



Betriebliche Interessenvertretungen und Gender Management im Krankenhaus: Erfahrungen aus der Praxis

Michaela Evans, Stefani Mehring

Krankenhäuser stehen unter erheblichem Reorganisationsdruck, um Qualität, Patientenorientierung und Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Gleichzeitig sind die Einrichtungen gefordert, sich für Fach- und Führungskräfte als attraktiver Arbeitgeber zu empfehlen. In diesem Kontext gewinnen auch Maßnahmen geschlechtssensibler Personal- und Organisationsentwicklung an Bedeutung.

Herausforderungen gendersensibler Personalarbeit nicht als Führungskräfteproblem individualisieren

Eine gendergerechte und -sensible Personalarbeit ist in vielen Krankenhäusern noch die Ausnahme. In den vergangenen Jahren galt die Aufmerksamkeit vor allem Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hierzu gehören etwa eine familiengerechte Dienstplangestaltung, die Verankerung der Vereinbarkeitsthematik im Leitbild, der Ausbau von Maßnahmen der Kinderbetreuung oder die Sensibilisierung von Führungskräften. Viele Maßnahmen bleiben auf einzelne Abteilungen ausgerichtet, ein hausinterner oder -übergreifender Transfer findet häufig nicht statt. Dies befördert Insellösungen. Zum anderen werden Kernthemen gendersensibler Personalarbeit strukturell ausgeblendet: Hierzu zählen etwa die Förderung von Frauen in der fachärztlichen Weiterbildung, die Erhöhung des Frauenanteils in Geschäftsführungs- und Leitungsfunktionen oder der Abbau geschlechtsspezifischer Entgeltunterschiede in den Krankenhäusern. Darüber hinaus gehören auch Themen wie ein qualifikationsgerechter Arbeitseinsatz oder die Auseinandersetzung mit geschlechtsspezifischen Belastungen und Ressourcen im Arbeitsprozess auf die Agenda. Die Herausforderungen gendersensibler Personalarbeit drohen derzeit jedoch als Führungskräfteproblem „individualisiert“ zu werden. Kollektive Handlungsoptionen unter Mitwirkung betrieblicher Interessenvertretungen geraten so aus dem Blick.

„Neue Straßen bauen, statt Löcher stopfen“ – Dem Ressourcenkonflikt betrieblicher Interessenvertretungen begegnen

Im Projekt „klinikPROgender“ wird die Sichtweise der Interessenvertretung auf Probleme des Gender-Managements als eigener Aufgabenschwerpunkt bearbeitet. Dazu wurden zu Beginn des Projektes ein Literaturreview sowie qualitative, problemzentrierte Interviews mit den Interessenvertretungen der beteiligten Kliniken durchgeführt. Die Befragung hat gezeigt, dass die meisten Betriebs- und Personalrätinnen und -räte

Kooperation
Reorganisation



Michaela Evans, Stefani Mehring

sowie Mitarbeitervertreter/-innen sehr erfahrene und engagierte Interessenvertretungen sind. Der Wunsch, Veränderungen aktiv zu gestalten, war ein häufig genannter Antrieb ihrer Arbeit. Dieser Wunsch zeigte sich jedoch schwierig durchzusetzen bei einem Tagesgeschäft, welches mit Blick auf Krankenstände oder arbeitsvertragliche Aufgaben immer umfangreicher wird und in dem das Lösen „akuter Notfälle“ im Mittelpunkt steht. Ein weiterer großer Druckpunkt aus Sicht der Interessenvertretungen ist die zunehmende Beschäftigung mit wirtschaftlichen Angelegenheiten und der Arbeitszeitgestaltung. Es dominiert die reaktive Vorgehensweise auf Initiativen der Unternehmensleitung mit der Folge, dass es für die betrieblichen Interessenvertretungen zunehmend schwieriger wird, sich mit strategischen arbeitspolitischen Themen zu beschäftigen.

Ähnlich schätzen die Interessenvertretungen auch die Möglichkeiten der Personalabteilungen ein. Diese können aufgrund der zum Teil geringen Personaldecke und vorhandener Qualifikationen häufig nur als Personalverwaltung agieren. Daher fällt es den Personalabteilungen aus Sicht der Interessenvertretungen schwer, sich proaktiv strategischen Themen zu widmen. Durch geringe Ressourcen auf Seiten der Interessenvertretungen und der Personalabteilungen kann vielfach nur wenig an strategischen Handlungsfeldern zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten gearbeitet werden. Erschwerend kommt der in fast allen Häusern spürbarer Kostendruck hinzu. „*Neue Straßen bauen, statt Löcher stopfen*“, so lässt sich die aktuelle Herausforderung aus Sicht betrieblicher Interessenvertretungen wohl treffend beschreiben.

In fast allen befragten Häusern ist das Themenfeld „Gender Mainstreaming“ bisher kaum Thema, ein systematisches Gender-Management findet kaum statt. Lediglich in den Kliniken mit Gleichstellungsbeauftragten (vier von acht Kliniken) wird das Thema Gender Mainstreaming so bearbeitet, dass es auch für die Interessenvertretung spürbar ist. Insgesamt schätzen die Interessenvertretungen den Bearbeitungsstand des Themas in ihren Häusern eher im unteren bis mittleren Bereich ein. Hindernisse in der Be-

arbeitung des Themas und der Umsetzung von Maßnahmen werden darin gesehen, dass es aufgrund des Tagesgeschäfts immer wieder hinten angestellt wird. Auch fehlen zum Teil Datengrundlagen, Know-how und die fachliche Vernetzung mit den Berufsgruppen auf den Stationen. Strategische Kooperationen zum Aufbau von Ressourcen sowie Strategien zur Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Interessenvertretungen spielen bislang so gut wie keine Rolle. Dies birgt die Gefahr, dass das Thema Gender-Management seitens der Einrichtungen im Sinne der Arbeitgeberattraktivität zwar aufgegriffen, jedoch nicht strukturell verankert wird.

Interessenvertretungen als Sparringspartner bei der Umsetzung des Gender-Managements und anderer Veränderungsprojekte zu sehen und sie aktiv zu beteiligen, wird zukünftig immer wichtiger für Unternehmen werden, um Veränderungen erfolgreich und nachhaltig umsetzen zu können. Die Interessenvertretungen sind dabei ein wichtiges Bindeglied zwischen Leitung und Beschäftigten. Sie können helfen, die Sichtweise der Mitarbeitenden in die Veränderungsprozesse einzubringen, und damit eine nachhaltige Umsetzung fördern. Dies bedeutet jedoch auf der anderen Seite, dass die Ressourcen und Handlungskompetenz der Interessenvertretungen gestärkt werden müssen, damit sie diese Rolle übernehmen können.

Wie können betriebliche Interessenvertretungen gestärkt werden?

Zukünftig wird es für betriebliche Interessenvertretungen von Krankenhäusern noch wichtiger werden, sich innerhalb der Gremien nach Themenschwerpunkten aufzustellen und eine gezielte, strategische Personalentwicklung für die Interessenvertretung zu betreiben, um den steigenden Anforderungen gerecht werden zu können. Das bedeutet, dass sich die Arbeitsorganisation in den Gremien teilweise verändern und der/die Einzelne mehr Verantwortung für ihm/ihr übertragene Themenfelder übernehmen sollte. So ließen sich der steigende Arbeitsdruck und die Vielfältigkeit der Themen, mit denen das Gremium sich beschäftigen muss, bewältigen und es könnten Ressourcen geschaffen werden, als Interessenvertretung Innovationen im Krankenhaus voranzutreiben.

Innerbetriebliche und externe Kooperationspartner zu finden, kann eine weitere Unterstützungsmöglichkeit sein. Hier bieten sich neben den Gleichstellungsbeauftragten weitere wichtige Funktionsträger wie z. B. Geschäftsführungen, Personalverantwortliche, Pflegeleitungen und Ärzte an. Wird gemeinsam ein Ziel gefunden und daran gearbeitet, ergibt sich für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation. Ein möglicher Start für diese Art der Zusammenarbeit ist die Beteiligung an sozialpartnerschaftlichen Projekten. Wird die Kooperation als konstruktiv und wertschätzend erlebt, so zeigte sich im Projekt klinikPROgender, gelingt die Zusammenarbeit wesentlich leichter und Maßnahmen des Gender-Managements können schneller und nachhaltiger umgesetzt werden.

Die Autorinnen

Diplom-Sozialwissenschaftlerin Michaela Evans ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektbereichsleiterin am Institut Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule, Gelsenkirchen. Arbeitsschwerpunkte in Forschungs- und Entwicklungsprojekten sind Arbeitsgestaltung, Qualifizierung, Arbeitspolitik und Arbeitsbeziehungen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft.
evans@iat.eu

Diplom-Pädagogin Stefani Mehring arbeitet an der Technologieberatungsstelle beim DGB in NRW e.V. (TBS NRW) und ist seit 15 Jahren in der Beratung tätig. Sie beschäftigt sich vor allem mit den folgenden Themenschwerpunkten: Beschäftigungsfähigkeit und betriebliche Potenzialentwicklung, Personal- und Organisationsentwicklung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Demografischer Wandel, Arbeitszeitberatung und Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf.
stefani.mehring@tbs-nrw.de
www.klinikprogender.de

