
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Der Gesundheitsmarkt als Handlungsrahmen für die erfolgreiche Führung von Pflegeeinrichtungen	7
2.1	Marktorientierte Betrachtung des Gesundheitswesens	7
2.1.1	Elemente des Gesundheitswesens in Deutschland	7
2.1.2	Übertragbarkeit des Marktbegriffs auf das Gesundheitswesen	9
2.2	Der latente Konflikt zwischen wirtschaftlichen Anforderungen und Berufsethik	12
2.2.1	Stellenwert von Ethik und Moral in der Pflege	12
2.2.2	Bedeutung des ökonomischen Prinzips in der Pflege	15
2.3	Pflegequalität unter veränderten und erschwerten Bedingungen	20
2.3.1	Qualitative Anforderungen durch Expertenstandards	20
2.3.2	Patientenerwartungen an Pflegeeinrichtungen	21
2.3.3	Gestiegene Patientensouveränität und kritische Öffentlichkeit	22
2.3.4	Behindernde Arbeitsfaktoren und Arbeitsbelastungen	22
2.3.5	Arbeitsplatzzufriedenheit und Fachkräftemangel	24
2.3.6	Integration und Zusammenarbeit	25
2.4	Folgerungen für die erfolgreiche Führung und Organisationskultur einer Pflegeeinrichtung	26
2.4.1	Wandlungsfähigkeit von Organisationen und Personal	26
2.4.2	Ethische Reflexion der Organisationskultur in Pflegepraxis und Pflegemanagement	28
2.4.3	Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur	29
2.5	Übungsaufgaben	32
	Literatur	32
3	Perspektiven der Organisationstheorie: Folgerungen für die Bedeutung von Organisationskultur für Pflegeeinrichtungen	37
3.1	Begriffsbestimmung und Bedeutung von Organisationskultur	38
3.1.1	Mehrebenenmodelle der Organisationskultur	38

3.1.2	Organisationskultur und Unternehmenserfolg	40
3.2	Die prozessuale Perspektive: Qualitätsmanagement und Standards	41
3.2.1	Koordination von Abläufen nach Zielkriterien	41
3.2.2	Bedeutung von Organisationskultur für die Koordination in der Pflege	42
3.3	Die bürokratische Perspektive: Sicherstellung des Pflegeauftrags	43
3.3.1	Zweckrationalität als Kriterium der Organisationsgestaltung	43
3.3.2	Bedeutung von Organisationskultur: Mögliche Auswirkungen wertrationalen Verhaltens aus ethischer Sicht	43
3.4	Die verhaltensorientierte Perspektive: Bedeutung eines ‚Wir-Gefühls‘ im Pflegeteam	45
3.4.1	Reales Verhalten der Pflegemitarbeiter im Mittelpunkt	45
3.4.2	Bedeutung von Organisationskultur: Motivation für eigenverantwortliches und ethisch begründetes Verhalten	46
3.5	Die systemtheoretische Perspektive: Überlebensfähigkeit der Pflegeeinrichtung	48
3.5.1	Existenzsicherung und Zusammenhalt als oberste Gebote	48
3.5.2	Bedeutung von Organisationskultur: Existenzsichernde Faktoren einer Pflegeeinrichtung	51
3.6	Die situative Perspektive: Individualität von Pflegeeinrichtungen	52
3.6.1	Organisatorischer Erfolg im Kontext interner und externer Faktoren	52
3.6.2	Bedeutung von Organisationskultur: Veränderungsbereitschaft von Pflegeeinrichtungen	53
3.7	Übungsaufgaben	54
	Literatur	55
4	Erfassung von Organisationskultur	59
4.1	Kritische Selbstreflexion nicht sichtbarer Kulturmerkmale	59
4.2	Systematische Analyse sichtbarer Kulturmerkmale	62
4.3	Übungsaufgaben	63
	Literatur	63
5	Marktorientierung von Pflegeeinrichtungen: Analyse der Organisationskultur durch Typologien	65
5.1	Problematik einer Kulturbeschreibung durch Typologien	66
5.2	Marktorientierung	67
5.2.1	Der Patient als Kunde	68
5.2.2	Pflegeeinrichtungen im Wettbewerb	74
5.2.3	Kommunikation und Information im Pflegeprozess	77
5.2.4	Abteilungsübergreifende Kooperation und integrierte Versorgung ...	84
5.2.5	Mitarbeiterorientierung: Ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Pflege ...	88

5.2.6	Marktbezogene Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung	94
5.2.7	Innovationsorientierung in Pflegeeinrichtungen	98
5.2.8	Systematik und Flexibilität als Herausforderungen im Pflegealltag	102
5.2.9	Unternehmerisches Handeln und Vertrauen: Ansätze für Führungskräfte und Pflegende	108
5.2.10	Übungsaufgaben	117
5.3	Risikoneigung und Feedback	121
5.3.1	Star-Kultur: Bedeutung und Problematik von Einzelleistungen im Pflegealltag	121
5.3.2	Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur: Motiviertes Arbeiten im Team zum Wohle des Patienten	122
5.3.3	Analytische-Projekt-Kultur: Ein Balanceakt zwischen Risikovermeidung und Beweglichkeit	126
5.3.4	Bürokratische-Verfahrens-Kultur: Vorteile und Gefahren eines ‚angeordneten‘ Qualitätsmanagements	128
5.3.5	Übungsaufgaben	132
5.4	Konstruktive Lösungsorientierung	133
5.4.1	Konstruktive Fehlerkultur: Bedeutung für Pflegequalität und Führung	134
5.4.2	Lernkultur: Organisationale Lernfähigkeit für eine am Patientenwohl orientierte Pflege	137
5.4.3	Problemlösungskultur: Patientenprobleme und Teamkonflikte konstruktiv lösen	140
5.4.4	Übungsaufgaben	142
5.5	Pathologische Unternehmenskulturen: Ansatzpunkte für eine Betrachtung von Pflegeeinrichtungen	143
5.5.1	Paranoide Unternehmenskultur: Mangelndes Vertrauen zu Kunden und Mitarbeitern	143
5.5.2	Depressive Unternehmenskultur: Hoffnungslosigkeit und gebremste Initiative	146
5.5.3	Dramatische Unternehmenskultur: Selbstdarstellung unentbehrlicher Führungskräfte	148
5.5.4	Zwanghafte Unternehmenskultur: Mitarbeiter ohne Handlungsspielräume	150
5.5.5	Schizoide Unternehmenskultur: Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit im Pflegealltag	153
5.5.6	Informationspathologien: Auswirkungen auf Qualität und Zusammenarbeit in der Pflege	158
5.5.7	Übungsaufgaben	164
5.6	Menschenbilder in Unternehmen	165
5.6.1	Bedeutung von Menschenbildern in Medizin und Pflege	165

5.6.2	Das Menschenbild vom ‚Verantwortungsscheuen Menschen‘ ...	167
5.6.3	Das Menschenbild vom ‚Anreizorientierten Menschen‘	169
5.6.4	Das Menschenbild vom ‚Aktiven Menschen‘	170
5.6.5	Das Menschenbild vom ‚Sozialen Menschen‘	171
5.6.6	Das Menschenbild vom ‚Vielseitigen Menschen‘	172
5.6.7	Mögliche Auswirkungen von Menschenbildern auf die Führung einer Pflegeeinrichtung	173
5.6.8	Übungsaufgaben	178
Literatur	178
6	Gestaltung von Organisationskultur	187
6.1	Bedeutung von Organisationskultur für den Erfolg von Veränderungen ...	188
6.1.1	Allgemeine Funktionen von Organisationskultur	188
6.1.2	Positive Auswirkungen starker Kulturen	190
6.1.3	Negative Auswirkungen starker Kulturen	191
6.2	Instrumente für eine Veränderung von Organisationskultur	193
6.2.1	Möglichkeiten und Grenzen der Veränderbarkeit	193
6.2.2	Initiierung des Veränderungsprozesses	193
6.2.3	Information und Kommunikation	194
6.2.4	Kulturorientierte Personalführung	195
6.2.5	Erfolgreiche Transformation	199
6.2.6	Nachhaltigkeit: Kulturentwicklung als langfristiger Prozess	200
6.3	Übungsaufgaben	201
Literatur	202
7	Zusammenfassung	205
Glossar	209
Sachverzeichnis	217