

# Gender in der Personalorganisation greifbarer und planbarer machen – das Projekt AMPAQ

Patricia Drube, Yvonne Steernberg, Bo Bäckström, Andreas Franke, Andreas Schulte Hemming

Der wirtschaftliche und demografische Strukturwandel stellt Organisationen der Gesundheitswirtschaft aktuell und in Zukunft vor große Herausforderungen: Neben der Tatsache, dass die Demografie einer alternden Bevölkerung sich auch in der Belegschaft von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen widerspiegelt, haben wirtschaftspolitische Maßnahmen den Gesundheits- und Pflegemarkt zunehmend zu einem Wettbewerbsmarkt gemacht. Die Führung von Organisationen ist somit mehr denn je darauf angewiesen, eigene Ressourcen aufzuspüren und zu nutzen und klare strategische Visionen zu entwickeln.

In Skandinavien ist Gender Mainstreaming ein (fast) selbstverständlicher Bestandteil des strategischen Managements, um innovative Antworten auf aktuelle Herausforderungen zu finden. In den vergangenen Jahrzehnten haben skandinavische Organisationen einen Pool an Planungs-, Analyse- und Entscheidungsinstrumenten entwickelt, die sowohl auf Führungs- als auch auf Mitarbeiterebene in der Kombination eines „Top-down“- und „Bottom-up“-Ansatzes umsetz- und kommunizierbar sind.

Der Caritas-Verband Arnsberg-Sundern e.V. hat die heutigen Anforderungen an die Personal- und Organisationsentwicklung erkannt und will sich für die Zukunft wappnen. Seit etwa einem halben Jahr setzt Thomas Kellermann, Personal- und Organisationsentwickler, die in Schweden erfolgreich erprobten Methoden für die eigene Organisation ein. „Die Anforderungen, die an uns als Institutionen der Gesundheitswirtschaft gestellt werden, sind zunehmend differenzierter und anspruchsvoller. Deshalb sind Methoden, die sich mit Diversity beschäftigen, für uns besonders interessant. Man weiß, dass dieses Thema in Skandinavien sehr früh erkannt und erfolgreich umgesetzt wurde. Wir möchten daher gerne diese schwedischen Erfahrungen nutzen.“ Unterstützung erfuhr der Caritasverband Arnsberg-Sundern e.V. durch das Projekt AMPAQ. „Das Projekt kam uns daher sehr gelegen“, so Thomas Kellermann.

## Das Projekt

Das Projekt AMPAQ greift den skandinavischen Ansatz für Organisationen der Gesundheitswirtschaft auf. In zwei Erprobungsphasen werden die schwedischen Konzepte in ausgewählten Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen in NRW getestet, um nach einer Auswertung der Ergebnisse angepasst und optimiert zu werden. Im Fokus stehen dabei die positiven Wirkungen des Gender Mainstreaming-Instrumentariums auf Qualität, Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit. Am Ende der Projektlaufzeit werden praxiserprobte Handreichungen bzw. Leitfäden Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen zur Verfügung gestellt werden können.

## Die Instrumente und ihre Anwendung

Neben der Frage nach der Gleichstellung und fairen Behandlung von Frauen und Männern in Organisationen ist es insbesondere der differenzierende Blick im schwedischen Gender Mainstreaming-Ansatz, der die Qualität dieses Konzepts ausmacht. Durch die Anwendung der Methoden Gender-Statistik, Reflexionssitzungen, der 4R-Methode u.a.m. werden bedeutende Differenzierungen zwischen Männern und Frauen entdeckt – für die Organisation, für ihr Personal und für den Kundenkreis. Andererseits wird aufgedeckt, wo vermeintliche Unterschiede gemacht werden, die faktisch nicht existieren. Das Ergebnis ist ein differenzierteres Bild, das auf Fakten beruht anstatt auf unbewussten Vorbehalten und Einstellungen und das bisher unbekannte Potenziale ans Licht bringt. So zeigen Erfahrungen aus Skandinavien, dass Vielfalt (Diversity) die Kreativität und die Klugheit einer Organisation fördert. Sie wird vitaler, flexibler und schneller, wenn die Themen „Mixed Leadership“ und „Mixed Teams“ berücksichtigt werden. Der Gender-Aspekt wirkt einer Betriebsblindheit entgegen und verstärkt die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das beobachteten auch die Verantwortlichen des Caritas-Verbandes Arnsberg-Sundern.

## Gender-Statistik

Eine einfache Methode, verdeckte Tatsachen im Hinblick auf das Thema Gender sichtbar zu machen, ist die Gender-Statistik. „Tabellen, Torten- und Stapeldiagramme mit unterschiedlichen Farben für Frauen und Männer zeigen sehr





Patricia Drube, Yvonne Steernberg, Bo Bäckström, Andreas Franke, Andreas Schulte Hemming

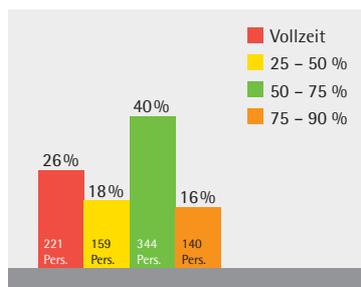


Abb. 1: Beschäftigungsumfang der Mitarbeiter (gesamt)

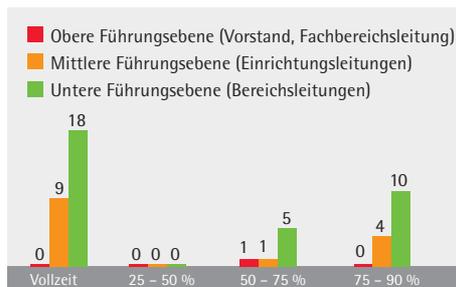


Abb. 2: Beschäftigungsumfang der Frauen in Führung nach Ebene

deutlich, wenn es Geschlechterunterschiede gibt“, führt Herr Kellermann vom Caritas-Verband Arnsberg-Sundern aus. So könnten klare Botschaften signalisiert werden (s. Abb. 1 u. 2).

In Arnsberg wurden drei Bereiche angeschaut: Führungsebene, Beschäftigungsumfang (Voll- und Teilzeit) und Berufe/Tätigkeiten. Das damit verbundene Ziel ist die Anhebung der sogenannten kollektiven Intelligenz. Empirische Untersuchungen belegen, dass Männer und Frauen eine Entscheidung unterschiedlich vorbereiten, sie unterschiedlich schnell entscheiden und den „Follow-up“ organisieren. Ein Gender-Mix steigert in der Regel die Qualität von Entscheidungen und die Produktivität von Prozessen. Durch den Einsatz und die Analyse von Zahlen unter Genderaspekten bekommt man somit Impulse für die Optimierung der Organisation.

#### 4R-Methode

Einen Schritt weiter geht die *4R-Methode*. Sie beruht im Wesentlichen auf der zentralen Frage: **Wer** (Repräsentation) bekommt **was** (Ressourcen) und **warum** (Realität und rechtliche Situation)? In Arnsberg wird sie angewendet, um durch die Erfassung und Analyse täglicher Routineabläufe bestehende Ungleichheiten und Unterschiede aufzudecken.

Leitfragen sind: „Wer erledigt welche Arbeiten unter welchen Bedingungen?“ Und: „Wer greift in welchem Umfang auf welche Mittel zurück?“. Am Ende der Analyse steht der Einblick und die Offenlegung tief liegender Verteilungsmuster und der daraus initiierten Ideen, die eventuelle

Ungleichheiten verändern können. Auf die Organisationsstruktur bezogen heißt das: Wie gestaltet sich die Geschlechterverteilung auf den verschiedenen Hierarchieebenen der Organisation? Wie ist ihr Einfluss auf die Entscheidungen? Wie sind die Ressourcen (Zeit, Geld, Fläche, Ausrüstung) zwischen Frauen und Männern verteilt? Wie ist diese Verteilung zustande gekommen? Warum sind die Ressourcen so verteilt? Welche Normen haben welche Rolle gespielt? Die Antworten auf diese Fragen dienen als Grundlage für einen Handlungsplan mit Zielen, Aktivitäten und Zeitvorgaben. Es handelt sich um eine systematische Planung und Gestaltung der Geschlechterverhältnisse.

#### Ausblick

Sind im Rahmen des Gender Mainstreaming die Auseinandersetzungen immer wieder auch emotional aufgeladen, so birgt der „schwedische Ansatz“ die Chance, das Thema Gender durch die Erfassung und Auswertung messbarer Einheiten zu versachlichen. Organisationen können im Rahmen eines Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses durch die benannten Ansätze und Tools stark profitieren. Das belegen sowohl die Erfahrungen in Skandinavien als auch die Erfahrungen innerhalb des Projekts AMPAQ. Stichworte sind dabei: Verbesserung der Qualität, bessere Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Leistungspotenziale. Der Ansatz ist praxisnah, mitarbeiterorientiert und auch ohne externe Unterstützung umsetzbar.

Nähere Informationen: [www.ampaq.de](http://www.ampaq.de)

#### Die Autorinnen und Autoren

Patricia Drube, Altenpflegerin und Dipl.-Kauf-frau ist Referentin für Unternehmerinnen und Unternehmer und für Langzeitpflege beim Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe Nordwest e.V.

Dr. Yvonne M. A. Steernberg von der Mathias Hochschule Rheine ist Politologin und Dipl.-Betriebswirtin, Wissenschaftlerin für Gender, Public Health, Systemtheorie und Globalisierung, Unternehmensberaterin und Coach für Diversity, Organisation und Personal, Change Management.

Dipl.-Kfm. Bo Bäckström ist gebürtiger Schwede und Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Albatross 78. Seine Wirkungsfelder sind Organisationserneuerung, Innovationsmanagement, Personalentwicklung und Gender.

Andreas Franke ist Partner und Senior Consultant der mpool group, Vorstandsmitglied des Weiterbildungsforums und Fachreferent für internationale Managementansätze mit dem Schwerpunkt Führung und Personalentwicklung, Modell- und Forschungsprojekte.

Andreas Schulte Hemming ist Mitglied des Vorstands und wissenschaftlicher Mitarbeiter bei HeurekaNet – Freies Institut für Bildung, Forschung und Innovation e.V. und Senior Consultant bei Kommasystem Unternehmensberatung GBR.

