

---

# Inhaltsverzeichnis

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

3.1.2 Organisationskultur und Unternehmenserfolg .....	40
<b>3.2 Die prozessuale Perspektive: Qualitätsmanagement und Standards .....</b>	<b>41</b>
3.2.1 Koordination von Abläufen nach Zielkriterien .....	41
3.2.2 Bedeutung von Organisationskultur für die Koordination in der Pflege .....	42
<b>3.3 Die bürokratische Perspektive: Sicherstellung des Pflegeauftrags .....</b>	<b>43</b>
3.3.1 Zweckrationalität als Kriterium der Organisationsgestaltung .....	43
3.3.2 Bedeutung von Organisationskultur: Mögliche Auswirkungen vertralionalen Verhaltens aus ethischer Sicht .....	43
<b>3.4 Die verhaltensorientierte Perspektive: Bedeutung eines ‚Wir-Gefühls‘     im Pflegeteam .....</b>	<b>45</b>
3.4.1 Reales Verhalten der Pflegemitarbeiter im Mittelpunkt .....	45
3.4.2 Bedeutung von Organisationskultur: Motivation für eigenverantwortliches und ethisch begründetes Verhalten .....	46
<b>3.5 Die systemtheoretische Perspektive: Überlebensfähigkeit     der Pflegeeinrichtung .....</b>	<b>48</b>
3.5.1 Existenzsicherung und Zusammenhalt als oberste Gebote .....	48
3.5.2 Bedeutung von Organisationskultur: Existenzsichernde Faktoren einer Pflegeeinrichtung .....	51
<b>3.6 Die situative Perspektive: Individualität von Pflegeeinrichtungen .....</b>	<b>52</b>
3.6.1 Organisatorischer Erfolg im Kontext interner und externer Faktoren .....	52
3.6.2 Bedeutung von Organisationskultur: Veränderungsbereitschaft von Pflegeeinrichtungen .....	53
<b>3.7 Übungsaufgaben .....</b>	<b>54</b>
Literatur .....	55
<b>4 Erfassung von Organisationskultur .....</b>	<b>59</b>
4.1 Kritische Selbstreflexion nicht sichtbarer Kulturmerkmale .....	59
4.2 Systematische Analyse sichtbarer Kulturmerkmale .....	62
4.3 Übungsaufgaben .....	63
Literatur .....	63
<b>5 Marktorientierung von Pflegeeinrichtungen: Analyse der     Organisationskultur durch Typologien .....</b>	<b>65</b>
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
<b>6 Gestaltung von Organisationskultur .....</b>	<b>187</b>
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
<b>7 Zusammenfassung .....</b>	<b>205</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>209</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>217</b>