

Unternehmenskultur ‚greifbar‘ machen und reflektieren

Motivationsfaktor und Grundstein zur Existenzsicherung (Teil 2) Personal-mangel, hohe Arbeitsbelastung, schlechte Bezahlung und Bürokratie – unter diesen Vorzeichen kämpfen Pflegeeinrichtungen darum, gute Mitarbeitende zu finden und zu binden. Eine motivierende Unternehmenskultur kann hier große Unterstützung bieten. Wird sie inhaltlich konkretisiert, systematisch erfasst und reflektiert, kann sie existenzsichernd wirken. ✎ Heinrich Bolz

ZUSAMMENFASSUNG

Eine wesentliche Voraussetzung für die Gestaltung von Organisationskultur besteht darin, ihre vorhandenen Merkmale zu erfassen und zu diskutieren. Viele Forschungsarbeiten erwecken den Eindruck, dass eine Analyse von Unternehmenskultur aufgrund hoher methodischer Anforderungen für Führungskräfte – wenn überhaupt – nur schwer möglich ist. Der Beitrag zeigt einen leicht durchführbaren Ansatz für eine systematische Konkretisierung und Reflexion von Unternehmenskultur auf. Im Vordergrund steht die Betrachtung von fünf kulturellen Ebenen: Werte, Einstellungen, Normen bzw. Verhaltenserwartungen, beobachtbares Verhalten und Artefakte. Beispiele veranschaulichen mögliche Konkretisierungen; sie lehnen sich inhaltlich an die Kulturmerkmale an, die für die Existenz einer Pflegeeinrichtung bedeutsam sind: Qualitätsorientierung, Wirtschaftlichkeit, Patientenorientierung, interdisziplinäre bzw. sektorenübergreifende Zusammenarbeit und Mitarbeiterorientierung.

Schlüsselwörter: Mehrebenenmodelle, Verhalten, Qualitätsorientierung, Wirtschaftlichkeit, Patientenorientierung, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Mitarbeiterorientierung

Mehrebenenmodelle gehen von der Annahme aus, dass Unternehmenskulturen aus wahrnehmbaren und aus nicht direkt wahrnehmbaren bzw. sichtbaren Komponenten bestehen, zwischen denen es Wirkungszusammenhänge gibt, die einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben (Schein 2006, S. 34; Homburg und Krohmer 2003, S. 1082; Kessel 2007, S. 20 ff.). Im Folgenden werden die in Wissenschaft

und Praxis als wesentlich herausgefundenen Ebenen zusammenfassend beschrieben. Eine Analyse der Unternehmenskultur sollte möglichst mehrere Ebenen einbeziehen (Bolz 2022, S. 42 ff., 63 ff.).

Ebene: Werte

Werte sind als relativ stabile Vorstellungen und Ziele zu verstehen und befinden sich auf einem recht hohen Abstraktionsniveau (Homburg & Krohmer 2003, S. 1078). Sie geben Menschen einen allgemeingültigen Maßstab für die Beantwortung der Frage, ob bestimmte Sachverhalte oder Verhaltensweisen richtig oder falsch sind (Rohac 2009, S. 41). Gemeinsame Werte können sich in Unternehmen aus in der Vergangenheit gewonnenen Erfahrungen und in Lernprozessen entwickeln (Pfleger 1999, S. 60; Rohac 2009, S. 42). Werte, die für die Unternehmensführung von Bedeutung sind, beziehen sich vielfach auf inhaltliche Leitvorstellungen zur Kundenorientierung und zur Qualität der Leistungen, auf Kompetenz und Wertschätzung von Mitarbeitern, auf Zusammenarbeit und Offenheit bei der internen Kommunikation oder auf Wirtschaftlichkeit als Erfolgsgröße (Pfleger 1999, S. 69 f.).

Häufig werden Werte in Unternehmensleitsätzen explizit formuliert, was jedoch nicht heißt, dass sie das Denken und Handeln auch tatsächlich steuern (Schein 2006, S. 34). Dennoch kann ein Blick in offizielle Leitbilder, Broschüren oder die Webseite Aufschluss darüber geben, welche Werte als Leitlinien des Handelns ausgegeben werden. **Tabelle 1** enthält Beispiele für mögliche Konkretisierungen von Werten, die für die Entwicklung einer existenzsichernden Unternehmenskultur förderlich sein können.

Ebene: Einstellungen

Im Vergleich zu Werten sind Einstellungen konkreter und haben bestimmte Bezugsobjekte. Einstellungen sind relativ stabile Tendenzen von Personen, auf Ereignisse, andere Menschen oder Situationen wertend zu reagieren. Sie beeinflussen die selektive Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit und können dazu führen, dass sich Personen voreingenommen in bestimmte Situationen hinein-

Tab. 1: Konkretisierungen der Wertebene

Existenzsichernde Kulturmerkmale	Beispiele für adäquate Werte
Qualitätsorientierung	Ausgangspunkt für die Qualitätsbewertung sind _ Patientenzufriedenheit _ Einhaltung professioneller Standards
Wirtschaftliche Orientierung	_ Finanzieller Erfolg: Gute Pflege muss angemessen honoriert werden _ Kostenbewusstsein: Der Einsatz von Arbeitszeit und -mitteln orientiert sich an Qualitätszielen
Patientenorientierung	_ Patientensouveränität: Patienten haben ein Entscheidungsrecht über ihre Behandlung. Ihre Bedürfnisse und Erwartungen müssen berücksichtigt werden _ Patientenzufriedenheit: Die subjektive Bewertung der Patienten ist Maßstab für ihre Zufriedenheit
Interdisziplinäre Zusammenarbeit	_ Gute Zusammenarbeit und offene Kommunikation unterschiedlicher Leistungserbringer, um eine bedarfsgerechte Versorgung sicherzustellen _ Verantwortungsbereitschaft aller Beteiligten für den gesamten Pflegeprozess
Mitarbeiterorientierung	_ Wertschätzung, Respekt und Vertrauen bilden die Grundlagen der Zusammenarbeit _ Die Schaffung persönlichkeitsfördernder Arbeitsbedingungen ist ein wichtiges Ziel der Mitarbeiterführung

Tab. 2: Konkretisierungen der Einstellungsebene

Existenzsichernde Kulturmerkmale	Beispiele für wünschenswerte Einstellungen
Qualitätsorientierung	_ Mitarbeitende fühlen sich für die Zufriedenheit ihrer Patienten verantwortlich _ Mitarbeitende sehen die Einhaltung professioneller Standards als Voraussetzung für die Qualität ihrer Arbeit
Wirtschaftliche Orientierung	_ Wirtschaftlichkeit wird als erforderlich angesehen, um die Pflegequalität durch angemessenen Einsatz der Arbeitsmittel zu verbessern _ Pflegequalität: Einsparungen dürfen nicht zu Lasten der Pflegequalität gehen
Patientenorientierung	Mitarbeitende sehen in der Erfüllung der individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Patienten das Ziel ihrer Arbeit.
Interdisziplinäre Zusammenarbeit	Führungskräfte und Mitarbeitende _ pflegen soziale Kontakte und arbeiten gerne mit anderen Berufsgruppen zusammen _ betrachten Informationen als „Bringschuld“
Mitarbeiterorientierung	_ Mitarbeitende sind der „Schlüssel zum Erfolg“: Führungskräfte betrachten die Arbeitsleistung der Pflegenden als wichtigsten Erfolgsfaktor _ Zufriedene Mitarbeitende fördern durch kundenorientiertes Verhalten unmittelbar die Zufriedenheit ihrer Kunden

begeben und entsprechend verhalten (Rohac 2009, S. 42 f.). Anstelle des Begriffs der Einstellung werden häufig auch nahe liegende Begriffe wie Denkhaltung, Denkausrichtung oder Grundannahme verwendet (Hillmann 2007, S. 173; Rohac 2009, S. 40 f.).

Einstellungen lassen sich nicht „per Knopfdruck“ verändern. Sie können jedoch im Verlaufe von Interaktionsbeziehungen zwischen Personen und in Gruppen erworben oder verändert werden (Stock-Homburg 2009, S. 57 ff.). Zudem können sie sich im Rahmen von Lernprozessen entwickeln, indem Personen eigene Erfahrungen mit dem Bezugsobjekt machen (Homburg und Krohmer 2003, S. 40), beispielsweise mit Situationen im Berufsalltag oder mit anderen Personen. **Tabelle 2** enthält Beispiele für Einstellungen, die einer existenzsichernden Unternehmenskultur förderlich sein können. Für ihre Entwicklung kann es hilfreich sein, sie mit Mitarbeitenden und Führungskräften zu diskutieren und ihre möglichen positiven Effekte auf den Arbeitserfolg zu erläutern.

Ebene: Normen bzw. Verhaltenserwartungen

Normen stellen „explizite oder implizite Regeln“ (Homburg & Krohmer 2003, S. 1079) bzw. Verhaltenserwartungen dar (Kessel 2007, S. 22). Von Werten unterscheiden sie sich durch ihren höheren Konkretisierungsgrad sowie einen stärkeren Verhaltensbezug.

So kann beispielsweise der Wert „Kundenorientierung“ als Norm derart konkretisiert werden, dass Kundenanfragen immer schnellstmöglich beantwortet werden sollen (ebd; Homburg et al. 2002, S. 159). Die Formulierung einer Norm allein bedeutet nicht, dass sich alle Mitarbeitenden auch daran halten. Die Leitung kann damit jedoch eine Orientierung geben, auf welche Verhaltensweisen sie besonderen Wert legt (**Tab. 3, e-only**).

Ebene: Beobachtbares Verhalten

Das Verhalten von Mitarbeitenden ist in vielen Fällen nicht deckungsgleich mit den bestehenden Erwartungen. Organisationskultur kann dazu beitragen, diese Abweichung zu verringern. In Situationen, in denen die formale Struktur an ihre Grenzen stößt, kann die Organisationskultur Handlungsorientierungen liefern und ein „Wir-Gefühl“ vermitteln, um die Ziele der Organisation bestmöglich zu erreichen (Kieser & Walgenbach 2003, S. 42; Berger & Bernhard-Mehlich 2001, S. 163). Das sichtbare Verhalten von Mitarbeitenden kann somit erste Hinweise auf bestimmte kulturelle Merkmale einer Pflegeeinrichtung liefern. Verhaltensweisen können der Entwicklung einer Kultur förderlich oder abträglich sein. Allerdings ist es unter methodischen Aspekten nicht ratsam, einzelne Verhaltensweisen isoliert zu betrachten und daraus gene-

Tab. 5: Konkretisierungen der Ebene der Artefakte

Existenzsichernde Kulturmerkmale	Beispiele für unterstützende Artefakte
Qualitätsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> – Es gibt ein Fort- und Weiterbildungs-konzept, um die Qualifikation der Mitarbeitenden zu steigern – Beschwerdemanagement: Eingehende Beschwerden werden systematisch dahingehend ausgewertet, welche Veränderungen im Verhalten oder in der Organisation daraus erforderlich werden
Wirtschaftliche Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> – Ein systematisches Kennzahlensystem unterstützt die finanzielle und organisatorische Steuerung des Pflegedienstes – Ein Informationssystem für die Touren- und Einsatzplanung ermöglicht den wirtschaftlichen Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden sowie eine ordentliche Leistungsdokumentation und Rechnungserstellung
Patientenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> – Ein farbliches Leitsystem erleichtert Patienten und Angehörigen das Auffinden von Räumlichkeiten – Es besteht ein für Patienten nachvollziehbares Beschwerdesystem, ohne dass sie Nachteile befürchten müssen
Interdisziplinäre Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> – Es finden Qualitätszirkel mit unterschiedlichen Leistungserbringern statt, um die Überleitung von Patienten zu verbessern – Mitarbeitende tauschen regelmäßig Erfahrungen oder erfolgreiche Methoden bei der Pflege und im Umgang mit Patienten aus (Best Practice Sharing)
Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none"> – Es besteht ein Personalentwicklungsprogramm für verschiedene Tätigkeitsbereiche, einschließlich Möglichkeiten der Gehalts- und Karriereentwicklung – Die Einrichtung bietet ihren Mitarbeitenden ein betriebliches Gesundheitsmanagement an

ralisierende Schlüsse zu ziehen. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, sollte das Verhalten im Kontext mit anderen Hinweisen auf eine bestehende Unternehmenskultur betrachtet werden (Kobi & Wüthrich 1986, S. 68). Die Konkretisierungen der Verhaltensebene zeigt **Tabelle 4** (e-only).

Ebene: Artefakte

Unter Artefakten werden leicht wahrnehmbare soziale oder physische Ausdrucksformen einer Unternehmenskultur verstanden. Hierzu gehören die Art und Weise der zwischenmenschlichen Kommunikation, der verwendete Sprachstil, Erzählungen, Handlungsmuster wie Sitten und Gewohnheiten (Rituale), Zeremonien, schriftlich festgelegte Systeme oder Programme, Architektur und Möblierung, der Kleidungsstil oder Statussymbole sowie Tabus

BUCHTIPP

Heinrich Bolz Pflegeeinrichtungen erfolgreich führen

© Springer 2022

ISBN 978-3-658-35994-2 (Softcover); 37,99 €



(Kobi & Wüthrich 1986, S. 34; v. Rosenstiel 2003, S. 21; Wunderer 2001, S. 155; Bea & Haas 2001, S. 458; Bamberger & Wrona 2004, S. 308; Mühlbauer 2005a, S. 320). So können beispielsweise die Möblierung des Wartebereiches für Patienten oder die Umkleieräume der Mitarbeitenden Aufschluss darüber geben, welche Wertschätzung ihnen entgegengebracht wird. Die systematische Gestaltung von Artefakten wird als „Symbolic Management“ bezeichnet. Artefakte können hilfreich sein, um Mitarbeitende zu bewegen, sich entsprechend der proklamierten Werte und Erwartungen (Normen) zu verhalten. (Homburg & Pflesser 1999, S. 11-14).

Ähnlich wie sichtbare Verhaltensweisen, können auch Artefakte nicht isoliert gedeutet werden. Ihre inhaltliche Interpretation in Bezug auf eine vorhandene Unternehmenskultur sollte ebenso im Kontext mit anderen Ausdrucksformen oder in Zusammenarbeit mit den Unternehmensmitgliedern interpretiert und entschlüsselt werden (Unterreitmeier & Schwinghammer 2004, S. 5) (**Tab. 5**). ►

FAZIT

Auch wenn es auf den ersten Blick schwierig erscheint, die Organisationskultur einer Pflegeeinrichtung zu erfassen: eine kombinierte Betrachtung verschiedener Kulturebenen und existenzsichernder Kulturmerkmale liefert den Grundstein, die eigene Kultur inhaltlich zu konkretisieren, zu reflektieren und zu gestalten.

Über das eMagazin der *PflegeZeitschrift* und auf springerpflege.de erhalten Sie

📄 [Eine umfangreiche Literaturliste](#)

📄 [Tab. 3 „Mögliche Konkretisierungen der Erwartungsebene“](#)

📄 [Tab. 4 „Mögliche Konkretisierungen der Verhaltensebene“](#)

Kontakt:

Heinrich Bolz ist Diplom-Kaufmann, Geschäftsführer und als Autor, Trainer und Coach für die Entwicklung Persönlicher Führungskompetenz tätig.

e-mail@heinrichbolz.de