

Bei kursiv hervorgehobenem Text handelt es sich um Zitate von Befragten.

Eckpunkte der Befragung

Befragte:

Führungskräfte in Krankenkassen und bei Unfallversicherungsträgern

Zeitraum:

9. Juli 2020 bis
9. September 2020

Anzahl:

277 Führungskräfte

Führungsebenen:

TOP-Management
Obere Führungsebene
Mittlere Führungsebene
Untere Führungsebene



FÜHRUNG IN ZEITEN VON CORONA

Führungskräftebefragung
in Körperschaften der
Kranken- und Unfallversicherung

Unternehmens- und Führungskultur verändert sich

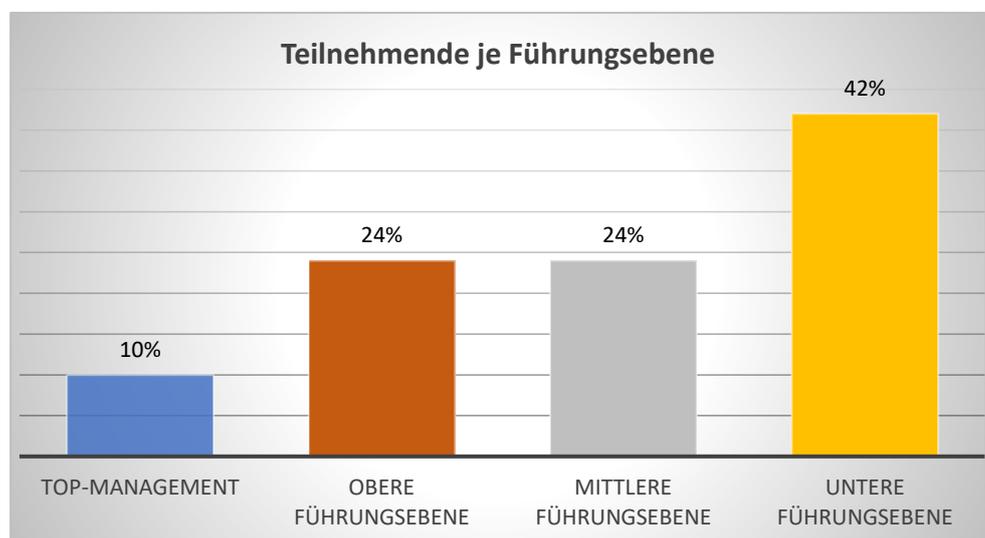
Im Juli hatte die Kooperation im-prove, WIN-COACH und Partner eine Umfrage unter Führungskräften in Krankenkassen und bei Unfallversicherungsträgern gestartet. Insgesamt haben 277 Führungskräfte an der Befragung teilgenommen.

Ziel war es, die Auswirkungen der gewählten Corona-Maßnahmen auf das Führungsverhalten zu erkennen. Befragt wurden Führungskräfte aller Hierarchieebenen zu den Phasen vor und während der Corona-Krise sowie zum Führungshandeln im „neuen Normal“.

Thema Führung ist von großem Interesse

Aus dem hohen Grad der Beteiligung von Führungskräften aller Hierarchieebenen lässt sich schließen, dass das Thema Führung zum Zeitpunkt der Befragung auf sehr großes Interesse in den Häusern stößt.

Die Beteiligung verteilte sich über alle Führungsebenen hinweg. Vom TOP-Management über die obere und mittlere Führungsebene bis hin zur unteren Führungsebene.

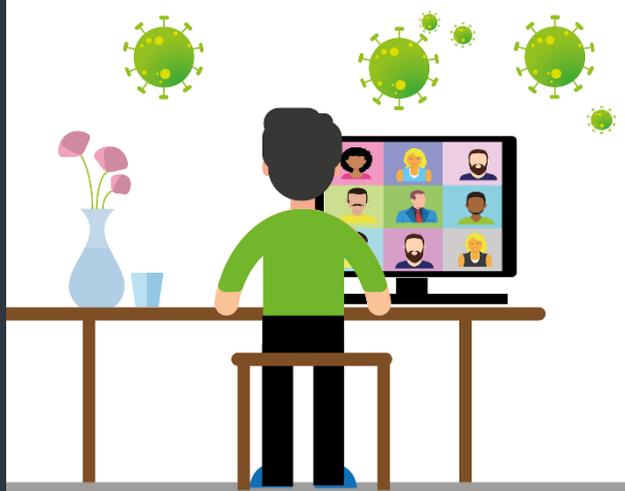


„Jetzt kommt es auf
Vertrauen an.“

Corona-Maßnahmen der Körperschaften verändern das Füh- rungsverhalten

70 % der Führungskräfte
haben ihr Führungsver-
halten verändert.

In der UV arbeiten wäh-
rend Corona 86 %, in
der KV 56 % der Füh-
rungskräfte ganz oder
teilweise im Homeoffice.



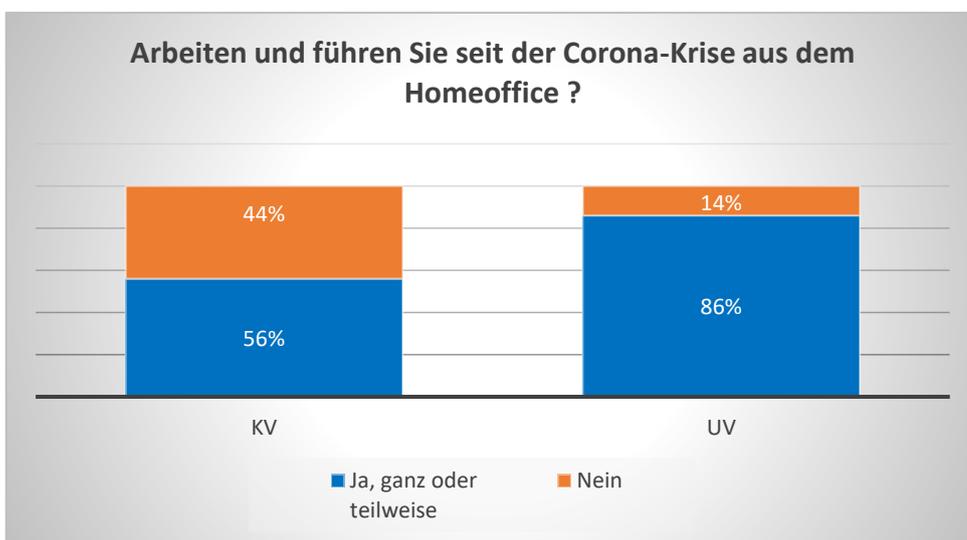
Die am häufigsten genannte
Veränderung besteht in der
„Führung aus der Ferne über
(teilweise neue) Kommunikati-
onswege (Telefon, Skype for
Business, Teams, Zoom usw.)“
und gleichzeitigem Aufenthalt
vieler Teammitglieder im
Homeoffice.

„Irgendwie fühlt sich alles neu
an“

Corona-Maßnahmen verändern das Führungsverhalten

70 Prozent der Befragten – 66 Prozent in Krankenkassen (KV) und 77 Prozent bei Unfallversiche-
rungsträgern (UV) – sagen, dass sich ihr Führungsverhalten durch die Corona-Maßnahme verän-
dert hat.

Die unterschiedlichen Wahrnehmungen zum veränderten Führungsverhalten bei KV und UV fin-
den ihre wahrscheinliche Begründung in der Tatsache, dass seit Einführung der Corona-Maßnah-
men in der UV insgesamt 86 Prozent der befragten Führungskräfte ganz oder teilweise aus dem
Homeoffice arbeiten und führen, während es in der KV lediglich 56 Prozent sind.



Gleichzeitig stieg in beiden Branchen die **Anzahl der Führungskräfte die mind. 1-2 Tage oder mehr im Homeoffice** arbeiten stark an. In der KV war dies ein Anstieg von 21 Prozent (vor der Krise) auf 64 Prozent (während der Maßnahmen). In der UV stieg der Anteil noch stärker von 17 Prozent auf 95 Prozent. Die Ergebnisse spiegeln eine tiefgreifende Veränderung in der Führungskultur der Körperschaften wieder, welche es zu bewältigen galt und immer noch gilt.

Die Kulturveränderung trat nicht nur temporär ein, sondern wird für einen großen Teil der Füh-
rungskräfte zum dauerhaften „neuen Normal“. So sagen 47 % der Führungskräfte in der KV, dass

sie auch im aktuell „neuen Normal“ weiterhin an 1-2 oder mehr Tagen pro Woche im Homeoffice sind. In der UV sind dies sogar 67 Prozent.

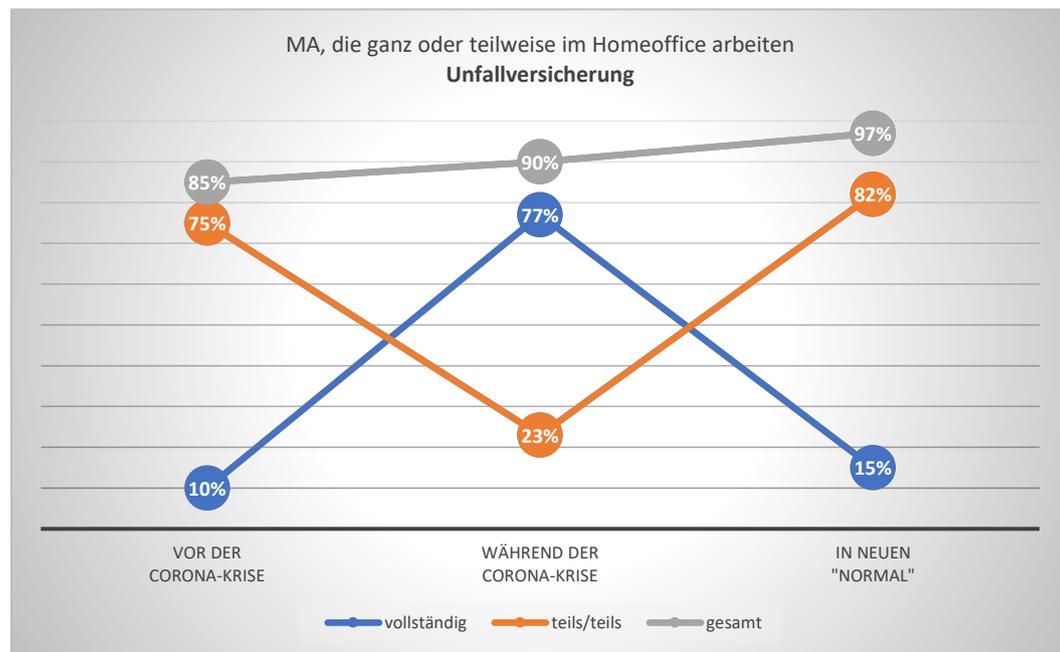
Die am häufigsten genannte Veränderung besteht dabei in der Führung auf Distanz, „*Führung aus der Ferne über (neue) Kommunikationswege (Telefon, Skype for Business, Teams, usw.)*“ und „*neues Führen mit Homeoffice Plätzen*“. Aber auch die Veränderungen der eigenen Rolle und die Haltung als Führungskraft wurde reflektiert: „*Mehr Führung auf Distanz. Mehr Vertrauensarbeitszeit. Keine Sichtbarkeit meiner Leitung.*“, sowie „*Engere Begleitung, stärkere Führung, klarere Ansprache.*“ waren häufig genannte Punkte.

Für viele Befragte sind die größten Herausforderungen die Auswirkungen im zwischenmenschlichen Bereich: „*Kommunikation ist viel geworden. Auch wenn Home-Office viele Vorteile bietet, so besteht doch die Gefahr, dass die Zwischenmenschlichkeit auf der Strecke bleibt.*“ mit der Folge, dass die „*Sozialkompetenz noch mehr in den Fokus gerückt!*“ ist.

Veränderungen wirken auf die gesamte Unternehmenskultur

Die Veränderungen, welche während der Corona-Maßnahmen auf die Führungskräfte einwirken, treffen gleichbedeutend auch die Mitarbeitenden.

Im Vergleich arbeiteten in der UV bereits vor Corona 85 Prozent der Mitarbeitenden zumindest teilweise im Homeoffice. Allerdings steigt während Corona der Anteil der Mitarbeitenden die vollständig im Homeoffice arbeiten von 10 auf 77 Prozent an (gesamt 90 Prozent). Dieser sinkt aktuell im „neuen Normal“ wieder auf 15 Prozent ab. Gleichzeitig steigt der Gesamtanteil der Mitarbeitenden die ganz oder teilweise im Homeoffice arbeiten auf 97 Prozent an.



In der KV stellte es sich anders dar. Waren vor der Krise 44 Prozent der Mitarbeitenden ganz (7 Prozent) oder teilweise (37 Prozent) im Homeoffice, so steigt der Anteil während der Corona-Maßnahme auf 92 Prozent an. Im „neuen Normal“ hingegen sinkt der Anteil der Mitarbeitenden im Homeoffice wieder leicht auf 79 Prozent ab.

Sozialkompetenz
noch mehr im Fokus

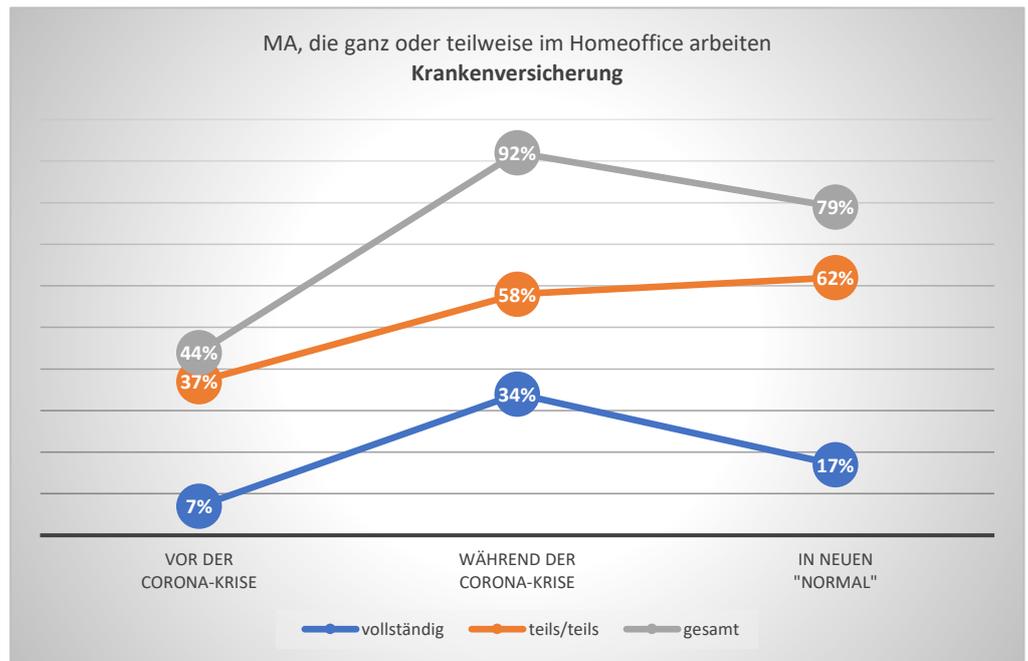
Unternehmenskultur
verändert sich

In der KV arbeiten im
„neuen Normal“ 79 %,
in der UV 97 % der Mit-
arbeitenden ganz oder
teilweise im Homeoffice.

“Plötzlich fühlte sich alles neu und unbekannt an“

Schnelle Veränderung mit wenig Vorerfahrung

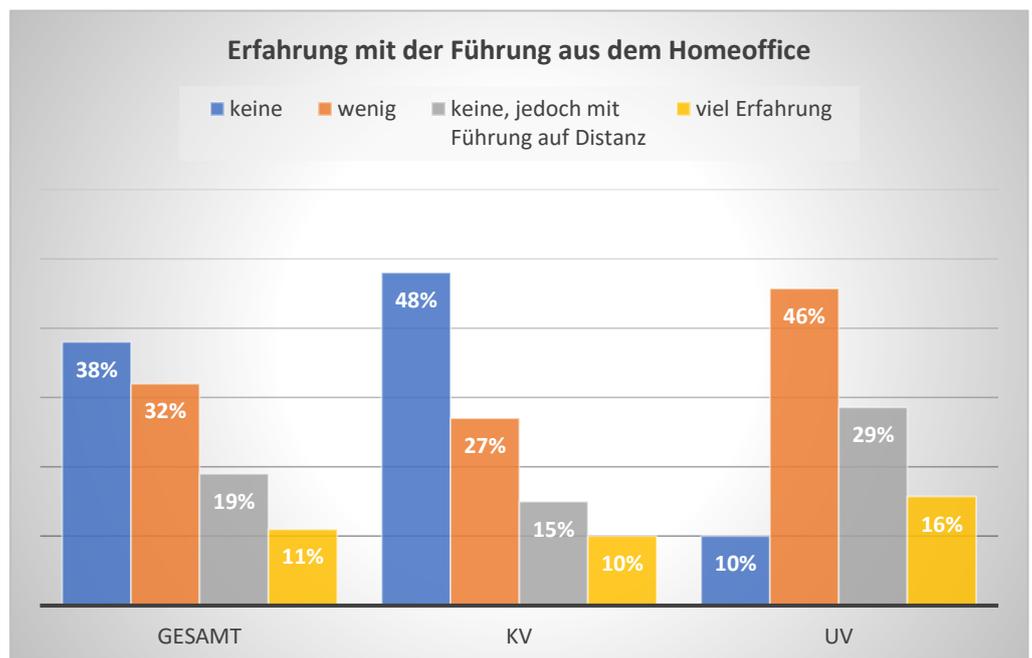
Nur 11 % der Führungskräfte können auf weitreichende Erfahrung mit Führung aus dem Homeoffice zurückgreifen



In der Gesamtbetrachtung lässt sich daraus rückschließen, dass die Arbeit der Mitarbeitenden im Homeoffice in der UV bereits ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur ist und lediglich in der Häufigkeit der Tage im Homeoffice variiert. In der KV hingegen hat der starke Anstieg und die damit verbundenen Veränderungen einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur.

Führungskräfte können nicht aus Vorerfahrungen schöpfen

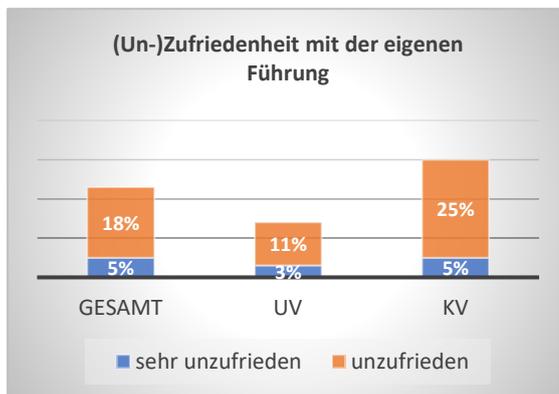
Lediglich 11 Prozent schreiben sich selbst eine weiterreichende Erfahrung mit Führungshandeln aus dem Homeoffice zu. 70 Prozent aller Führungskräfte haben wenig (32 Prozent) bis keine Erfahrung (38 Prozent). 19 Prozent verneinen die Erfahrung ebenfalls, greifen allerdings auf Erfahrungswerte zurück, die sie bereits im Führen ihrer Mitarbeitenden auf Distanz erworben haben.



Allerdings differenziert sich dieses Ergebnis unterschiedlich auf die KV und die UV auf. Hier zeigt sich, dass in der UV in der Vergangenheit häufiger aus dem Homeoffice geführt wurde bzw. die Mitarbeitenden selbst häufiger im Homeoffice arbeiteten. So schreiben sich in der UV nur 10 Prozent keine Erfahrungswerte zu. In der KV hingegen sind es 48 Prozent der Führungskräfte.

Fast ein Viertel der Führungskräfte ist mit dem eigenen aktuellen Führungshandeln unzufrieden

Derzeit (und zukünftig) muss der Großteil der Führungskräfte in KV und UV ihre Rolle immer häufiger innerhalb der Rahmenbedingungen „Führungskraft ist im Homeoffice und/oder Führung auf Distanz (Mitarbeitende sind im Homeoffice)“ ausfüllen.



Da sie allerdings (noch) nicht über die Erfahrung und die entsprechend angepassten Kompetenzen verfügen, ist es wenig verwunderlich, dass fast ein Viertel der Führungskräfte derzeit mit ihrem eigenen Führungshandeln unzufrieden sind.

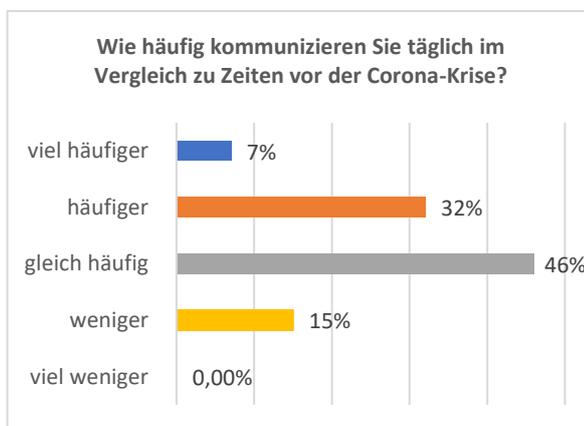
Die Arbeitswelt in der KV hat sich in einem höheren Maße als in der UV verändert, hier können die Führungskräfte der UV auf mehr Vorerfahrungen zurückgreifen – darin könnte der Grund für den geringeren Grad an Unzufriedenheit liegen.

Der Kompetenzerwerb und der Austausch der Erfahrungen unter den Führungskräften wird daher ein Zukunftsthema der Personalentwicklung sein. Hierdurch werden auch die bereits begonnenen und künftig anstehenden Kulturentwicklungsprozesse begleitet und nachhaltig gestärkt.

Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert

Fast 40 Prozent aller Führungskräfte kommunizieren häufiger als vorher (viel häufiger = 7 Prozent / häufiger = 32 Prozent).

Spannend ist, dass sich dabei insbesondere die althergebrachten Möglichkeiten einer hohen Beliebtheit erfreuen.



Den ersten Platz belegt die E-Mail mit 45 Prozent, gefolgt vom Telefon (einzeln und Konferenz) mit 38 Prozent.

Fast ein Viertel der Führungskräfte ist mit dem eigenen aktuellen Führungshandeln unzufrieden

Kommunikation schafft Sicherheit, insbesondere über vertraute Kommunikationsmittel

32 % kommunizieren mit ihren MA häufiger als vorher. 7 % sogar viel häufiger.

„Krisen schweißen zu-
sammen!“

Führungskräfte sind
mit der Kommunika-
tion der MA unter-
einander zufrieden

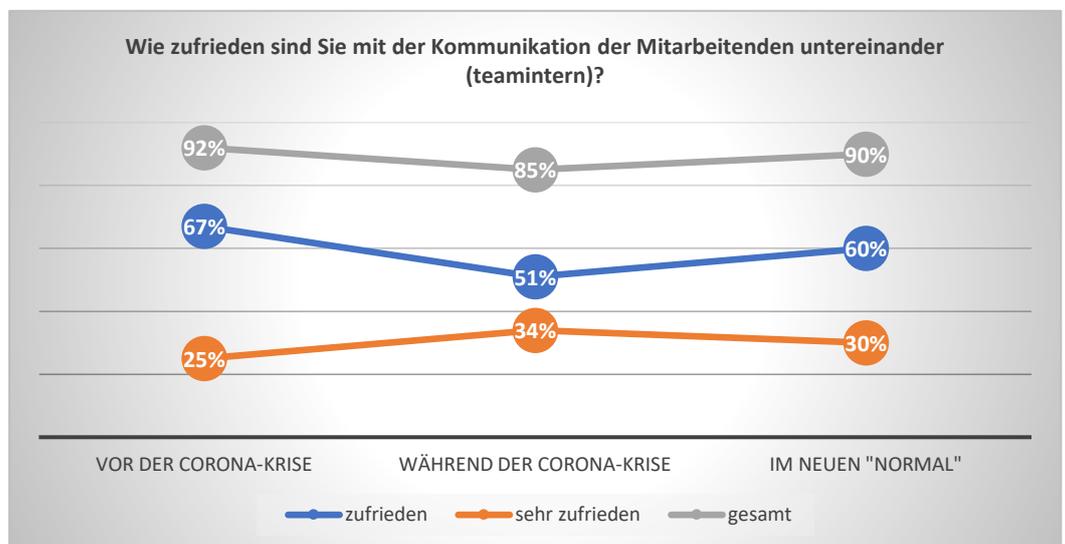
„Das Teamgefüge hat
sich durch die Krise
verändert, vor allem
durch das sehr kurz-
zeitige Einräumen von
Homeoffice. Das Mit-
einander ist wieder
besser geworden,
man guckt nacheinan-
der“

Weit abgeschlagen folgen dann Video (Chat, Telefonie, Konferenz) mit 10 Prozent, Text-Chats über interne Systeme, WhatsApp o.ä. (3 Prozent) und dem Austausch über Plattformen im Intranet (2 Prozent).

Über das „häufiger miteinander Reden“ über bekannte Kommunikationsmittel verschaffen sich die Führungskräfte Sicherheit, die sie sonst aufgrund der fehlenden Kompetenzen noch nicht haben.

Krisen schweißen zusammen

Die Zufriedenheit der Führungskräfte mit der Kommunikation im Team untereinander ist fast gleichbleibend hoch (92 / 85 / 90 Prozent). Die Anzahl der Führungskräfte, die mit der Kommunikation sehr zufrieden sind, ist dabei um 9 Prozent angestiegen (25 auf 34 Prozent).



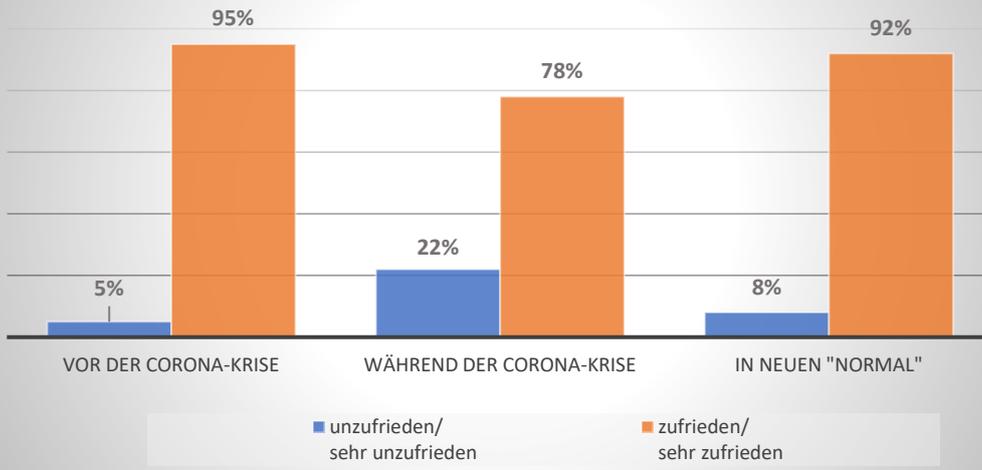
Krisen schweißen zusammen. Der überwiegende Teil der Führungskräfte beurteilte die Veränderungen in der Kommunikation durch die Krise als positiv. So hat die Krise u. a. dazu geführt, dass „Das Teamgefüge hat sich durch die Krise verändert, vor allem durch das sehr kurzzeitige Einräumen von Homeoffice. Das Miteinander ist wieder besser geworden, man guckt nacheinander“, oder auch „Es war ein „Zusammenrücken“ während der Krise spürbar“.

Weitere, wichtige Erkenntnisse waren auch, dass die „Pandemie schweißt zusammen“ und „Krisen schaffen Platz für neue Lösungen“, sowie die Erkenntnis, dass „Gerade in Krisenzeiten ist Führung immens wichtig“.

Führungskommunikation bezogen auf Softskills stellt Herausforderung dar

Während der Corona-Krise sind 22 Prozent aller Führungskräfte unzufrieden mit ihrer Kommunikation hinsichtlich Sozialverhalten und Motivation. Der Anteil der Zufriedenen sank von 95 Prozent auf 78 Prozent ab.

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Kommunikation bezogen auf Softskills (Motivation, Sozialverhalten, Leistung)



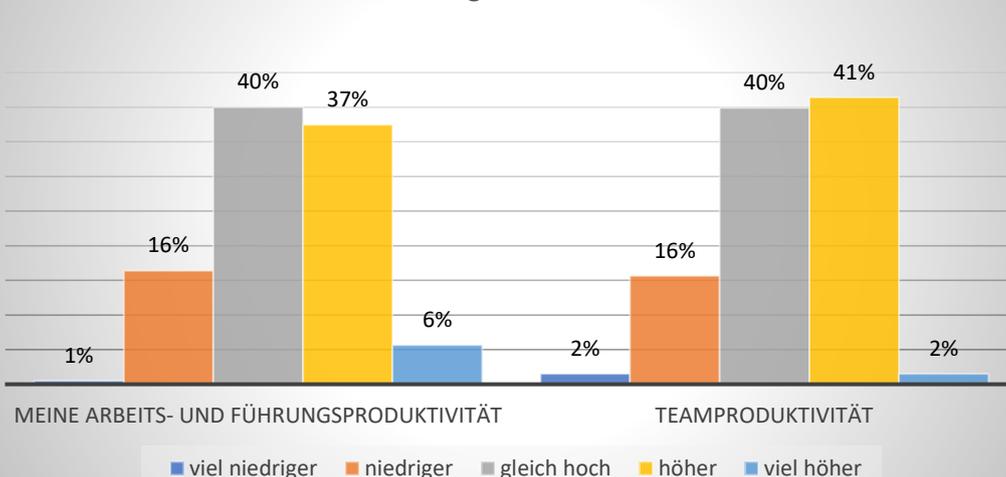
Viele Führungskräfte schildern, dass es ihnen an Ideen und Kompetenzen fehlt, Personalgespräche in der aktuellen Situation der räumlichen Trennung zu führen. Dies gilt besonders für den Bereich der Softskills. Dieser Rückschluss wird dadurch untermauert, dass sich im „neuen Normal“ die Werte der Zufriedenheit in diesem Bereich wieder auf fast das exakt gleiche Niveau wie vor den Corona-Maßnahmen einpendelt. In eben diesem „neuen Normal“ sind die persönlichen Kontakte wieder eher möglich, da ein größerer Teil der Mitarbeitenden, zumindest zeit- und tageweise, wieder im Büro greif- und sprechbar ist.

In Personalgesprächen, welche die Fachlichkeit, Prozesse oder Informationsaustausch zum Inhalt haben, ist dies nicht der Fall. Waren vor Corona 5 Prozent der Führungskräfte mit ihrer persönlichen Führungskommunikation in diesem Bereich unzufrieden, so steigt dies während der Zeit der Corona-Maßnahmen zwar auch, aber eher geringfügig auf lediglich 15 Prozent an.

Führungs- und Teamproduktivität ist gestiegen

Ein erstaunliches und für die Krankenkassen und Unfallversicherungsträger sicher beruhigendes Ergebnis, verzeichnen die Führungskräfte im Bereich der Produktivität. Während 40 Prozent der Führungskräfte die eigene Produktivität als unverändert ansehen, bestätigen insgesamt 43 Prozent bei sich eine höhere, bzw. viel höhere Produktivität wahrzunehmen.

Wie schätzen Sie die Produktivität im Homeoffice im Vergleich zur Führung-Vor-Ort ein?



Personalgespräche bezogen auf Softskills stellen die Führungskräfte vor Herausforderungen.

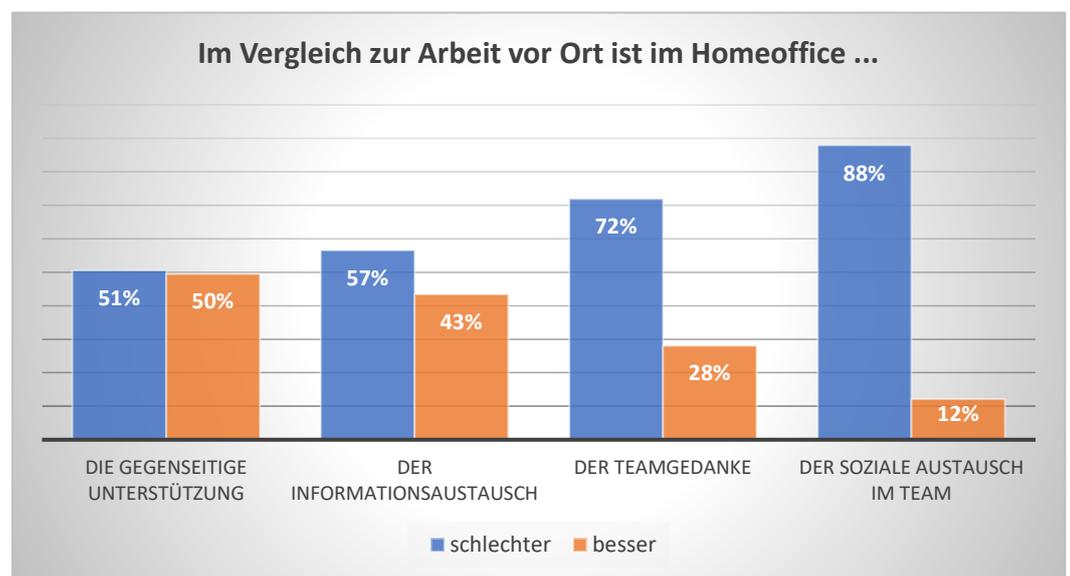
Gut durch die Krise

43 % der Führungskräfte bestätigen eine höhere Teamproduktivität. Auch die persönliche Produktivität ist gestiegen.

Im Bereich der Teamproduktivität zeichnet sich das selbe Ergebnis ab. Ebenfalls 40 Prozent bezeichnen ihrem Team in der Phase der Corona-Maßnahmen eine gleichhohe Produktivität. 43 Prozent der Führungskräfte bestätigen ihrem Team eine höhere bzw. viel höhere Produktivität. Lediglich 18 Prozent bewerten die Produktivität als niedriger.

Auf der Basis dieser Ergebnisse ist es sehr wahrscheinlich, **dass die Körperschaften aus Sicht der Führungskräfte gut durch die Zeit der Corona-Maßnahmen gekommen.**

Allerdings gilt zu beobachten, ob dies nur temporär der Fall ist, da die Befragten in der Gesamtschau den sozialen Austausch, den Teamgedanken und den Informationsaustausch als schlechter im Homeoffice als Vor-Ort betrachten. **Langfristig gilt es für Führungskräfte ein gesondertes Augenmerk auf die Kooperation und das Wir-Gefühl ihres Teams zu legen.**



Für 88 % der Befragten ist der soziale Austausch im Team schlechter als vor der Krise.

Unterstützungsangebote durch die Personalentwicklungen sind wertvoll bei gleichzeitigem Wunsch nach spezifischeren Angeboten

59 Prozent der Befragten erhalten von ihrer Personalentwicklung Support/Training zur Nutzung digitaler Tools, 53 Prozent erhalten Training im Bereich Kommunikation und Führung, 33 Prozent können sich in Konflikten begleiten lassen und 29 Prozent erhalten die Möglichkeit sich durch Coachingangebote in der aktuellen Situation begleiten zu lassen. Weitere Angebotsmöglichkeiten (Psychosoziale Beratung, IT-Support, u.a.) erhalten 23 Prozent der Befragten.

Während sich die KV und UV in den Trainingsangeboten zu „Kommunikation/Digitale Führung“ und „Konfliktbegleitung“ nur wenig unterscheiden, ist in den Angeboten „Coaching“ und „Digitale Tools“ ein starker Unterschied zu erkennen. So erhalten in der KV 34 Prozent der Befragten die Möglichkeit sich individuell über Coaching begleiten zu lassen. In der UV sind dies nur 17 Prozent. Hingegen berichten in der UV 67 Prozent in der Nutzung der digitalen Tools trainiert zu werden, in der KV sind dies lediglich 55 Prozent. Die Erklärung findet sich sicherlich in der größeren Vorerfahrung der UV mit dem Thema Homeoffice (siehe oben).

Wertvolle Unterstützungsangebote der Personalentwicklung.

Welche Unterstützungsleistungen erhalten Sie persönlich von Ihrem Unternehmen in der Corona-Krise

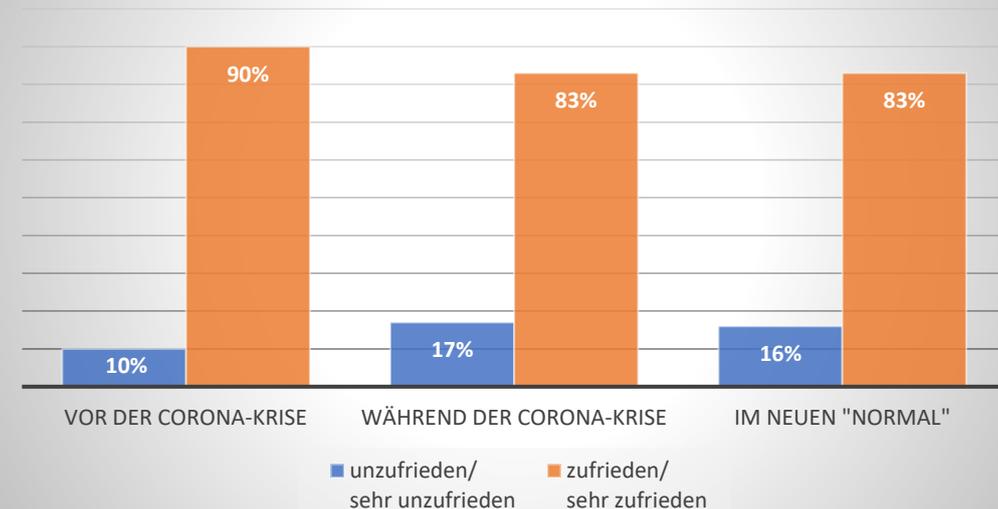


Die Führungskräfte der UV bestätigen dies auch in Freitextanmerkungen, in denen oft der Wunsch nach individueller und zeitnaher Begleitung über Coaching ausgedrückt wird.

Insgesamt ist der Wunsch an die Personalentwicklungen vorhanden, noch mehr bedarfsgerechte Angebote im Bereich Führung im digitalen Zeitalter zu bekommen und dies über individuelle Begleitungen zu stärken. Ebenfalls wird der Erfahrungsaustausch und das Lernen von Anderen (Best Practice) innerhalb der Führungsebenen zu diesen Themen vermisst.

Das gute kommt zum Schluss: Insgesamt sind die Befragten, welche Unterstützungen durch die Personalentwicklung erhalten haben mit diesen Angeboten zufrieden. Es ist ein geringer Rückgang der Zufriedenheit mit den erhaltenen Maßnahmen von 90 Prozent auf 83 Prozent während Corona und gleichbleibend nach den Corona-Maßnahmen zu verzeichnen. Dies lässt den Schluss zu, dass die Angebote qualitativ hochwertig sind.

Falls es Unterstützungen gab oder gibt, wie zufrieden sind Sie damit?



Wunsch nach individueller Begleitung und Coaching.

„Wir bekommen wunderbare Trainings von unserer PE. Ich merke jedoch, dass ich in der Zukunft individuellere Herausforderungen habe.

Hierfür brauche ich individuellere Lösungen. Daher wünsche ich mir mehr Möglichkeiten im Sinne eines Coachings“

83 % der Führungskräfte sind, sofern sie Unterstützungen erhalten haben, mit diesen zufrieden.

Der Wert „Vertrauen“ hat noch mehr Bedeutung im Führungshandeln bekommen.

Da Homeoffice ein bleibender Bestandteil sein wird, wird dies auch ein relevanter Punkt im Bedarf der Führungskräfte sein, welcher durch die Personal- und Organisationsentwicklung bedient werden muss.

Welche Erkenntnisse nehmen Führungskräfte aus der Krise mit in das „neue Normal“?

Mit Blick auf das „neue Normal“ wurden die Führungskräfte befragt, was sie aus der Phase der Corona-Krise mit in die Zukunft nehmen wollen und was sie verändern, bzw. von was sie sich verabschieden möchten.

Vor allem der Wert Vertrauen hat für die Führungskräfte an Bedeutung gewonnen. Ob dies das Vertrauen in die Mitarbeitenden ist („*Vertrauen schafft Vertrauen*“, „*Das Vertrauen hat mich motiviert*“, „*Misstrauen produziert Rückzug*“) oder in sich selbst und das eigene Führungshandeln („*Mehr Mut für Neuerungen*“, „*weniger Angst vorm Scheitern*“ und „*Mitarbeitende gehen sorgfältig mit Eigenverantwortung um*“). Weitere Werte, die häufig genannt wurden, waren Verbindlichkeit, Transparenz, Effektivität, Verständnis und Wertschätzung, die auch in der Zukunft bewusst(er) gelebt werden sollen.

Viele Führungskräfte wünschen sich, die neuen digitalen Möglichkeiten ausschöpfen und flexibel einsetzen zu können. Nicht zuletzt, um starre Arbeitszeiten und lange Dienstreisen zu vermeiden. Allerdings gilt es, „*dem Wildwuchs an Homeoffice mit klaren Regeln zu begegnen*“. Auch die Herausforderungen von Homeoffice, wie z.B. die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden, die Betreuung von Auszubildenden und die Frage, wie das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Teams erhalten bleibt, werden gesehen. Hier sind gute Lösungen in der Zukunft gefragt.

Gerade die Frage nach den Auswirkungen von Homeoffice auf das Teamgefüge hat viele Führungskräfte beschäftigt. So wünschen sich viele Führungskräfte genügend Zeit, um bei persönlichen Treffen eben gerade am Teamgefüge arbeiten zu können, da die sozialen Kontakte und der rege Austausch untereinander als sehr wichtig erachtet werden, vor allem weil „*Aus der Ferne sieht man nicht alle Nöte der Mitarbeitenden.*“

Fazit: Antworten für Zukunftsfragen finden

Aus den Ergebnissen der Befragung lassen sich einige Zukunftsfragen ableiten, denen die Krankenkassen und Unfallversicherungsträger ihr Augenmerk schenken sollten, vielleicht sogar müssen.

- Wie hat sich die Unternehmenskultur durch die Krise verändert und wie wollen wir diese weiterentwickeln?
 - Was soll erhalten bleiben?
 - Welche Werte sollen künftig gelebt werden?
- Welche Probleme, die vorher unter der Oberfläche verborgen waren, wurden durch die Krise stärker sichtbar? Wie können diese als Chance genutzt werden?
- Wie stabil waren aktuelle Kulturveränderungsprozesse während der Krise?
- Wie gelingt Führung mit (zukünftig) hybriden Teams (Büro/Homeoffice)?
- Was brauchen Mitarbeitende, um auch in der Zukunft an ihr Team und ihr Unternehmen gebunden zu sein?

*„Brauchte es vielleicht gerade diese Krise, um in unserer Kasse
in eine wirklich nachhaltige Veränderung zu kommen?“*

Hypothese eines Teilnehmenden an der Befragung