

Gendersensible Personalarbeit im Krankenhaus – Fachkräfte gewinnen und sichern

Christoph Bräutigam, Karin Scharfenorth, Laura Schröer

Die sich öffnende Schere zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage bringt viele Kliniken in Schwierigkeiten und stellt sie vor die Frage, wie qualifiziertes Personal gewonnen, eingesetzt und gehalten werden kann. Dies gilt bereits für den ärztlichen Dienst, zunehmend aber auch für die Pflege. Rund ein Drittel der deutschen Krankenhäuser hat Besetzungsprobleme bei der Stationspflege, im Bereich der Intensivpflege sind es sogar 40 %. Die Arbeitslosigkeit in NRW im Bereich der Gesundheits- und Krankenpflege ist so gering, dass sie einer Vollbeschäftigung entspricht. Prognosen für die kommenden Jahre weisen bereits jetzt auf einen steigenden Personalbedarf im Krankenhaus hin.

Ausfälle sind bei den extrem engen Stellenplänen und einer stark gestiegenen Arbeitsbelastung nicht mehr zu kompensieren. Oftmals kommt es zum Einsatz von Leiharbeitskräften. Der Personalarbeit im Krankenhaus kommt somit zwangsläufig eine zunehmend entscheidende Rolle zu. Als Defizite sind unter anderen zu nennen: das Fehlen berufsübergreifender Konzepte, die mangelnde systematische Verknüpfung von Organisations- und Mitarbeiterzielen, die ge-

ringe Flexibilität der Maßnahmen sowie die Tatsache, dass die Personalarbeit noch nicht als zentrales Element des Qualitätsmanagements und der Profilbildung gilt. Die Personalarbeit, noch vor wenigen Jahren als vernachlässigte Ressource in deutschen Krankenhäusern bemängelt, erlebt im Kontext des Fachkräftemangels heute einen enormen Bedeutungs- und Aufgabenzuwachs: über die verwaltenden Tätigkeiten hinaus zu mehr gestaltenden Funktionen.

Besonders im Fokus stehen dabei Maßnahmen der Personalgewinnung und der Personalbindung. Die Einrichtungen stehen vor großen, arbeitsintensiven und mit vielfältigen Unsicherheiten behafteten Wandlungsprozessen. Dabei werden nicht zuletzt auch Genderaspekte berührt. Über alle Berufsgruppen hinweg arbeiten in Krankenhäusern überwiegend Frauen. Daraus ergeben sich Fragestellungen, wie die nach einer stärkeren Beteiligung von Männern an der Gesundheitsarbeit oder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Weitere gleichstellungsrelevante Fragen beziehen sich auf die adäquate Besetzung von Führungspositionen durch Frauen oder auf das Wiedereingliederungsmanagement nach einer Familienphase.

Damit Krankenhäuser langfristig ihren Versorgungsauftrag erfüllen können, müssen Instrumente entwickelt werden, um auch in Zukunft ausreichend Fachkräfte zur Verfügung zu haben. Das Spektrum der Maßnahmen, die zur Fachkräftesicherung ergriffen werden können, ist breit und berührt unterschiedliche Handlungsfelder. Gendergerechte Personalgewinnung und Personalbindung wird zwar langfristig für Krankenhäuser im Zuge des Fachkräftemangels immer wichtiger werden, wird derzeit aber erst in Ansätzen praktiziert.

Projektpartner

- æ Institut für Arbeit und Technik
- æ Anstoß Fit durch Projekte UG (haftungsbeschränkt)
- æ Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.





Christoph Bräutigam, Karin Scharfenorth, Laura Schröer

Praxispartner

- æ Bergmannsheil und Kinderklinik Buer GmbH, Gelsenkirchen
- æ Elisabeth Krankenhaus GmbH Recklinghausen
- æ Klinikum Bielefeld gem. GmbH
- æ Klinikum Herford
- æ Kliniken der Stadt Köln gGmbH
- æ Universitätsklinikum Bonn

Projektziel

Es fehlen vor allem systematisch angelegte, übergreifende Konzepte. Hauptziel des Projektes klinikPROgender ist daher die Entwicklung eines „Instrumentenkoffers gendersensible Personalarbeit im Krankenhaus“ in Verbindung mit einem „Quick-Check gendersensible Personalarbeit“. Bei dem Quick-Check handelt es sich um ein Analyse- und Entwicklungsinstrument, welches Krankenhäusern mit wenig Aufwand eine strukturierte Selbsteinschätzung ermöglicht. Dies unterstützt sie bei der Nutzung des Instrumentenkoffers zur Stärkung der gendersensiblen Ausrichtung ihrer Personalarbeit. Der Instrumentenkoffer bietet Instrumente und Handlungsempfehlungen, welche in der Praxis erprobt wurden. Da die Problemlagen von Krankenhäusern je nach Größe und Ausrichtung sehr heterogen sind, wurden zum Projektstart auf der Basis von Potenzialanalysen mit Beschäftigten verschiedener Berufe und Hierarchieebenen der jeweilige Stand der Personalarbeit erörtert und prioritäre Entwicklungsfelder identifiziert.

Einige relevante Themen, die von den Projektgruppen in den beteiligten Kliniken bearbeitet wurden, werden im Folgenden exemplarisch dargestellt.

Führung (Bonn)

Bei der Frage nach entscheidenden Einflussfaktoren auf eine gendersensible und -gerechte Unternehmenskultur und Personalarbeit ist die Führung im Krankenhaus ein bedeutendes Element. Führungskräfte nehmen besonderen Einfluss auf die Gestaltung der Strukturen, der Prozesse und der Organisationskultur. Damit prägen sie ihren Einflussbereich und sorgen – bewusst oder unbewusst – auch für mehr oder weniger Gendersensibilität. Damit auf diesem Weg gezielte Impulse für mehr Gendersensibilität ge-

setzt werden können, benötigen Führungskräfte auf allen Ebenen und in allen Berufen des Krankenhauses Anstöße und Gelegenheiten, ihr Führungshandeln zu reflektieren und sich neue Perspektiven zu erschließen.

Mitarbeitergespräche (Gelsenkirchen, Bielefeld, Köln)

In vielen Häusern werden Mitarbeitergespräche unterschiedlichen Charakters eingesetzt. Gendersensibilität sollte allerdings nicht nur auf dem Papier, in Form von Formularen und Anwendungshinweisen, bestehen. Entscheidend bei der Anwendung solcher Instrumente der Personalarbeit ist insbesondere auch die Reflexion ihrer Wirkung. Forschungsergebnisse zeigen beispielsweise, dass Mitarbeitergespräche zu einer Verminderung der Aufstiegswahrscheinlichkeit bei Frauen führen können.

Zusammenarbeit (Recklinghausen)

Die Zusammenarbeit im Krankenhaus wird durch vielfältige Aspekte geprägt. Berufskulturen und Kommunikationsmuster spielen dabei ebenso eine Rolle wie Macht, Status und Interessen. Dabei kommen nicht zuletzt auch Genderaspekte ins Spiel, z. B. die zahlenmäßige Dominanz von Frauen in der Pflege, ihre relativ geringe Repräsentanz in ärztlichen Leitungspositionen oder auch geschlechtertypische Kommunikations- und Verhandlungsweisen. Systematische berufs- und bereichsübergreifende Hospitationsmöglichkeiten können dazu beitragen, ein besseres Verständnis für die jeweils anderen aufzubauen und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Mitarbeiterbefragung (Bonn)

In vielen Kliniken gehören Mitarbeiterbefragungen inzwischen zum Standardrepertoire. Die Erweiterung der Fragestellung um Themen der Work-Life-Balance usw. können wertvolle Hinweise auf die Arbeits- und Lebenssituation der Mitarbeiter/-innen liefern und so den Ausgangspunkt für eine Förderung von Gendergerechtigkeit bilden.

Strukturen Konzepte

Darstellung Arbeitswelt Pflege (Herford)

Im Gegensatz zum allgemeinen Klischee ist das Aufgabenfeld beruflicher Pflege im Krankenhaus breit gefächert. Nicht nur vertikale Karrieren, also der Aufstieg in Führungspositionen, sind eine Option der Personalentwicklung, ebenso existieren vielfältige horizontale Entwicklungsoptionen, z. B. Spezialisierungen. Die originelle Präsentation dieser Vielfalt im Intra-/Internet bietet auch die Möglichkeit, gängige Rollenklischees hinterfragen zu helfen.

Die Ergebnisse und Erfahrungen mit erprobten Vorgehensweisen und Instrumenten fließen in den Instrumentenkoffer des Projekts ein, der online zur Verfügung gestellt wird.

Der Autor, die Autorinnen

Diplom-Pflegewissenschaftler Christoph Bräutigam ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität am Institut Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule, Gelsenkirchen. braeutigam@iat.eu

Dr. rer. soc. Karin Scharfenorth ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Anstoß FIT durch Projekte UG (haftungsbeschränkt). scharfenorth@anstoß-dienstleistungen.de

Laura Schröer, Soziologin (B.A.), ist wissenschaftliche Hilfskraft im Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität am Institut Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule, Gelsenkirchen. schroerer@iat.eu

IAT
Institut Arbeit und Technik

anstoß

**KLINIKPRO
GENDER**

