



Liebe Leserinnen und Leser,

willkommen zu der Lerneinheit „*Gender in der Personalorganisation*“,
konzipiert für Personen, die mit der Personalentwicklung in einer
Gesundheitseinrichtung beschäftigt sind.

In dieser Lerneinheit wird ein Praxisfall verwendet:
Das Musterkrankenhaus.

Sie werden erfahren, wie der Personalentwickler Bernd Beispiel im
Musterkrankenhaus vorgeht, um die Vorteile von Gender und anderen
Vielfaltfaktoren in der Personalorganisation zu verstärken.



Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



Hintergrund

Bernd Beispiel hat am Seminar „*Make Gender visible*“ teilgenommen.
Dort wurde praxisnah gezeigt, wie eine Gesundheitseinrichtung, wie
z. B. das Musterkrankenhaus, das Thema Gender nutzen kann, um die
Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

Diese Vorgehensweise kann auch für die Themen Demographie und
Migration eingesetzt werden. Die Bezeichnung GDM steht für Gender-
Demographie-Migration.



Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



GDM in der Personalorganisation

Ein Konzept

basierend auf skandinavischen Vorbildern

Die in diesem eLearning-Programm gezeigte Vorgehensweise wurde im Rahmen des Projektes ampaq entwickelt. Für mehr Informationen siehe www.ampaq.de

Zusätzlich zu der Lerneinheit gibt es ein Begleitheft.

Außerdem gibt es Lesematerial in PDF-Format, das Sie parallel zu der Lerneinheit nutzen können. Sie finden das Dokument „GDM für die Personalentwicklung“ zum Download unter www.ampaq.de.

Lesen Sie bitte zuerst die beiden ersten Seiten, bevor Sie hier weitermachen.



Lernziel

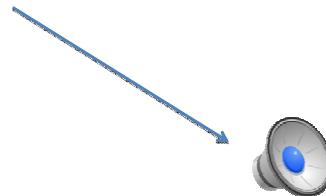
Mit Hilfe dieser Lerneinheit werden die Leserinnen und Leser verstehen,

- welche Vorteile Gender für die Personalorganisation hat.
- wie diese Vorteile eingesetzt werden können.
- wie Gender mit Demographie und Migration kombiniert werden kann. Der Begriff GDM wird verwendet.

Liebe Leserinnen und Leser,

nutzen Sie bitte die Informationen auf den folgenden Seiten wie folgt:

- zuerst den Text lesen
- danach die Audio-Datei hören (wenn vorhanden)





Profil des Musterkrankenhauses

Bernd Beispiel arbeitet in der Personalabteilung des Musterkrankenhauses:

- 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 6 Kliniken (Innere Medizin, Gefäßchirurgie, Orthopädie, Anästhesiologie/Schmerztherapie, Neurologie)
- 2 Zentren (Darm- und Brustzentrum)
- 320 Betten
- 14.500 stationäre Patientinnen und Patienten jährlich

Bernd Beispiel nutzt ein Konzept (siehe nächste Seite), um der Geschäftsleitung geeignete Informationen vorlegen zu können.



Das Konzept

besteht aus folgenden Teilen:

- Die dreidimensionale Beschreibung
- Die Überprüfung der Maßnahmenliste
- Die Nutzung graphischer Elemente (Tabellen, Diagramme)

Dieses Konzept wird zuerst für das Thema Gender benutzt. Später kommen die Themen Demographie und Migration dazu.



Ausgangssituation

Es wird angenommen, dass:

- eine Geschlechtermischung in Führungsteams und Arbeitsgruppen vorteilhaft ist
- der **Einfluss** der Geschlechter in der Personalorganisation einigermaßen ausgewogen sein soll



Geschlechtermischung

Es gibt viele Studien und Untersuchungen, die deutlich zeigen, dass **Mixed Teams** und **Mixed Leadership** für eine Organisation vorteilhaft sind. Die Studien wurden u. a. von diesen namhaften Organisationen durchgeführt:

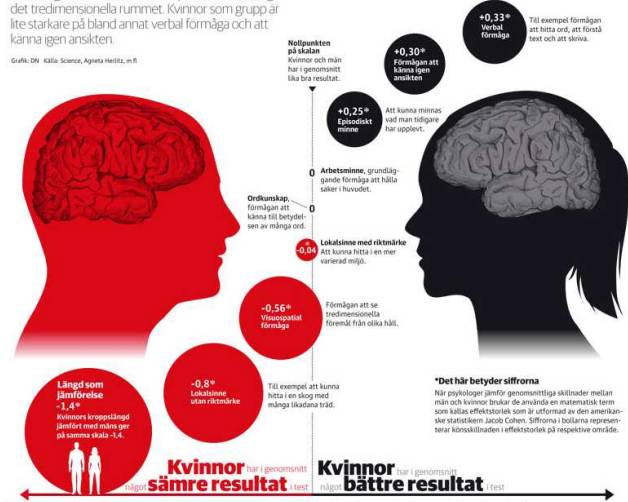
- Ernst & Young
- McKinsey
- BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
- First Swiss
- Harvard
- PWC

Mit anderen Worten:

Organisationen mit einer guten Geschlechtermischung in den Teams und in den Führungsebenen funktionieren besser.

Män är i genomsnitt lite starkare på att orientera sig i det tredimensionella rummet. Kvinnor som grupp är lite starkare på bland annat verbal förmåga och att känna igen ansikten.

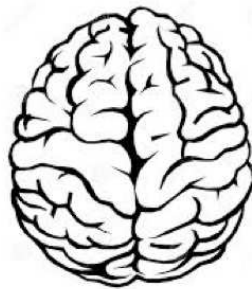
Gräfi, DN. Källa: Science, Ageton Herlitz, m.fl.



Kollektive Intelligenz

Links

- Analyse
- Ordnung
- Verwaltungskompetenz



Rechts

- Kreativität
- Ganzheitlich

- Kopf und Bauch

- Intuition



Die kollektive Intelligenz der Personalorganisation wird normalerweise nicht genügend genutzt, um die Entscheidungsqualität zu erhöhen.

Kluge Entscheidungen



Zum Thema *Mixed Leadership* hat Bernd Beispiel in der Zeitschrift Harvard Business Manager folgendes gelesen:

Wie können Führungskräfte die richtige Entscheidung treffen? Die Antwort lautet: gar nicht. Heutzutage sind viele der Probleme, die eine Führungskraft zu bearbeiten hat, extrem komplex und folgenreich. Durch Prozesse in Organisationen und deren Umwelt können sich Vorgänge gegenseitig in eine Richtung bewegen, die kein Mensch präzise vorhersagen kann. Die Idee von der "richtigen" Entscheidung wird also durch die Idee von der "klugen" Entscheidung ersetzt, die auf einer sorgfältig abgestimmten Koordination von Verstand, Erfahrung und Emotion beruht.



In den meisten Organisationen wird viel geplant, aber wenig entschieden. Findet Planung kontinuierlich und themenbezogen statt, werden schnellere und bessere Entscheidungen getroffen. Streng nach Fakten zu entscheiden ist aber schwierig: Es gibt zu viel Wissen, aber nicht genug "gutes" Wissen, das Wissen passt nicht immer.

Kommentar



Andreas Franke

Die dreidimensionale Beschreibung



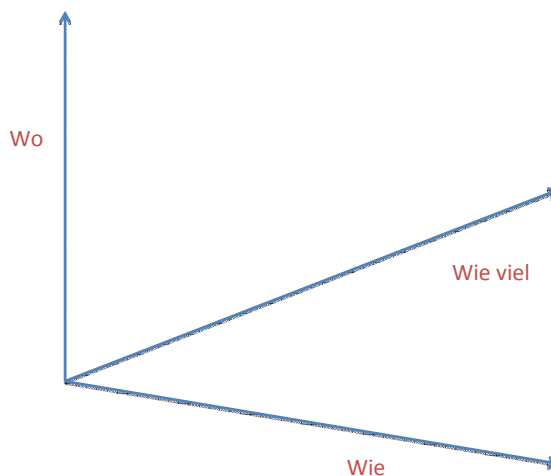
Um die Gendersituation in der Personalorganisation **sichtbar** zu machen, ist eine dreidimensionale Beschreibung notwendig:

- o **Wo** arbeiten Frauen und Männer
- o **Wie viel** arbeiten Frauen und Männer
- o **Wie** arbeiten Frauen und Männer

So wird deutlich, **wie viel** weiblicher bzw. männlicher EINFLUSS es **wo** in der Organisation gibt.

Mit anderen Worten: Wer (Frau bzw. Mann) hat welche Einwirkung auf das Geschehen im Musterkrankenhaus? Auf die Entwicklung des Krankenhauses. Auf die Arbeit in den Abteilungen und in den Entscheidungsgremien. Auf den Stationen.

Die dreidimensionale Beschreibung



Die drei Dimensionen ergeben das Gesamtbild, das für weitere Maßnahmen notwendig ist.

MA Gesamt und in den drei Führungsebene

MUSTERKRANKENHAUS

Gesamt	Gesamt	%	Frauen	%	Männer	%
	800	100	640	80	160	20



Führung	Gesamt	%	Frauen	%	Männer	%
	Oberste	10	100	2	20	8
Mittlere	36	100	18	50	18	50
Untere	48	100	40	80	8	20

MA Gesamt und in den zwei Führungsebenen

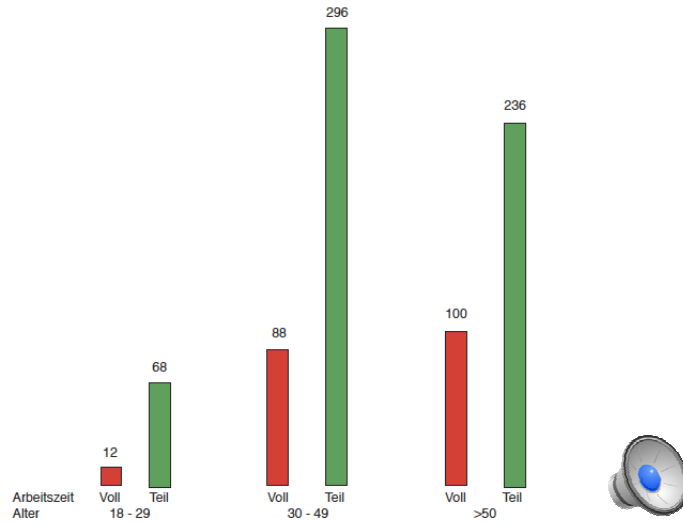
HAUTKLINIK

Gesamt	Gesamt	%	Frauen	%	Männer	%
	38	100	21	55	17	45

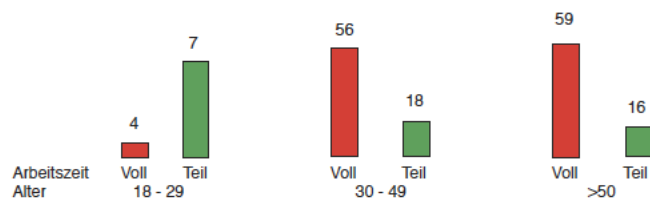


Führung	Gesamt	%	Frauen	%	Männer	%
	Erste	6	100	67	20	33
Zweite	6	100	83	50	17	50

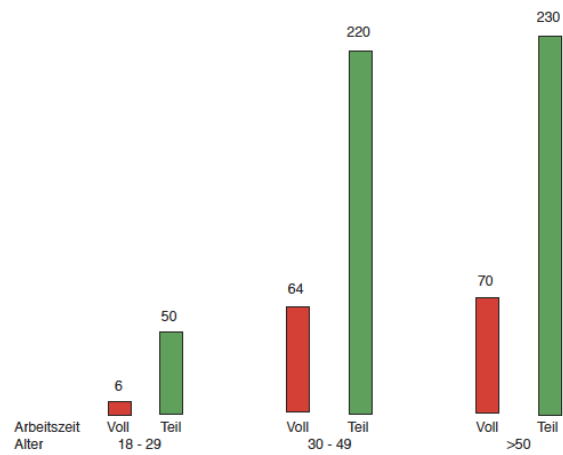
Beschäftigungsumfang Gesamt nach Alter



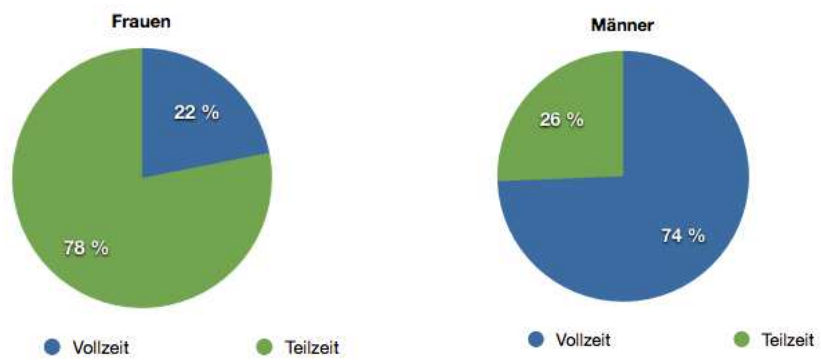
Beschäftigungsumfang Männer nach Alter



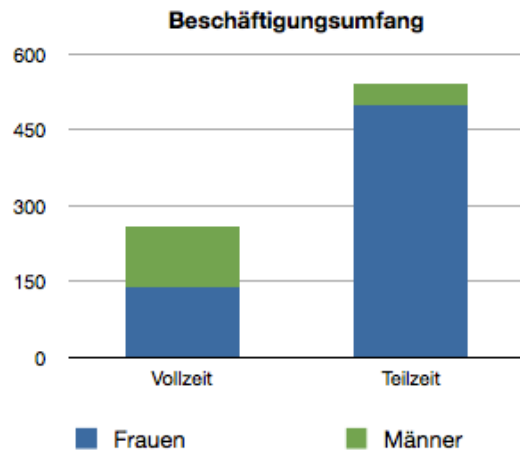
Beschäftigungsumfang Frauen nach Alter



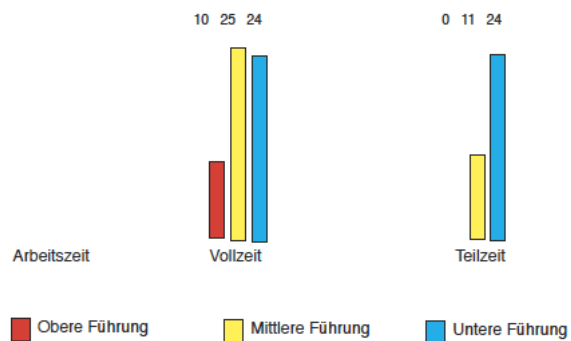
Beschäftigungsumfang Frauen und Männer



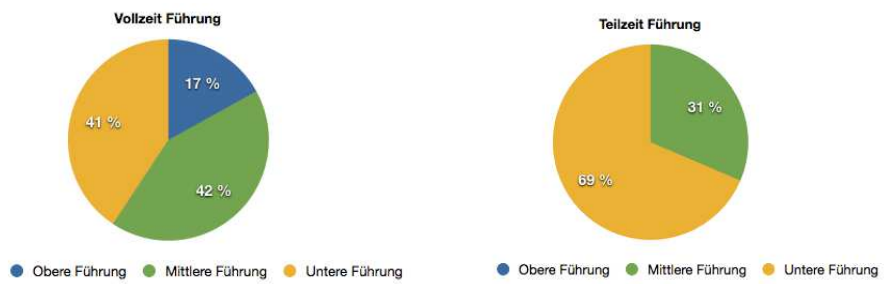
Beschäftigungsumfang Frauen und Männer



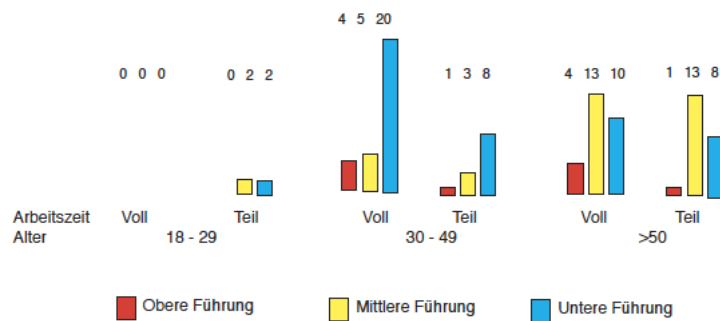
Beschäftigungsumfang in den drei Führungsebenen



Beschäftigungsumfang in den drei Führungsebenen



Beschäftigungsumfang in den drei Führungsebenen nach Alter



Berufe / Tätigkeiten			
	Gesamt	Frauen	Männer
Oberarzt	18	1	17
Arzt	49	14	35
Pflegekraft	362	312	50
Krankengymnast	6	3	3
Hebamme	4	4	0
Psychologe	5	2	3
Ergotherapeut	4	2	2
Heilpädagoge	3	2	1
Kantinepersonal	14	12	2
Buchhalter	3	1	2
Fahrer	2	1	1
Hausmeister	2	0	2



Gespräch mit der Geschäftsleitung

In einer Tagung mit der obersten Geschäftsleitung (10 Personen) hat Bernd Beispiel die Daten präsentiert. Es folgte eine lebhafte Diskussion, u. a. mit diesen Kommentaren:

„Wenn es um die Altersverteilung der Führungskräfte geht, haben wir eigentlich eine Schiefelage. Wie aktiv betreiben wir die Nachwuchsentwicklung? Sind Frauen hier genügend berücksichtigt?“

„Ich sehe die Situation jetzt mit anderen Augen. Irgendwie klarer. Wir sollten unsere Maßnahmen-Palette überprüfen. Haben wir alle Möglichkeiten berücksichtigt?“

Die Nutzung von klaren und verständlichen Tabellen und Diagrammen macht die Sache **kommunizierbar** – auch in größeren Organisationen wie z. B. das Musterkrankenhaus.

Kommentar



Andreas Franke

Maßnahmen überprüfen



In der Besprechung wurde beschlossen, diese Maßnahmen mit der sog. „Gender-Brille“ zu überprüfen:

- Vision / Leitfaden
- Vereinbarkeit Familie & Beruf
- Arbeitszeitsysteme
- Gehaltsysteme
- Interne Rekrutierung
- Externe Rekrutierung
- Entwicklungsgespräche
- Weiterbildung und Qualifizierung
- Mentoring
- Gleichberechtigungsaktivitäten
- Organisationsstrukturen, z. B. Teambildung
- Lenk-Karten, z. B. Balanced Scorecard



Gender-Brille

Vision / Leitfaden



Hier ein Beispiel, wie der Text im Bereich „**Verantwortung und Organisation**“ aussehen kann:

Geschlechter-Balance ist eine wichtige strategische Frage. Damit unser Krankenhaus wettbewerbsfähig bleibt, brauchen wir die Kompetenz von Männern und Frauen auf allen Ebenen und in allen Arbeitsgruppen. Durch die in heterogen zusammengesetzten Gruppen entstehende Kreativität wird die Effizienz innerhalb des Krankenhauses gefördert. Wir haben die **Vision**, dass das Musterkrankenhaus unsere Gesellschaft in Bezug auf Geschlechter so weit wie möglich widerspiegeln soll. Für die Gleichstellung heißt das, dass eine vernünftige Balance der Beschäftigten (Frauen und Männer) gegeben sein soll. Eine positive Sonderbehandlung in Bezug auf das Geschlecht kommt nur bei ansonsten gleichen Leistungen in Frage.

Die Leitsätze gelten auch für die Bereiche Demographie (Alter) und Migration.

Vereinbarkeit Familie & Beruf



Gibt es einen Elternplan? - z. B. mit diesem einleitenden Text:

Das Musterkrankenhaus möchte ein moderner, attraktiver und spannender Arbeitsplatz werden, der dem gesamten Personal Entwicklungsmöglichkeiten bietet, unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft und Familiensituation.

Wir wollen, dass unsere Angestellten, Frauen und Männer, Arbeit und Familienleben so kombinieren können, dass Entwicklung und Karriere zuhause und am Arbeitsplatz möglich sind. Wir sind der Meinung, dass Elternzeit und Erfahrungen mit Kindern für das Berufsleben von Vorteil sind.

Wir ermuntern insbesondere Männer, eine Elternzeit zu nehmen, da wir überzeugt sind, dass diese sich positiv auf unsere Gleichstellungsbemühungen auswirkt.

Weitere Textstücke zum Thema Elternplan finden Sie im Begleitheft.



Arbeitszeit- und Gehaltsysteme

Im Begleitheft hat Bernd Beispiel das Konzept „St. Göran“ gespeichert. In einem Stockholmer Krankenhaus wurde ein System zusammen mit der Gewerkschaft vereinbart:

Ziel ist, Arbeitsplätze mit sehr flexiblen Arbeitszeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst bestimmen können, zu schaffen. Das Modell soll zu einem positiven Arbeitsklima, sich wohlfühlenden und zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und hoher Qualität der Leistungen beitragen.

Und weiter im Text:

Die Angestellten haben die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, wann und wie viel sie arbeiten wollen und können.



Interne und externe Rekrutierung

Die Leitfäden des Musterkrankenhauses enthalten u. a.:

INTERN

Wir betreiben eine aktive Personalbeschaffung innerhalb des Krankenhauses. Die Methoden der internen Personalbeschaffung sind:

- Personalentwicklung: Mitarbeiter*innen werden gezielt für die entsprechenden Aufgaben geschult und vorbereitet, ggf. in einem Coaching.
- Inplacement: Mitarbeiter*innen werden bei entsprechender Qualifikation an eine andere Stelle versetzt.
- Innerbetriebliche Stellenausschreibung: (Mitarbeiter*innen werden aufgefordert, sich um die zu besetzenden Stellen zu bewerben.
- Eröffnung von Aufstiegschancen: Job Rotation.

EXTERN

Wir betreiben eine sowohl passive als auch aktive Personalbeschaffung:

- Die **passive** Personalbeschaffung erfolgt durch die Bearbeitung und Archivierung eingehender Initiativ- und Blindbewerbungen.
- Die **aktive** Personalbeschaffung greift bedarfsbezogen auf verschiedene Medien zurück, um gezielt Bewerber für eine definierte Stelle zu finden. Hier spielt „social media“ eine immer wichtigere Rolle.

Entwicklungsgespräche, Weiterbildung & Qualifikation



Die Richtlinie des Musterkrankenhauses sieht im Moment so aus:

*Entwicklungsgespräche dienen dazu, die persönliche Entwicklung voran zu treiben und das dafür notwendige eigene Engagement sowie die notwendige Unterstützung durch die Führungskraft, Experten für Personalentwicklung, Kollegen, Coaches und andere zu garantieren. Zu der Vorbereitung für die Mitarbeiter*innen dient u. a. diese Frage:*

- *Was an Ihrer Arbeit ist für Sie besonders interessant, fesselnd und befriedigend? Was macht Ihnen besonders Freude?*

Weitere Texte – s. Begleitheft.

Frage:

- Bekommen die Gender-Themen genügend Platz in den Entwicklungsgesprächen?

Mentoring und Coaching



Die Richtlinie des Musterkrankenhauses sieht im Moment so aus:

Mentoring

Unterstützung bei der aktiven Problembewältigung: hier macht die Person zunächst im Gespräch die Erfahrung, dass sie/er anstehende Herausforderungen oder Probleme aus eigener Kraft bewältigen kann, die ihr/ihm bisher als nicht lösbar erschienen sind. Anschließend kann und soll sie/er Problemlösungen mit steigendem Schwierigkeitsgrad eigenständig in der Praxis ausprobieren.

Coaching

ist individuelle Unterstützung auf der Prozessebene, d.h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet die Personen und regt dabei an, Ziele zu hinterfragen bzw. zu setzen und eigene Lösungswege zu entwickeln. Coaching richtet sich nach den individuellen Bedürfnissen. Als Prozessbegleiter ist der Coach kein Besserwisser, sondern hilft den Personen, eigene Lösungen zu finden. Coaching ist lösungsorientiert und zielfokussiert und auf eine bewusste Selbstentwicklung ausgerichtet. Coaching zielt immer auf eine Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung.

Frage: Für welche Personen im Musterkrankenhaus gibt es Mentoring und Coaching?



Gleichberechtigungsaktivitäten

So sieht die Richtlinie des Musterkrankenhauses im Moment aus:

*Gleichstellung soll ein natürlicher Bestandteil unserer Arbeitsumgebung sein. Die Bemühungen um Gleichstellung müssen deshalb bei Planung und Haushalt des Betriebs berücksichtigt werden. Die Leiter*innen der Geschäftsbereiche/Abteilungen sind dafür verantwortlich, dass dies geschieht und dass die Geschäftsbereiche/Abteilungen die Unternehmensziele in Bezug auf Gleichstellung erreichen. Die Geschäftsbereiche/Abteilungen müssen die Ziele überwachen und in der lokalen Kooperationsgruppe besprechen.*

*Das Musterkrankenhaus hat eine Entwicklungsgruppe für Gleichstellung und soziale Vielfalt. Sie besteht aus Vertreter*innen aller Geschäftsbereiche, der Personalabteilung und der Gewerkschaften. Die Gruppe hat die Aufgabe, den Gleichstellungsplan des Unternehmens zu erstellen, Richtlinien zu verfassen und die Gleichstellungspläne des Unternehmens zu unterstützen.*

Kann sie verbessert werden?



Organisationsstrukturen, Teams

Teamentwicklung: Neben dem Zusammenwachsen als Team steht auch das gemeinsame Bearbeiten und Lösen von wichtigen Thematiken im Fokus.

Die Maßnahme „Mitarbeiterzufriedenheit und Führungskräftefeedback“ wird eingesetzt, um mit viel Tiefe und Effektivität den Ist-Zustand des Musterkrankenhauses und seiner Führungskräfte und Teams zu beleuchten und gleichzeitig nachhaltige Verbesserungsvorschläge zu schaffen.

Aussage einer Mitarbeiterin der Personalabteilung:

*Als Teamentwickler und Moderator unterstütze ich dabei, Teams auf jeder Organisationsebene zu stabilisieren und weiterzuentwickeln. Zudem berate und coache ich die Führungskräfte persönlich darin, ihren Umgang mit Mitarbeiter*innen zu optimieren.*

Weitere Textstücke – s. Begleitheft.

Lenk-Karte



Eine sog. Lenkkarte soll sehr stark mitarbeiterorientiert und überall im Krankenhaus zu finden sein - als Aushang auf den Stationen. Sie soll jedes Jahr erneuert werden.

Ein übersichtliches A3-Format macht es für die Mitarbeiter*innen einfach, die gemeinsamen Ziele zu erkennen. So ergibt sich ein besseres "wir-Gefühl".

Die Erstellung und Erneuerung der Karte geschieht gemeinsam zwischen Führung und Mitarbeiter*innen.

Werte

Die Basis für die Arbeit sind die Werte. Ein Beispiel:

Mit Qualität und Geborgenheit -

- trage ich zu einer gleichberechtigten Behandlung nach den Bedürfnissen des Patienten bei
- zeige ich Respekt für das Individuum
- trage ich Verantwortung für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Pflege

Diese Werte sind dann wegweisend für die Strategien. Ein Beispiel: "Die Organisationskultur im Sinne des Patienten weiterentwickeln und verbessern".

Weitere Textstücke – s. Begleitheft.

Kommentar



Die Maßnahmen in diesem Programm werden im Musterkrankenhaus in einer Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung, der Qualitätsbeauftragten und der Gleichstellungsberechtigten überprüft. Danach werden Handlungsempfehlungen formuliert.

Wie schon angedeutet, bringt Migration eine zusätzliche Dimension zur kollektiven Intelligenz. Bernd Beispiel wird – als nächsten Schritt – auch die Situation der Migration in der Personalorganisation dreidimensional beschreiben.

GDM
.Gender .Demografie .Migration