

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Der Gesundheitsmarkt als Handlungsrahmen für die erfolgreiche Führung von Pflegeeinrichtungen	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 erschwerten 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

3 Perspektiven der Organisationstheorie: Folgerungen für die Bedeutung von Organisationskultur für Pflegeeinrichtungen	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 Pflgeteam	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
4 Erfassung von Organisationskultur	63
4.1 Kritische Selbstreflexion nicht sichtbarer Kulturmerkmale	63
4.2 Systematische Analyse sichtbarer Kulturmerkmale	66
4.3 Übungsaufgaben	67
Literatur	68
5 Marktorientierung von Pflegeeinrichtungen: Analyse der Organisationskultur durch Typologien	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 Pflegenden	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
6	Gestaltung von Organisationskultur	199
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
7	Entwicklung und Stärkung persönlicher Führungskompetenz von Führungspersonal in der Pflege	217
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
8	Zusammenfassung.	299
	Glossar	305
	Stichwortverzeichnis.	313