

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Einleitung</b> .....  | 1  |
| <b>2 Der Gesundheitsmarkt als Handlungsrahmen für die erfolgreiche Führung von Pflegeeinrichtungen</b> ..... | 9  |
| 2.1 Marktorientierte Betrachtung des Gesundheitswesens .....   | 9  |
| 2.1.1 Elemente des Gesundheitswesens in Deutschland .....  | 9  |
| 2.1.2 Übertragbarkeit des Marktbegriffs auf das Gesundheitswesen .....                                       | 11 |
| 2.2 Der latente Konflikt zwischen wirtschaftlichen Anforderungen und Berufsethik .....                       | 14 |
| 2.2.1 Stellenwert von Ethik und Moral in der Pflege .....  | 15 |
| 2.2.2 Bedeutung des ökonomischen Prinzips in der Pflege .....  | 17 |
| 2.3 Pflegequalität unter veränderten und erschweren Bedingungen .....  | 22 |
| 2.3.1 Qualitative Anforderungen durch Expertenstandards .....  | 23 |
| 2.3.2 Patientenerwartungen an Pflegeeinrichtungen .....  | 23 |
| 2.3.3 Gestiegene Patientensouveränität und kritische Öffentlichkeit .....                                    | 24 |
| 2.3.4 Behindernde Arbeitsfaktoren und Arbeitsbelastungen .....   | 25 |
| 2.3.5 Arbeitsplatzzufriedenheit und Fachkräftemangel .....   | 27 |
| 2.3.6 Integration und Zusammenarbeit .....   | 28 |
| 2.4 Folgerungen für die erfolgreiche Führung und Organisationskultur einer Pflegeeinrichtung .....           | 29 |
| 2.4.1 Wandlungsfähigkeit von Organisationen und Personal .....   | 29 |
| 2.4.2 Ethische Reflexion der Organisationskultur in Pflegepraxis und Pflegemanagement .....                  | 31 |
| 2.4.3 Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur .....   | 32 |
| 2.5 Übungsaufgaben .....   | 34 |
| Literatur .....  | 35 |

|   |    |
|---|----|
| <b>3 Perspektiven der Organisationstheorie: Folgerungen für die Bedeutung von Organisationskultur für Pflegeeinrichtungen</b> ..... | 41 |
| 3.1 Begriffsbestimmung und Bedeutung von Organisationskultur .....  | 42 |
| 3.1.1 Mehrebenenmodelle der Organisationskultur .....   | 42 |
| 3.1.2 Organisationskultur und Unternehmenserfolg.....   | 44 |
| 3.2 Die prozessuale Perspektive: Qualitätsmanagement und Standards .....  | 45 |
| 3.2.1 Koordination von Abläufen nach Zielkriterien .....  | 45 |
| 3.2.2 Bedeutung von Organisationskultur für die Koordination in der Pflege .....  | 46 |
| 3.3 Die bürokratische Perspektive: Sicherstellung des Pflegeauftrags .....  | 47 |
| 3.3.1 Zweckrationalität als Kriterium der Organisationsgestaltung .....   | 47 |
| 3.3.2 Bedeutung von Organisationskultur: Mögliche Auswirkungen wertrationalen Verhaltens aus ethischer Sicht .....                  | 48 |
| 3.4 Die verhaltensorientierte Perspektive: Bedeutung eines ‚Wir-Gefühls‘ im Pflegeteam.....   | 50 |
| 3.4.1 Reales Verhalten der Pflegemitarbeiter im Mittelpunkt.....  | 50 |
| 3.4.2 Bedeutung von Organisationskultur: Motivation für eigenverantwortliches und ethisch begründetes Verhalten.....                | 51 |
| 3.5 Die systemtheoretische Perspektive: Überlebensfähigkeit der Pflegeeinrichtung .....   | 52 |
| 3.5.1 Existenzsicherung und Zusammenhalt als oberste Gebote .....   | 52 |
| 3.5.2 Bedeutung von Organisationskultur: Existenzsichernde Faktoren einer Pflegeeinrichtung .....                                   | 56 |
| 3.6 Die situative Perspektive: Individualität von Pflegeeinrichtungen .....   | 57 |
| 3.6.1 Organisatorischer Erfolg im Kontext interner und externer Faktoren.....   | 57 |
| 3.6.2 Bedeutung von Organisationskultur: Veränderungsbereitschaft von Pflegeeinrichtungen.....                                      | 57 |
| 3.7 Übungsaufgaben.....   | 59 |
| Literatur.....  | 59 |
| <b>4 Erfassung von Organisationskultur</b> .....  | 63 |
| 4.1 Kritische Selbstreflexion nicht sichtbarer Kulturmerkmale.....  | 63 |
| 4.2 Systematische Analyse sichtbarer Kulturmerkmale.....  | 66 |
| 4.3 Übungsaufgaben.....   | 67 |
| Literatur.....  | 68 |
| <b>5 Marktorientierung von Pflegeeinrichtungen: Analyse der Organisationskultur durch Typologien</b> .....                          | 69 |
| 5.1 Problematik einer Kulturbeschreibung durch Typologien.....  | 70 |
| 5.2 Marktorientierung .....   | 71 |
| 5.2.1 Der Patient als Kunde .....   | 72 |
| 5.2.2 Pflegeeinrichtungen im Wettbewerb .....   | 79 |

---

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 5.2.3  | Kommunikation und Information im Pflegeprozess . . . . .   | 82  |
| 5.2.4  | Abteilungsübergreifende Kooperation und integrierte Versorgung . . . . .                                     | 89  |
| 5.2.5  | Mitarbeiterorientierung: Ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Pflege . . . . .                                 | 94  |
| 5.2.6  | Marktbezogene Anreizsysteme und Mitarbeiterentwicklung . . . . .   | 99  |
| 5.2.7  | Innovationsorientierung in Pflegeeinrichtungen . . . . .   | 104 |
| 5.2.8  | Systematik und Flexibilität als Herausforderungen im Pflegealltag . . . . .                                  | 108 |
| 5.2.9  | Unternehmerisches Handeln und Vertrauen: Ansätze für Führungskräfte und Pflegende . . . . .                  | 115 |
| 5.2.10 | Patientenbefragungen als Hilfsmittel für die Gestaltung einer marktorientierten Unternehmenskultur . . . . . | 124 |
| 5.2.11 | Übungsaufgaben . . . . .   | 128 |
| 5.3    | Risikoneigung und Feedback . . . . .   | 132 |
| 5.3.1  | Star-Kultur: Bedeutung und Problematik von Einzelleistungen im Pflegealltag . . . . .                        | 132 |
| 5.3.2  | Harte-Arbeit-/Viel-Spaß-Kultur: Motiviertes Arbeiten im Team zum Wohle des Patienten . . . . .               | 134 |
| 5.3.3  | Analytische-Projekt-Kultur: Ein Balanceakt zwischen Risikovermeidung und Beweglichkeit . . . . .             | 138 |
| 5.3.4  | Bürokratische-Verfahrens-Kultur: Vorteile und Gefahren eines ‚angeordneten‘ Qualitätsmanagements . . . . .   | 140 |
| 5.3.5  | Übungsaufgaben . . . . .   | 144 |
| 5.4    | Konstruktive Lösungsorientierung . . . . .   | 145 |
| 5.4.1  | Konstruktive Fehlerkultur: Bedeutung für Pflegequalität und Führung . . . . .                                | 145 |
| 5.4.2  | Lernkultur: Organisationale Lernfähigkeit für eine am Patientenwohl orientierte Pflege . . . . .             | 148 |
| 5.4.3  | Problemlösungskultur: Patientenprobleme und Teamkonflikte konstruktiv lösen . . . . .                        | 152 |
| 5.4.4  | Übungsaufgaben . . . . .   | 154 |
| 5.5    | Pathologische Unternehmenskulturen: Ansatzpunkte für eine Betrachtung von Pflegeeinrichtungen . . . . .      | 155 |
| 5.5.1  | Paranoide Unternehmenskultur: Mangelndes Vertrauen zu Kunden und Mitarbeitern . . . . .                      | 155 |
| 5.5.2  | Depressive Unternehmenskultur: Hoffnungslosigkeit und gebremste Initiative . . . . .                         | 158 |
| 5.5.3  | Dramatische Unternehmenskultur: Selbstdarstellung unentbehrlicher Führungskräfte . . . . .                   | 160 |
| 5.5.4  | Zwanghafte Unternehmenskultur: Mitarbeiter ohne Handlungsspielräume . . . . .                                | 162 |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 5.5.5    | Schizoide Unternehmenskultur: Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit im Pflegealltag.....       | 165        |
| 5.5.6    | Informationspathologien: Auswirkungen auf Qualität und Zusammenarbeit in der Pflege .....              | 170        |
| 5.5.7    | Übungsaufgaben .....   | 176        |
| 5.6      | Menschenbilder in Unternehmen.....   | 177        |
| 5.6.1    | Bedeutung von Menschenbildern in Medizin und Pflege .....  | 177        |
| 5.6.2    | Das Menschenbild vom ‚Verantwortungsscheuen Menschen‘ .....  | 179        |
| 5.6.3    | Das Menschenbild vom ‚Anreizorientierten Menschen‘ .....   | 181        |
| 5.6.4    | Das Menschenbild vom ‚Aktiven Menschen‘ .....  | 182        |
| 5.6.5    | Das Menschenbild vom ‚Sozialen Menschen‘.....  | 183        |
| 5.6.6    | Das Menschenbild vom ‚Vielseitigen Menschen‘ .....   | 185        |
| 5.6.7    | Mögliche Auswirkungen von Menschenbildern auf die Führung einer Pflegeeinrichtung .....                | 185        |
| 5.6.8    | Übungsaufgaben .....   | 190        |
|          | Literatur.....   | 191        |
| <b>6</b> | <b>Gestaltung von Organisationskultur.....</b>   | <b>199</b> |
| 6.1      | Bedeutung von Organisationskultur für den Erfolg von Veränderungen .....                               | 200        |
| 6.1.1    | Allgemeine Funktionen von Organisationskultur .....  | 200        |
| 6.1.2    | Positive Auswirkungen starker Kulturen .....   | 202        |
| 6.1.3    | Negative Auswirkungen starker Kulturen .....   | 203        |
| 6.2      | Instrumente für eine Veränderung von Organisationskultur .....   | 205        |
| 6.2.1    | Möglichkeiten und Grenzen der Veränderbarkeit .....  | 205        |
| 6.2.2    | Initiierung des Veränderungsprozesses .....  | 205        |
| 6.2.3    | Information und Kommunikation .....  | 206        |
| 6.2.4    | Kulturorientierte Personalführung .....  | 207        |
| 6.2.5    | Erfolgreiche Transformation .....  | 211        |
| 6.2.6    | Nachhaltigkeit: Kulturentwicklung als langfristiger Prozess.....                                       | 213        |
| 6.3      | Übungsaufgaben.....  | 213        |
|          | Literatur.....   | 214        |
| <b>7</b> | <b>Entwicklung und Stärkung persönlicher Führungskompetenz von Führungspersonal in der Pflege.....</b> | <b>217</b> |
| 7.1      | Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Führungskompetenz .....                                       | 218        |
| 7.1.1    | Stellenwert der Persönlichkeit für die Mitarbeiterführung .....  | 218        |
| 7.1.2    | Kompetenz als Fähigkeit zum selbstorganisierten Handeln .....  | 220        |
| 7.1.3    | Führungskompetenz als Querschnittskompetenz.....   | 222        |
| 7.1.4    | Entwicklung von Führungskompetenz (Fünffaktorenmodell).....  | 224        |
| 7.2      | Anforderungskriterien an eine erfolgreiche Mitarbeiterführung .....                                    | 228        |
| 7.2.1    | Führen in Einklang mit der Persönlichkeit durch Authentizität .....                                    | 229        |
| 7.2.2    | Wertschätzung und Respekt gegenüber Mitarbeitern .....   | 235        |

---

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 7.2.3    | Führung von Mitarbeitern: Leistungsorientierung unter Berücksichtigung situativer Faktoren . . . . .        | 241        |
| 7.2.4    | Teambuilding und Zusammenarbeit fördern – zwischen Leistungsorientierung und Harmoniestreben. . . . .       | 250        |
| 7.2.5    | Personal entwickeln – Stärken fördern – Verantwortung übertragen . . . . .                                  | 256        |
| 7.2.6    | Wirksam kommunizieren: Orientierung geben und überzeugend sein . . . . .                                    | 260        |
| 7.2.7    | Gestaltung zumutbarer Arbeitsbedingungen und Stressbewältigung . . . . .                                    | 263        |
| 7.3      | Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für eine attraktive Führungskultur. . . . .                           | 268        |
| 7.3.1    | Gesetzlich veranlasste Initiativen zur Abmilderung des Personal- und Fachkräftemangels . . . . .            | 269        |
| 7.3.2    | Brisanz des Personalmangels für Fach- und Führungskräfte in der Pflege während der Coronapandemie . . . . . | 276        |
| 7.3.3    | Entwicklung einer attraktiven Führungskultur . . . . .  | 281        |
| 7.4      | Übungsaufgaben. . . . .   | 289        |
|          | Literatur. . . . .  | 290        |
| <b>8</b> | <b>Zusammenfassung. . . . .</b>   | <b>299</b> |
|          | <b>Glossar . . . . .</b>  | <b>305</b> |
|          | <b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>  | <b>313</b> |