kooperation ins Leben gerufen haben.

Diese Broschüre stellt Ergebnisse vor – mit aufschlussreichen Aussagen von Mitarbeiter*innen im Klinikeinkauf darüber, wie sie die häusliche Arbeit erlebt haben, was sich verändert hat und was sie sich heute wünschen.

Fakt ist: Mobiles Arbeiten wird auch nach der Pandemie ein wichtiges Thema bleiben.

Die Studie gibt Denkanstöße für die Zukunft von New Work im Klinikeinkauf und wirft Fragen auf, denen nachzugehen sich lohnt. Für Arbeitgeber gilt es, die großartigen Chancen zu entdecken, um sich im wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt zu profilieren.

Die Arbeitswelt erlebt enorme Transformationen.

Megatrends, wie die Digitalisierung, die Automatisierung der Supply Chain oder das Global Sourcing verändern auch den Gesundheitssektor. Treffen große Herausforderungen auf knappe Personalressourcen, dann lohnt es sich, einmal in Ruhe nach- und vorzudenken: Wie muss die neue Arbeitswelt in den Kliniken – und speziell im Klinikeinkauf – aussehen? Welche Konzepte und Ideen sind geeignet, um die Klinikeinkäufer*innen darauf vorzubereiten?

Diesen Fragen beschäftigen das strategische Netzwerk New Work. Es entwickelt klinikübergreifend Ideen für die Zukunft der Arbeitswelt. Unter Federführung der Universitätsklinikum produziert diese 2021 geschaffene „Denkfabrik“ aktuelle Impulse.

Die Covid-19-Pandemie hat in unvorhersehbarer Weise das Arbeitsumfeld der Klinikeinkäufer*innen auf den Kopf gestellt: Nie zuvor wurde mobiles Arbeiten gesamtgesellschaftlich eingefordert. Diese Studie soll wesentliche Einschätzungen der Einkaufsmitarbeiter*innen dazu strukturiert darstellen. Vor dem Hintergrund von New Work wollen wir überprüfen und diskutieren, welche Einsichten und Aussichten für das mobile Arbeiten daraus ableitbar sind.



Tobias Firnkens

Geschäftsbereichsleiter Wirtschaft
und Versorgung
Universitätsklinikum Würzburg



Markus Heudorf

Direktor
IOM | Institut für
Organisation & Management
Steinbeis-Hochschule-Berlin



Björn Polan

Geschäftsführer
EK-UNICO GmbH

Mobiles Arbeiten – von der Pflicht zur Kür?



44 %

Die „Mobilen“: Welche Merkmale beschreiben diese Gruppe von Mitarbeiter*innen im Klinikeinkauf?

Sie fühlen sich zu Hause **genauso produktiv (43 %)** oder sogar **produktiver (44 %)** als im Unternehmen. Sie bewerten die **Kommunikation** mit Führungskräften und ihrem Team in der Distanz **als gut oder sogar sehr gut.**

Aber der Austausch mit den anderen Kolleg*innen leidet. Unsere Umfrage hat darüber hinaus noch einiges mehr aufgezeigt.

VOR CORONA



2019 war es 52 % der Befragten nicht gestattet, mobil zu arbeiten. Die pandemiebedingte Pflicht hat dies über Nacht verändert.

WÄHREND CORONA



Corona wirkte wie ein Booster für Distanzarbeit: Fast 90 % der Befragten wollen nach der Corona-Krise weiterhin einen Teil ihrer Arbeit mobil leisten. 43 % würden gern über die Hälfte der Arbeitszeit mobil sein.

NACH CORONA



Große Erwartungen: Fast 60 % der Befragten gehen davon aus, dass es ihnen zukünftig ermöglicht wird, den gewünschten Anteil der Arbeitszeit mobil tätig zu sein.

Diese Begriffe verwendet die Studie:

Das **mobile Arbeiten** ist eine Form des Arbeitens außerhalb der festen Betriebsstätte. Dieser Begriff wurde bewusst gewählt, denn Mitarbeiter*innen, die mobil arbeiten, nutzen dabei keinen festen ständigen Arbeitsplatz – weder im Büro noch zu Hause. Gerade in der Pandemie haben zahlreiche Mitarbeiter*innen in Deutschland flexibel die ihnen zur Verfügung stehenden Räume genutzt – auch und gerade, wenn kein eigenes Arbeitszimmer zur Verfügung stand.

Etwas unschärfer ist der Begriff der **Telearbeit**. Er beschreibt allgemein eine Arbeitsorganisation, bei der Arbeitnehmer*innen ihre Arbeitsaufgaben ganz oder teilweise außerhalb der Geschäftsräume oder Betriebsstätten des Arbeitgebers überwiegend durch Telekommunikation ausüben.

Der Begriff **Homeoffice** wird hingegen in Deutschland umgangssprachlich meist mit einem heimischen Arbeitszimmer in Verbindung gebracht, das überwiegend oder ausschließlich für die Arbeit genutzt wird und über eine entsprechende Ausstattung verfügt. Deshalb findet dieser Begriff hier keine Verwendung: Ein Esstisch und ein WLAN-Zugang sind noch kein vollwertiger Arbeitsplatz!



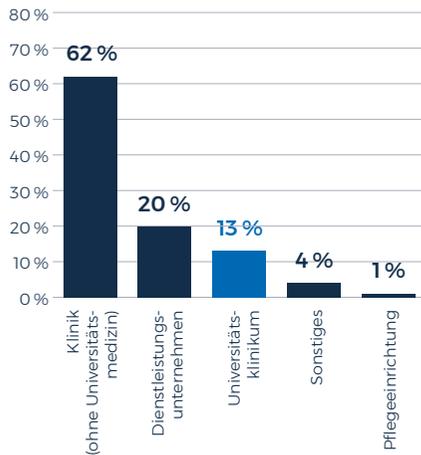
Fazit: Es ist höchste Zeit, eine Strategie für mobiles Arbeiten zu erarbeiten!

Dabei ist klar: Jede Gesundheitseinrichtung und jeder Einkauf ist anders und braucht einen eigenen Weg. Eine Orientierungshilfe können die Detailergebnisse dieses Studienberichtes geben.

Rahmen und Eckdaten dieser Umfrage

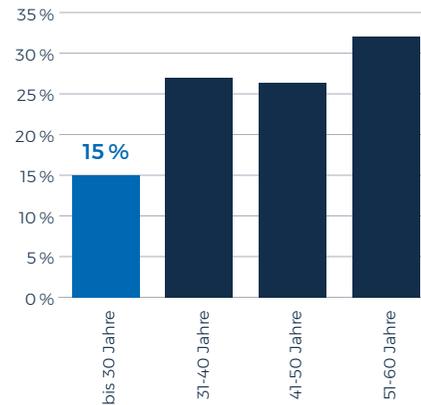
📅	Befragungszeitraum:	21.09. bis 02.11.2021
📧	Durchführung:	Fragebogen, per E-Mail versandt
🗨️	Grundgesamtheit:	2.054 Kontakte von Sana Einkauf & Logistik
👤	Anzahl Teilnehmende:	337
📊	Abschlussquote:	77 %

Beschäftigt in



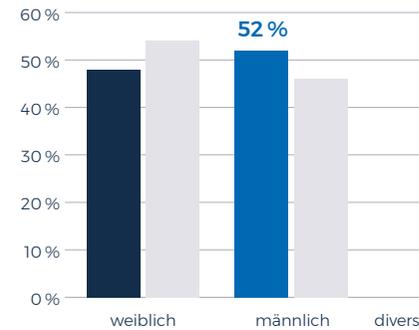
Überraschend viele Teilnehmer*innen arbeiten in Universitätsklinik. Ein Erklärungsansatz: Der hohe Innovationsgrad erfordert im universitären Einkauf eine höhere Zahl an Mitarbeiter*innen.

Alter



Die unter 30-Jährigen scheinen etwas unterrepräsentiert. Dies entspricht jedoch ihrem Anteil an den Mitarbeiter*innen des Klinikeinkaufs.

Geschlecht

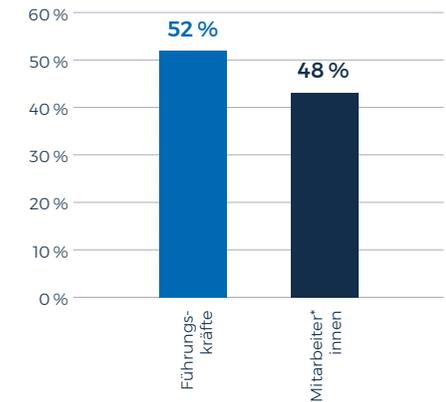


■ Umfrage
■ Destatis (Vergleichswert beschäftigte Gesamtbevölkerung)



Männliche Umfrageteilnehmer sind leicht in der Überzahl.

Berufliche Position



Unter den Befragungsteilnehmer*innen ist der Anteil der Führungskräfte auffallend hoch – und steigt mit dem Alter erwartungsgemäß noch merklich an (o. Abb.).

Zurückhaltung und Restriktionen

Mobiles Arbeiten – ja oder nein? Viele der Gründe, die Umfrageteilnehmer*innen vor Corona für oder gegen die Arbeit außerhalb des Büros anführten, sind nach wie vor relevant. Hinschauen lohnt, denn der Blick auf die Ausgangslage macht Vergleiche erst möglich!

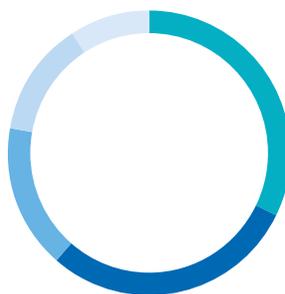
52 %

der Befragten war 2019 keine mobile Arbeit erlaubt. Einem Viertel der Teilnehmer war weniger als 25 % der Arbeitszeit mobil gestattet.

So viel Arbeitszeit durften die Befragten mobil tätig sein:

Antwortoptionen	Antworten
0 % der Arbeitszeit	52 %
> 0 %, aber < 25 %	25 %
>25 %, aber < 50 %	7 %
< 50 %, aber < 75 %	6 %
> 75 %	4 %
weiß ich nicht	6 %

Wesentliche Gründe für mobiles Arbeiten

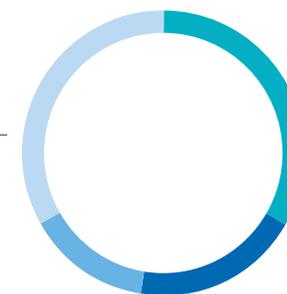


- **32 %** höhere Arbeitseffizienz
- **29 %** Ersparnis der Fahrtzeit/-kosten
- **16 %** flexiblere Arbeitszeitgestaltung
- **13 %** bessere Vereinbarkeit Familie/ Beruf
- **10 %** sonstige Gründe



Das am häufigsten genannte Pro-Argument, die Arbeitseffizienz, gibt zu denken. Ist es ein Argument für Arbeitgeber, mehr mobiles Arbeiten zu ermöglichen?

Wesentliche Gründe gegen mobiles Arbeiten



- **33 %** keine geeignete Infrastruktur zu Hause
- **19 %** Mobiles Arbeiten vom Unternehmen nicht gewollt
- **14 %** Aufrechterhalten sozialer Kontakte
- **34 %** sonstige Gründe



33 %

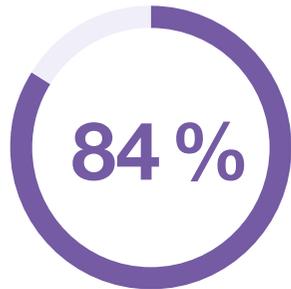
beklagten die ungeeignete Infrastruktur zu Hause. Hat sich daran etwas geändert?



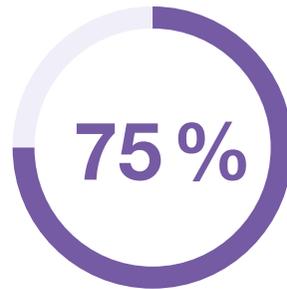
Geht doch! 2021 mit Digitalisierungsturbo



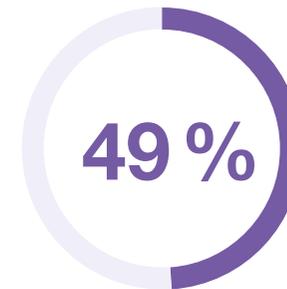
Im Kampf gegen das Infektionsgeschehen kam im Januar 2021 per Verordnung die sog. Homeoffice-Pflicht für Arbeitgeber – soweit keine betriebsbedingten Gründe entgegenstanden. Gerade in dieser Zeit musste der Klinikeinkauf arbeitsfähig sein. Doch in großer Anstrengung machten viele Einrichtungen das mobile Arbeiten quasi über Nacht möglich. So sah es im ersten Quartal 2021 aus – ein Jahr nach dem Pandemiebeginn.



Von den Befragten, die nicht verpflichtet wurden, zu Hause zu arbeiten, war dies **84 %** immerhin erlaubt. Zum Vergleich: Vor der Pandemie hatten nur **48 %** aller Befragten die Erlaubnis.



Rund ein Drittel von ihnen durfte mehr als **75 %** ihrer Arbeitszeit mobil leisten.



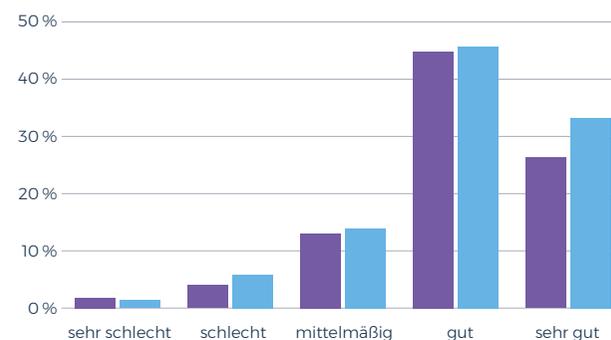
der Umfrage-Teilnehmer*innen, die mobil arbeiten durften, haben diese **Möglichkeit** gar nicht oder nur in bescheidenem Umfang genutzt. Der überwiegend genannte Grund (70 %): Ihre Anwesenheit im Büro war erforderlich.

Vom Arbeitslaptop bis zum VPN-Zugang: Die technische Infrastruktur für das Arbeiten zu Hause war in kürzester Zeit aufgestellt und aktiviert. Die räumliche Ausstattung ließ sich naturgemäß nicht so schnell anpassen. Auf weitere Faktoren, wie paralleles Arbeiten mehrerer Familienmitglieder oder das Homeschooling, war keine Einflussnahme möglich.



So wird die technische Ausstattung bewertet

Die überwiegende Mehrheit bewertet die technische Ausstattung für die mobile Arbeit sowie im Unternehmen als gut oder sehr gut.



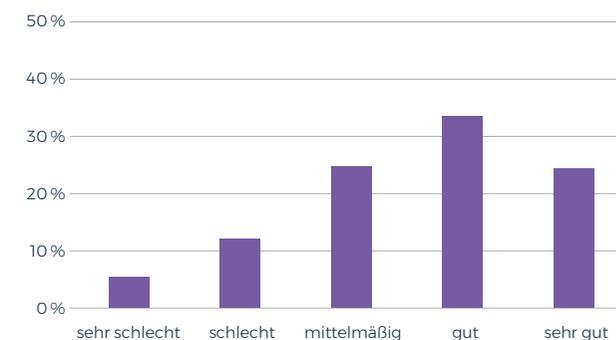
- Technik für das mobile Arbeiten (Computer, Kamera, Internet-Zugang, Software ...)
- Technik im Unternehmen zur Umsetzung mobilen Arbeitens (VPN-Zugang, Serverzugang, Videokonferenzsysteme wie Zoom, Teams, etc.)



Infektionsschutz war in dieser Phase oft wichtiger als optimaler Datenschutz oder Cybersicherheit. Wird das erreichte Tempo jetzt wieder gedrosselt?

So wird die räumliche Ausstattung bewertet

Die räumliche Ausstattung beim mobilen Arbeiten wird zwar von der Hälfte als gut oder sehr gut bewertet. Ein Viertel bewertet diese aber als mittelmäßig.



- räumliche Ausstattung für das mobile Arbeiten zu Hause (Raum, Tisch, Stuhl, ...)



Gesundheitsschutz für Mitarbeiter*innen muss auf lange Sicht im Auge behalten werden – etwa ergonomische Arbeitsplätze oder Beleuchtung. Wer wird verantwortlich sein?



Qualität des mobilen Arbeitens 2021

Mobiles Arbeiten steht in der Kritik, Einsamkeit und Stress zu fördern und sich negativ auf die Beziehung zu den Kolleg*innen auszuwirken. Ein differenzierter Blick auf die Einschätzungen im 1. Quartal 2021.

> 86 %

der Befragten bewerten Vertrauen und Kontrollmechanismen zwischen sich und Führungskräften als gut oder sehr gut.

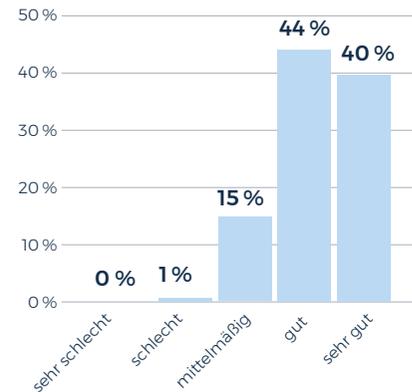
67 %

beurteilen den Umgang mit Konflikten als gut oder sehr gut.

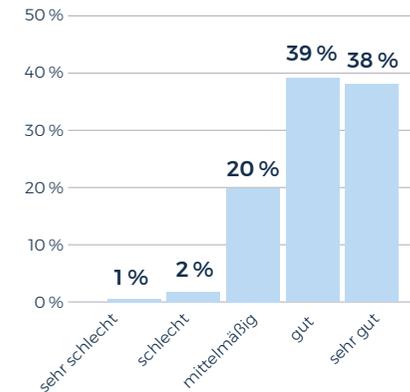
So wird die Kommunikation bewertet

Die Kommunikation mit Führungskräften und Teamkolleg*innen funktioniert für die Befragten überwiegend gut bzw. sehr gut. Die Kommunikation mit anderen Kolleg*innen im Unternehmen wird nur von 21,5 % der Befragten als sehr gut bewertet.

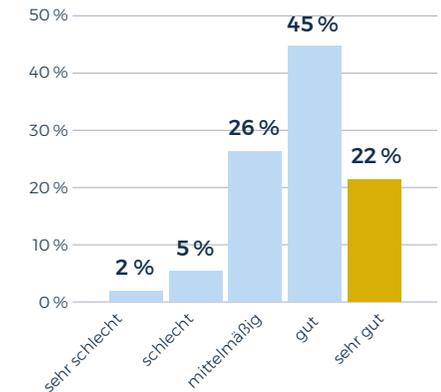
Kommunikation mit Führungskräften



Kommunikation mit Teamkolleg*innen/Mitarbeiter*innen



Kommunikation mit anderen Kolleg*innen im Unternehmen



Der abteilungsübergreifende Austausch ist offenbar erschwert. Online-Meetings können den Coffee-Talk nicht ersetzen.



Produktiver at Home oder im Office?

→ **43 %**

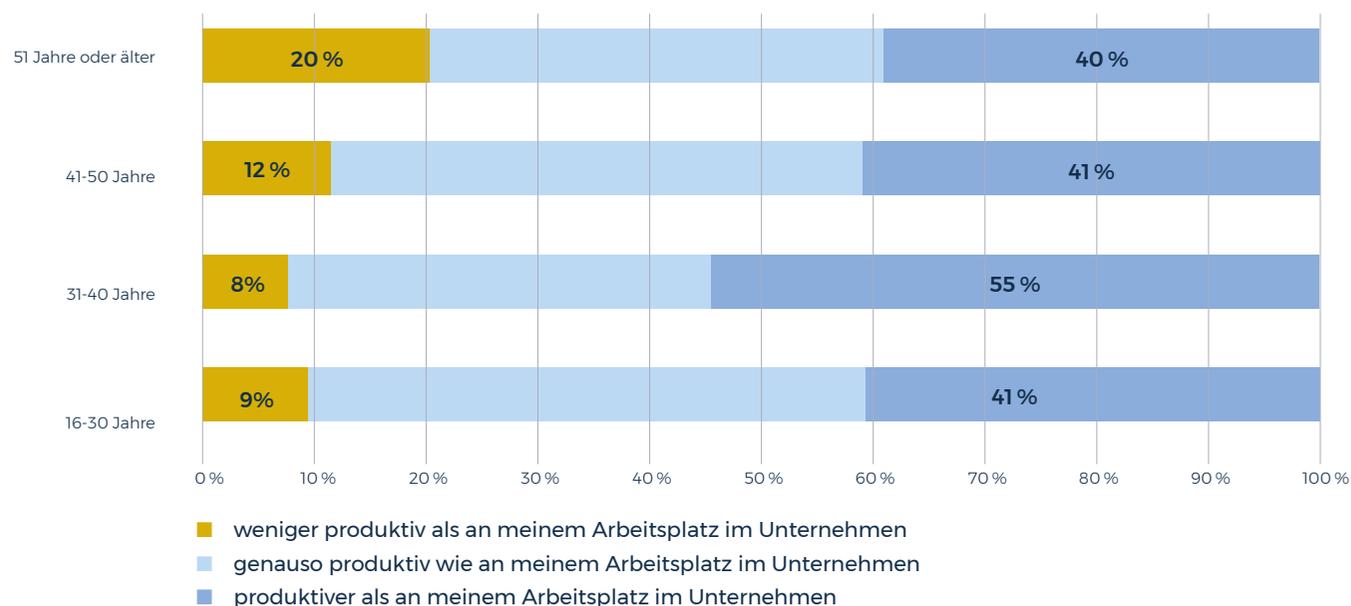
der Befragten empfanden sich in Q1/2021 beim mobilen Arbeiten als genauso produktiv ...

↗ **44 %**

empfanden sich sogar produktiver als an ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen.

Selbsteinschätzung der Produktivität nach Alter

Bei der Produktivitätseinschätzung ist die älteste Gruppe am kritischsten: Fast doppelt so viele Befragte aus dieser Gruppe sehen einen Produktivitätsverlust. In der Gruppe zwischen 31 und 40 Jahren wird der höchste Produktivitätsgewinn gesehen.



Die höhere Produktivität aus der Sicht der Mitarbeiter*innen spricht für das mobile Arbeiten. Andererseits sollten sich Arbeitgeber vielleicht fragen, wie sie Mitarbeiter*innen im Büro abholen, die sich zu Hause als produktiver empfinden. Der Abbau von Büroflächen im Unternehmen oder Desksharing-Konzepte könnten kontraproduktiv sein.

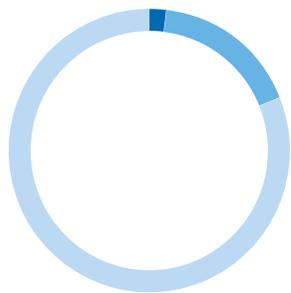
Wie viel Klinikeinkauf lässt sich tatsächlich gut zu Hause erledigen? Die meisten Teilnehmer*innen der Umfrage haben 2021 den Reality Check absolviert. Ein Blick auf ihre Einschätzungen und ihre (auch darauf beruhenden) Wünsche für die Zukunft. Spannend sind die Unterschiede zwischen den Altersgruppen und der Vergleich zwischen Personen mit und ohne Personalverantwortung. Spannend ist auch, welche Fragen die Ergebnisse aufwerfen.

**In Zukunft
zu Hause?**

Wie viel Klinikeinkauf lässt sich tatsächlich gut zu Hause erledigen?



Welcher Arbeitsanteil kann im optimalen Fall mobil erledigt werden?



- 2 %
0 %
- 17 %
mehr als 0,
aber unter 25 %
- 81 %
mehr als 25 %

81 % der Befragten schätzen, dass sie im optimalen Fall mehr als 25 % ihrer Arbeitszeit mobil absolvieren könnten.

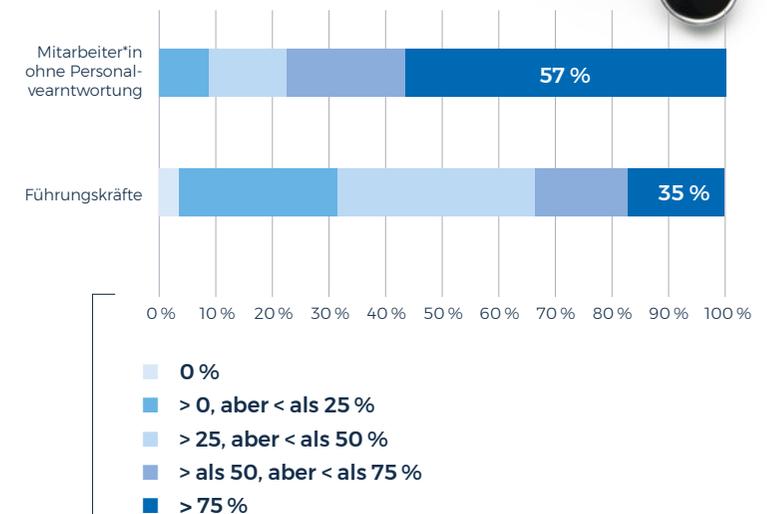
57 % schätzen, dass sie im optimalen Fall sogar über 50 % ihrer Arbeitszeit mobil absolvieren könnten (o. Abb.)

Altersvergleich



denken, dass sie mehr als die Hälfte ihrer Arbeit mobil erledigen können.

Vergleich nach Führungsverantwortung

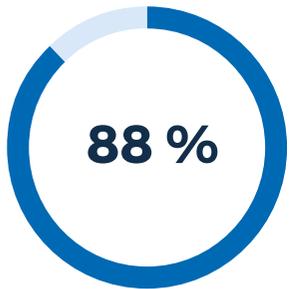


Führungskräfte tun sich schwer mit mobilem Arbeiten, besonders Top-Führungskräfte.

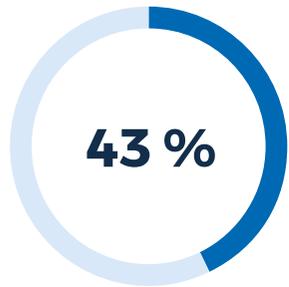
Nur 12 % von ihnen denken, dass sie mehr als drei Viertel ihrer Arbeit zu Hause bewältigen können.

Die Wünsche sind da ...

Zu welchem Anteil würden Befragte zukünftig gern mobil arbeiten?



der Befragten würden gerne auch nach der Corona-Krise einen Teil ihrer Arbeit mobil absolvieren.



der Befragten würden gerne mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit mobil absolvieren.

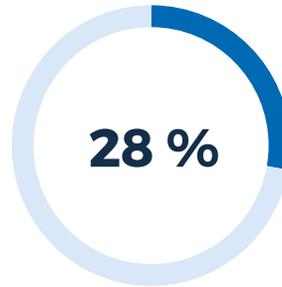


Ist auch in Ihrer Einrichtung der Wunsch nach hybridem Arbeiten so groß? Zur Ausarbeitung einer Strategie lohnt sich sicher eine Abfrage!

Filterung nach Altersgruppen



der Befragten unter **30 Jahren** würden zukünftig gern mehr als 50 % mobil arbeiten.



der **über 51-Jährigen** wünscht sich mehr als 50 % mobiles Arbeiten.



Der Wunsch nach mobilem Arbeiten ist in den befragten Altersgruppen unterschiedlich ausgeprägt. Wenn wir dem entsprechen, können dann Jüngere und Ältere noch gut voneinander lernen? Müssen wir Büroarbeitsplätze für Jüngere attraktiver gestalten?

Wie viel mobiles Arbeiten darf es denn sein? Nach ihren Wünschen befragt, äußern die Teilnehmer*innen der Studie sehr genaue Vorstellungen. Auffällig ist dabei die große Differenz der Altersgruppen.

Warum mobiles Arbeiten in dem gewünschten Umfang?

Antwortoptionen	Antworten
höhere Arbeitseffizienz	32 %
Ersparnis der Fahrzeit/-kosten/Umweltschutz	27 %
flexible Arbeitszeitgestaltung	15 %
bessere Vereinbarkeit Beruf/Familie	8 %
Aufgaben erfordern Anwesenheit im Büro	6 %
persönlicher Kontakt zu Kolleg*innen	6 %
Büro bietet keine Vorteile geg. mobilem Arbeiten	3 %
Sonstige	3 %

Rund **32 %** begründen ihren Wunsch mit einer höheren Arbeitseffizienz. In diesem Punkt hat sich gegenüber 2019 nichts geändert.



Ungestörtes Arbeiten, Nachhaltigkeit und vor allem die höhere Flexibilität im Privatleben sind die wichtigsten Argumente.

... die Erwartungen auch

Die meisten Befragten sind zuversichtlich, dass ihr Arbeitgeber ihre individuellen Wünsche erfüllen wird. Rund ein Viertel ist skeptisch und glaubt nicht, dass ihr Arbeitgeber ihrem gewünschten Anteil mobilen Arbeitens zustimmt.

Wird Ihr Arbeitgeber Ihnen mobiles Arbeiten zu Ihrem gewünschten Anteil ermöglichen?



Arbeitgeber könnten aus der in der Pandemie verordneten Pflicht dauerhaft ein Instrument zur flexiblen, hybriden Arbeitsplatzgestaltung machen, das sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen orientiert.



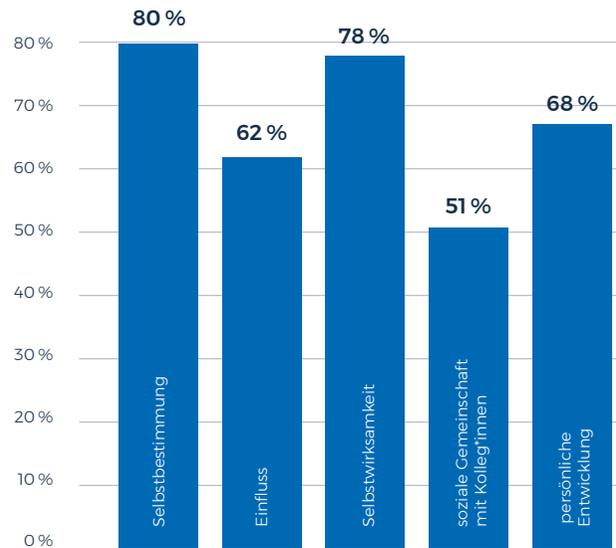
New Work – mehr als mobiles Arbeiten

SOZIALE GEMEINSCHAFT
MIT KOLLEG*INNEN

New Work lässt sich nicht auf den Arbeitsort reduzieren. Wer sich als Arbeitgeber dafür öffnen will, attraktiv sein und Mitarbeiter*innen halten will, der muss viele Kriterien im Blick haben. Wir haben nachgefragt, wie bedeutsame Merkmale von Arbeit generell eingeschätzt werden. Dazu gehören Wahrnehmungen des psychologischen Empowerments, wie Selbstbestimmung, Einfluss oder Selbstwirksamkeit, die im Kontext von New Work eine wesentliche Rolle spielen. Ebenfalls wichtig: die soziale Gemeinschaft und die persönliche Entwicklung. Wir wollten außerdem wissen, ob und wie sich die Einschätzung zu diesen Faktoren beim mobilen Arbeiten zu Pandemiezeiten gewandelt hat.

Wie wichtig sind diese Merkmale im Zusammenhang mit der Arbeit?

■ sehr wichtig



SELBSTBESTIMMUNG



Diese Definitionen erhielten auch die Teilnehmer*innen in der Umfrage:

Selbstbestimmung: „Ich kann in einem vorgegebenen Rahmen selbst bestimmen, wann und wie ich meine Aufgaben erledige.“

Einfluss: „Ich kann strategische, administrative und operative Vorgänge bei der Arbeit beeinflussen.“

Selbstwirksamkeit: „Ich erlebe, dass ich schwierige Aufgaben und Herausforderungen im Berufsleben erfolgreich meistern kann.“

Den Befragten sind bei ihrer Arbeit insbesondere die **Selbstbestimmung**, **Selbstwirksamkeit** und **persönliche Entwicklung** sehr wichtig.

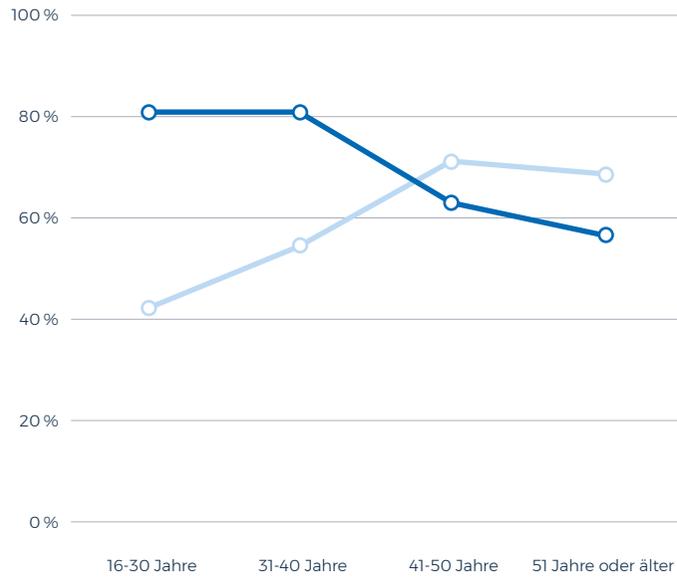
Nur **51 %** sehen die soziale Gemeinschaft mit Kolleg*innen als sehr wichtig an.

SELBSTWIRKSAMKEIT

**EINFLUSS
PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG**



„Sehr wichtig“ in den Altersgruppen

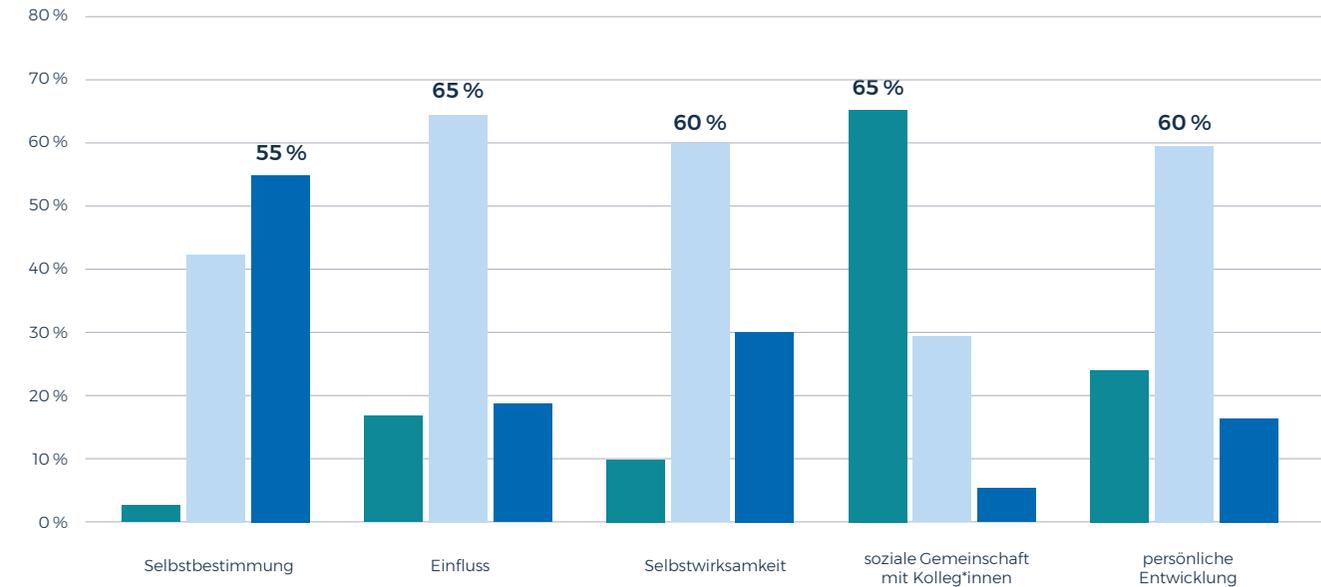


■ Einfluss
■ Persönliche Entwicklung

Jüngere legen großen Wert auf persönliche Entwicklung, Ältere weniger. Beim Einfluss ist es umgekehrt: Die Bedeutung steigt mit dem Alter der Befragten.

Bei den anderen Kriterien zeigt sich keine Abhängigkeit vom Alter (o. Abb.).

Diesen Einfluss hat mobiles Arbeiten auf ...



■ negativ beeinflusst
■ nicht beeinflusst
■ positiv beeinflusst

➔

- Dass es gute wie schlechte Seiten gibt, zeigt sich hier besonders deutlich. Umso wichtiger ist es, dass sich die Einrichtungen intensiv mit Gruppen und jedem Einzelnen auseinandersetzen.
- Zwei Drittel beklagen einen Rückgang der sozialen Gemeinschaft. Das muss als Alarmsignal gewertet werden.
- Hier braucht es Konzepte, wie dies ausgeglichen werden kann.
- Welche Maßnahmen sind geeignet und überhaupt umsetzbar? Ein Fall für das Netzwerk New Work?

New Work auch für Old Folks?

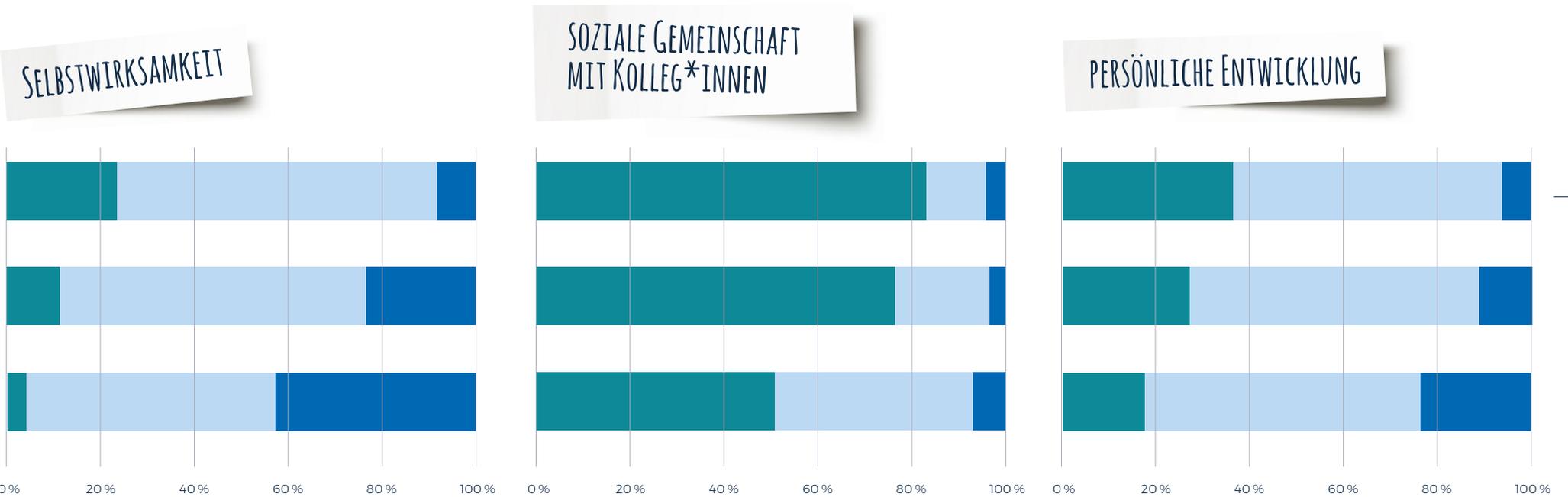
Bewerten Führungskräfte den Einfluss von Distanzarbeit auf Kriterien von New Work anders als Mitarbeitende ohne Personalverantwortung? Eindeutig ja! Dabei gibt es – wenig überraschend – auch eine Korrelation mit dem Alter der Befragten. Denn nur jeder Fünfte der unter 30-Jährigen hat Führungsverantwortung. Bei den über 51-Jährigen sind es fast 70 %.

Diesen Einfluss hat mobiles Arbeiten auf ...

Filterung nach Führungsseniorität



Mit steigender Führungsverantwortung erhöht sich der Anteil der Befragten, die einen negativen Einfluss auf wichtige Kriterien sehen.



Das Führungspersonal muss für die Organisation von Leitungsaufgaben neue Lösungen entwickeln. Wenn Verantwortliche mobiles Arbeiten selbst als einen Verlust gewohnter Arbeitsqualität erleben, fällt das schwer. Doch wer Nachwuchskräfte in den Fokus rücken will, hat keine Alternative.

Gedanken und Fakten zum Mitnehmen ...

Mobil ist angekommen

- Fast **90 %** der Befragten möchten einen Teil ihrer Arbeit **weiterhin mobil** leisten, 43 % gerne über die Hälfte ihrer Arbeitszeit.
- Fast **60 %** gehen davon aus, dass ihnen das ermöglicht wird.

Warum mobiles Arbeiten?

- **Produktivitätsschub:** 43 % der Befragten fühlen sich zu Hause genauso produktiv, 44 % sogar produktiver als im Unternehmen.
- Höhere **Arbeitseffizienz** ist mit rund 30 % der Nennungen das häufigste Argument für mobiles Arbeiten.
- Weitere Gründe: Ersparnis von Fahrzeit- und -kosten sowie mehr Umweltschutz, flexiblere Arbeitszeitgestaltung und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Gute Seiten, schlechte Seiten

Gut oder sehr gut bewertet:

- technische Ausstattung zuhause sowie im Unternehmen
- Kommunikation, Vertrauen und Kontrollmechanismen zwischen den Befragten und ihren Führungskräften sowie ihren Teamkolleg*innen/Mitarbeiter*innen

Weniger positiv bewertet:

- räumliche Ausstattung
- Kommunikation mit anderen Kolleg*innen
- Umgang mit Konflikten

Dazugelernt? Vor und mit Corona im Vergleich

- Ja, ein Drittel bewertet die Kommunikation mit Führungskräften und eigenen Teammitgliedern 2021 gegenüber 2019 besser oder deutlich besser.
- Nein, die Kommunikation mit anderen Kolleg*innen bei der Distanzarbeit schätzen 12,6 % der Befragten 2021 gegenüber 2019 schlechter ein.
- Nein, der Umgang mit Konflikten bleibt problematisch.

Wie Distanz die Arbeit verändert

- 2/3 der Befragten nehmen durch mobiles Arbeiten eine **Verschlechterung** der sozialen **Gemeinschaft** mit Kolleg*innen wahr.
- Rund die Hälfte denkt, dass mobiles Arbeiten die **Selbstbestimmung positiv** beeinflusst – insbesondere Befragte ohne Führungsverantwortung.
- Problematisiert wird die Möglichkeit zur **persönlichen Entwicklung**. Sie wird in der Distanz als am **geringsten ausgeprägt** wahrgenommen. Der Wunsch nach mehr Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung ist bei Jüngeren und bei geringerer Führungsseniorität ausgeprägter.
- **Führung** auf Distanz als Problem: Mit steigender Führungsverantwortung erhöht sich der Anteil der Befragten, die Selbstbestimmung, Einfluss und Selbstwirksamkeit **negativ** beeinflusst sehen.

Wie es weitergeht

Der Wandel im Arbeitsleben hat durch die Digitalisierung längst begonnen und mit Corona einen starken Schub bekommen. Die Unternehmen und auch die Mitarbeitenden selbst werden diese Entwicklung weiter voranbringen.

Arbeitgeber im Gesundheitsmarkt haben dabei die Möglichkeit, sich im wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt zu profilieren.

Sie stehen aber auch vor großen Herausforderungen, denn es geht auch um Wissenstransfer und Ausbildung, um das Miteinander im Unternehmen.

Der „Generationen Mix“ ist ein innovativer Treiber mit viel Energiepotential, wenn Führungskräfte das Richtige daraus machen, es richtig orchestrieren.

Im Netzwerk New Work werden wir uns mit den Ergebnissen der Studie weiter beschäftigen und Erkenntnisse weitergeben.

New Work, als Konzept einer zukunftsfähigen, generationenübergreifenden Ausrichtung von Arbeit, passiert aber vor allem erst einmal im Kopf – oder auch nicht!

**New Work passiert
erst einmal im Kopf.**



PERSPEKTIVENTWICKLUNG

LEADERSHIP & CHANGE MANAGEMENT HEALTHCARE

BOARSTUDIE 2022

ZUKUNFT DER ARBEIT

NETWORK



Sana Kliniken und IOM

Eine Kooperation für die Zukunft der Arbeit



Mobiles Arbeiten – das hat die MoBar-Studie 2022 eindrücklich gezeigt – ist aus der heutigen und zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken, denn es unterstützt ganz wesentlich die **Selbstbestimmung**, einen zentralen Wert von **New Work**. Unternehmen werden sich der Herausforderung stellen müssen, die Arbeitsweisen an die veränderten Erwartungen und sich wandelnden Bedürfnisse der Menschen flexibel anzupassen. Doch wie gelingt dieser Wandel von Zusammenarbeit? Indem Veränderung als Chance begriffen und kompetent und mutig integriert wird. New Work wird damit zur **zentralen Führungsaufgabe** und **Change Management** zum Daily Business.

Die Sana Kliniken haben die Bedeutung von Führung und Change Management in unserer sich ständig verändernden Welt früh erkannt und bereits 2015 gemeinsam mit dem IOM | Institut für Organisation & Management an der Steinbeis-Hochschule den berufsbegleitenden Zertifikatslehrgang „**Leadership & Change Management Healthcare**“ entwickelt. Er bereitet systematisch auf die komplexen und vernetzten strategischen und operativen Anforderungen im Gesundheitsmarkt vor.



In 12 Modulen verteilt auf zwei Jahre geben 30 ausgesuchte Fach-Referent*innen aus der Gesundheitsbranche Impulse, durch die sich die Teilnehmer*innen **fachlich und persönlich weiterentwickeln**. Der hohe Praxisbezug und die enge Zusammenarbeit unterschiedlicher Institutionen des Gesundheitssektors sind das besondere Merkmal des Programms sowie der Garant für nachhaltigen Erfolg. Der Aufbau eines **Netzwerkes**, der Austausch zwischen den Teilnehmer*innen und ständiger **Perspektivwechsel** sind dabei zentrale Bestandteile der praxisorientierten Weiterbildung.

Das IOM | Institut für Organisation & Management an der Steinbeis-Hochschule bietet als spezialisierte private Business School seit mehr als 10 Jahren anspruchsvolle berufsbegleitende Studien- und Zertifikatslehrgänge im Bereich Organisation, HR & Führung für Führungs- und Nachwuchskräfte an. Neben dem Transfer von Wissenschaft in die Praxis liegt der Fokus des IOM auf der **persönlichen Entwicklung** seiner Studierenden. Ihre nachhaltige Befähigung zu einer systemischen Sicht auf die Herausforderungen unserer Arbeitswelt und zu der Generierung ganzheitlicher Lösungen ist zentrales Anliegen des IOM.

Tobias Salein

Leitung Kommunikation & Marketing

Telefon: 089 678204-141

E-Mail: tobias.salein@sana.de

Herausgeber

Sana Einkauf & Logistik GmbH

Oskar-Messter-Straße 24

85737 Ismaning

E-Mail: info-einkauf-logistik@sana.de

Web: www.sana-einkauf-logistik.de