



## New Work im Klinikeinkauf

# Gute Seiten, schlechte Seiten

Ist eine Rückkehr zur Präsenzpflcht sinnvoll, wenn Beschäftigte sich fern ihres Arbeitsplatzes produktiver fühlen als im Unternehmen? Die Ergebnisse der MobAr-Studie 2022 des Netzwerks New Work geben Zündstoff: Es ist höchste Zeit für eine langfristige Strategie zum mobilen Arbeiten.

Von Adelheid Jakobs-Schäfer, Dr. Ralph Diensthuber, Tobias Firnkes, Markus Heudorf, Björn Polan

Die Arbeitswelt erlebt enorme Transformationen – auch in der Verwaltung der Gesundheitseinrichtungen, wo viele Herausforderungen auf knappe Personalressourcen treffen. Die Pandemie hat diesen Wandel massiv beschleunigt. Mobiles Arbeiten gehörte zu den wichtigen Präventionen und wurde auch im Klinikeinkauf quasi über Nacht eingeführt.

Wie viele Beschäftigte in welchem Umfang vor und während der akuten Phase der Pandemie mobil gearbeitet und welche Erfahrungen sie dabei gemacht haben, das wollten die Mitglieder

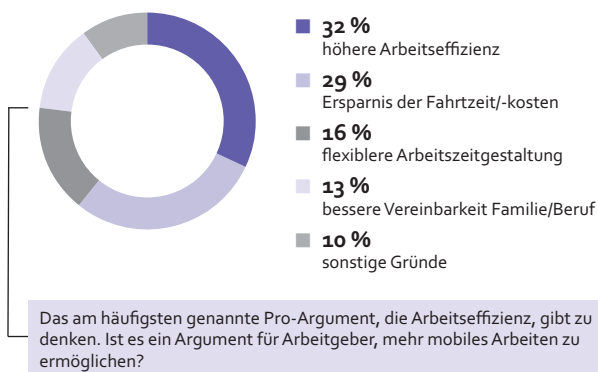
des Netzwerks New Work (siehe Kasten) genauer wissen. Sie gaben beim Institut für Organisation & Management der Steinbeis-Hochschule Berlin eine Studie aus neutraler Perspektive in Auftrag. 337 im Einkauf Beschäftigte nahmen Ende 2021 an der Umfrage teil. Drei Viertel von ihnen arbeiten in Krankenhäusern, darunter 13 Prozent in Universitätskliniken.

Das klare Ergebnis: Distanzarbeit ist bei der Mehrheit der Einkäufer:innen positiv angekommen. Fast 90 Prozent der Befragten möchten nach der Coronakrise weiterhin einen Teil ihrer Arbeit

mobil leisten. 43 Prozent würden gern über die Hälfte der Arbeitszeit mobil sein, in der Gruppe der unter 30-Jährigen sogar deutlich mehr. Ungestörtes Arbeiten, Nachhaltigkeit und vor allem die höhere Flexibilität im Privatleben sind ihre Hauptargumente. Und sie haben große Erwartungen: Fast 60 Prozent gehen davon aus, dass ihr Arbeitgeber ihnen Distanzarbeit im gewünschten Umfang ermöglichen wird. Diesen neuen Anforderungen von Mitarbeiter:innen Rechnung zu tragen, kann eine Chance sein, um sich in dem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt zu profilieren.

Foto: Getty Images/ChristianChan

## Wesentliche Gründe für mobiles Arbeiten



## Wesentliche Gründe gegen mobiles Arbeiten

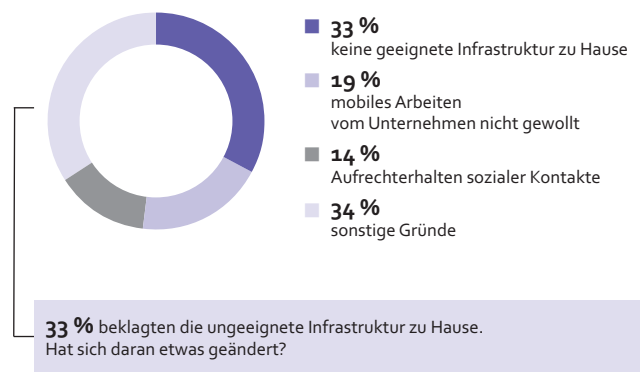


Abb. 1

## Vor und während der Pandemie

2019 war nur für 48 Prozent der Befragten mobile Arbeit erlaubt – meist in begrenztem Umfang. Ein Viertel von ihnen durfte weniger als 25 Prozent außerhalb des Unternehmens arbeiten. Für viele war die ungeeignete Infrastruktur zu Hause ein Hinderungsgrund. Mit der sogenannten Homeoffice-Pflicht änderte sich das Bild rasant. Im ersten Quartal 2021 wurden knapp 23 Prozent der Befragten von ihren Arbeitgebern verpflichtet, zu Hause zu arbeiten. 84 Prozent der nicht Verpflichteten war dies immerhin erlaubt, doch etwa die Hälfte von ihnen nutzte die Möglichkeit nicht oder nur in geringem Umfang. Der meistgenannte Grund (70 Prozent): Ihre Anwesenheit im Büro war erforderlich.

Für die mobil Tätigen starteten die Einrichtungen den „Digitalisierungsturbo“, um den Umgang mit großen Datenmengen und die Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb ihrer Einrichtungen zu ermöglichen. Die technische Infrastruktur war rasch bereitgestellt – vom Arbeitslaptop über den Serverzugang bis zur Ausstattung für Videokon-

ferenzen. Eine große Mehrheit der Befragten verlieh der 2021 verfügbaren Technik das Prädikat gut oder sehr gut. Rund die Hälfte bewertete sie im Vergleich zu 2019 besser oder deutlich besser. Die räumliche Ausstattung ließ sich naturgemäß nicht so schnell anpassen. Auch auf wichtige Faktoren wie die Arbeit mehrerer Familienmitglieder im Homeoffice oder Homeschooling war keine Einflussnahme möglich.

### „At Home“ ist gefühlt produktiver

Lief das mobile Arbeiten auch qualitativ gut – trotz der mitunter schwierigen Bedingungen? Offenbar ja: 43 Prozent der Befragten empfanden sich beim mobilen Arbeiten als genauso produktiv, 44 Prozent sogar produktiver als am Arbeitsplatz im Unternehmen. Dabei sieht die Gruppe der 31- bis 40-Jährigen den höchsten Produktivitätsgewinn. Beschäftigte über 50 dagegen tun sich schwerer: 20 Prozent sehen bei sich einen Leistungsabfall. Die insgesamt höhere Produktivität aus der Sicht der Beschäftigten spricht für das mobile Arbeiten. Jetzt sollten Arbeitgeber, die wieder mehr Präsenz

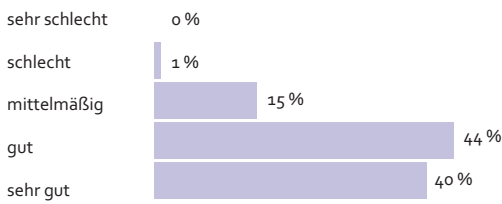
wünschen, überdenken, ob und wie sie die Arbeitsplätze in den Einrichtungen optimieren. Allein der Abbau von Büroflächen oder Desksharing-Konzepte könnten kontraproduktiv sein.

Eine deutliche Mehrheit der Befragten fand die Kommunikation mit Führungskräften gut oder sehr gut (84 Prozent). Ähnlich positiv wurde die Kommunikation mit Teamkolleg:innen eingeschätzt (77 Prozent gut oder sehr gut). Im Vergleich zu 2019 verzeichneten sie eine deutliche Verbesserung – alle Beteiligten haben wohl dazugelernt. Weniger gute Noten erhielt der Umgang mit Konflikten. Deutlich schlechter bewertet: die Kommunikation mit anderen Beschäftigten im Unternehmen (nur 22 Prozent sehr gut). Der abteilungsübergreifende Austausch ist beim mobilen Arbeiten offenbar massiv erschwert.

### New Work – mehr als mobiles Arbeiten

Auch Einschätzungen zu Merkmalen von New Work wurden erfragt. Denn wer sich als Arbeitgeber dafür öffnen und Mitarbeiter:innen halten will, der muss mehr als die räumliche Flexibilität

### Kommunikation mit Führungskräften



### Kommunikation mit Teamkolleg:innen/Mitarbeiter:innen

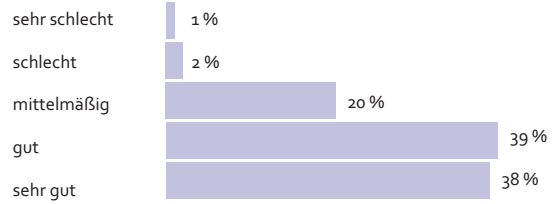


Abb. 2

### Diesen Einfluss hat mobiles Arbeiten auf ...

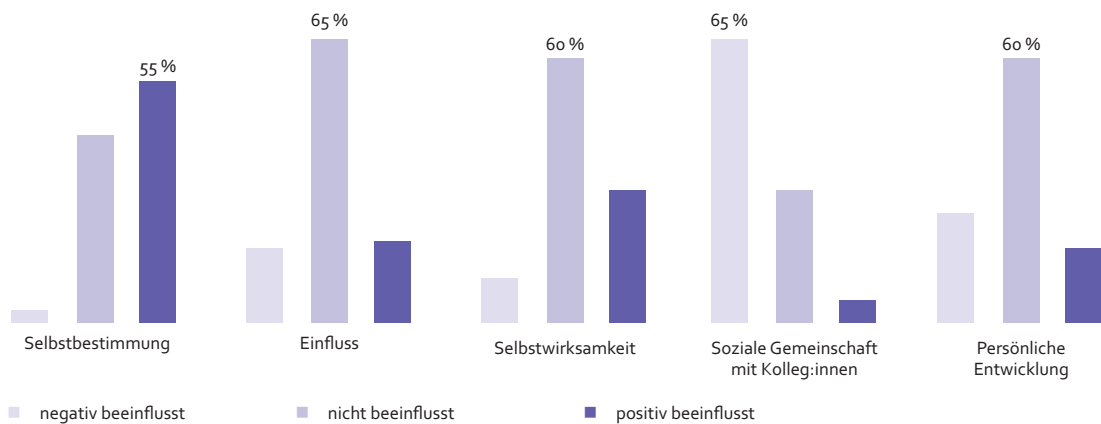


Abb. 3

im Blick haben – etwa die soziale Gemeinschaft und die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Einzelnen im Generationenmix.

Zudem hatten die Merkmale des psychologischen Empowerments, die im Kontext von New Work eine wesentliche Rolle spielen, aus Sicht der Befragten generell einen hohen Stellenwert und zeichnen damit attraktive Arbeitsstellen aus:

- **Selbstbestimmung:** die Möglichkeit, im vorgegebenen Rahmen selbst zu bestimmen, wann und wie Aufgaben erledigt werden.
- **Einfluss:** die Möglichkeit, strategische, administrative und operative Vorgänge bei der Arbeit zu beeinflussen.
- **Selbstwirksamkeit:** zu erleben, dass man schwierige Aufgaben und Herausforderungen im Berufsleben erfolgreich meistern kann.

Wie aber beeinflusste das mobile Arbeiten diese Merkmale aus Sicht der Befragten? Die MobAr-Studie wertet dies differenziert nach Alter und Führungsverantwortung aus. Signifikante Veränderungen: 55 Prozent der Befragten sahen die Selbstbestimmung positiv beeinflusst. Zwei Drittel nahmen einen negativen Einfluss auf die soziale Gemeinschaft mit Kolleg:innen wahr. Problematisch erscheinen die Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung. Sie werden in der Distanz als am geringsten ausgeprägt wahrgenommen. Dabei ist der Wunsch nach mehr persönlicher Entwicklung bei Jüngeren und bei geringerer Führungsverantwortung besonders ausgeprägt.

Eindeutig ist auch: Mit steigender Führungsverantwortung erhöht sich der Anteil der Befragten, die Selbstbestimmung, Einfluss und Selbstwirksamkeit negativ beeinflusst sehen. Es liegt aber in der Verantwortung gerade dieses Führungspersonals, für die Organisation von Distanzarbeit neue Lösungen zu 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. Der Wunsch nach mobiler Arbeit ist bei Jüngeren deutlich stärker.

Arbeitgeber haben jetzt die Chance, aus der in der Pandemie verordneten Pflicht dauerhaft ein Instrument zur flexiblen, hybriden Arbeitsplatzgestaltung zu machen, das sich an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientiert. Dabei stehen sie vor großen Aufgaben. Es geht stets auch um Wissenstransfer und Ausbildung. Wie können Jüngere und Ältere

## i Die Zukunft der Arbeitswelt

Das Netzwerk New Work haben EK-UNICO und Sana Einkauf & Logistik 2021 als Kooperation ins Leben gerufen. Es versteht sich als klinikübergreifender Denkraum. Unter Federführung der Universitätsklinik diskutieren die rund 20 Mitglieder in regelmäßigen Arbeitstreffen Ideen für die Zukunft der Arbeitswelt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Veränderungen des Klinikeinkaufs in den Gesundheitseinrichtungen.

re auf Distanz gut voneinander lernen? Wie steht es um die Work-Life-Balance beim mobilen Arbeiten? Welche gesundheitlichen Risiken brauchen mehr Aufmerksamkeit? Wie lassen sich die soziale Gemeinschaft und der Zusammenhalt im Unternehmen fördern?

Mit diesen und anderen Fragen beschäftigen sich die Expert:innen des Netzwerks New Work bereits, wobei die Ergebnisse der MobAr-Studie als Erstnamense wichtige Impulse für den Klinikeinkauf geben. Schon jetzt ist sicher: Mobiles Arbeiten und New Work als Konzept einer zukunftsfähigen, generationenübergreifenden Ausrichtung von Arbeit sind gekommen, um zu bleiben. Doch jede Einrichtung ist anders und muss sie für sich entwickeln. Denn einfach einkaufen kann man sie nicht.

**Adelheid Jakobs-Schäfer**  
Generalbevollmächtigte Einkauf & Logistik  
Sana Kliniken AG  
Geschäftsführerin  
Sana Einkauf & Logistik GmbH  
E-Mail: Adelheid.Jakobs-Schaefer@Sana.de

**Dr. Ralph Diensthuber**  
Programmdirektor  
IOM Institut für Organisation & Management an der  
Steinbeis-Hochschule Berlin  
E-Mail: diensthuber@steinbeis-iom.de

**Tobias Firnkes**  
Geschäftsbereichsleiter Einkauf-Logistik-Liegen-  
schaften  
Universitätsklinikum Würzburg | Geschäftsführer  
UKW Service GmbH  
E-Mail: Firnkes\_T@ukw.de

**Markus Heudorf**  
Direktor  
IOM Institut für Organisation & Management an der  
Steinbeis-Hochschule Berlin  
E-Mail: heudorf@steinbeis-iom.de

**Björn Polan**  
Geschäftsführer  
EK-UNICO GmbH  
E-Mail: bjoern.polan@ek-unico.de

# E-Learning jetzt! Pflegewissen auf einen Klick.

## Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit aktuellem Pflegewissen!

Jetzt gibt es TeamPlus – das Pflege-Gesamtpaket von Bibliomed!  
An einer Stelle gebündelt, online, für das gesamte Team.  
Immer aktuell und ganz einfach anzuwenden. Einmal anmelden –  
und alle können alles nutzen.



### Zertifizierte E-Learnings

Zugriff auf das gesamte Bibliomed  
E-Learning-Angebot zu Pflege Themen  
wie Dekubitusprophylaxe, Hygiene,  
Basale Stimulation und Delirmanagement

Alle  
wichtigen  
Pflichtunter-  
weisungen  
inklusive



### Pflegeportal BibliomedPflege

Zugriff auf alle Fachartikel inklusive  
E-Paper und Artikelarchiv, News und  
Themenspecials



### Print-Abos

„Die Schwester | Der Pfleger“  
und „PflegenIntensiv“



Wünschen Sie ein Angebot oder  
haben Sie Fragen?  
Wir beraten Sie gern:  
Michael Krämer, 05661/7344-31,  
michael.kraemer@bibliomed.de  
[www.bibliomed-pflege.de/teamplus](http://www.bibliomed-pflege.de/teamplus)

**BibliomedPflege**



**TeamPlus**