

Mitarbeiter kulturorientiert führen

Propagierte Werte an der Realität messen



Foto: Susanne El-Nawab

Ob Veränderungen in Pflegediensten gelingen, hängt entscheidend von einer lebendigen Unternehmenskultur ab. Wie aber entsteht Unternehmenskultur, und wie kann das Management sie beeinflussen? Wichtig sind eine lernfördernde Umgebung, Transparenz, Kommunikation und ein zur Unternehmenskultur passendes Führungsverhalten.

Von Werner Thomas

Damit ein Pflegedienst seine Aufgaben erfüllen kann, bauen Inhaber und/oder die Führungskräfte eine Organisations- und Arbeitsablaufstruktur auf. Aber es entsteht noch viel mehr. Informationen werden ausgetauscht und Absprachen im Tagesgeschäft getroffen. Regeln für das Miteinander im Pflegedienst werden entwickelt, erprobt und manchmal auch wieder verworfen. Umgangssprachlich sagt

man, dass „man sich zusammenrauft“, damit die Arbeit klappt. Oft ist dieser Prozess nicht geplant und zielgerichtet. Er entsteht bei der Arbeit und wird durch die Menschen, die in einem Pflegedienst arbeiten, geprägt. Dabei verfestigen sich die Arbeitspraktiken, die für die Lösung von betrieblichen Problemen geeignet sind. Was eine gute Lösung ist, entscheiden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer konkreten Situation.

- **Beispiel:** Für den Austausch von aktuellen Informationen zur Situation von Patienten vereinbaren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bei einem Patienten eingesetzt sind, dass sie sich im Bedarfsfall gegenseitig anrufen. Wenn es keine aktuellen Informationen gibt, unterbleibt der Anruf. Da sich alle mit dieser Art und Weise der Informationsweitergabe gut informiert fühlen, wird diese Praxis im Pfl-

gedienst beibehalten und somit zur Standardarbeitsweise für die Übergabe eingeführt.

Es ist auf diese Art und Weise ein Stück Unternehmenskultur entstanden.

Hinter allem Tun stecken Überzeugungen

Der Organisationspsychologe *Edgar Schein* definiert die Kultur einer Organisation als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und internen Integration erlernt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“ (Schein, 1995) Wenn man an unserem Beispiel dem Begriff der „gemeinsamen Grundprämissen“ nachgeht, dann stellt sich die Frage, welche Überzeugungen,

► Problem + Lösung

Problem: Regeln des Umgangs miteinander, Abläufe und Prozesse entstehen oft ungeplant – allein schon durch täglich gelebte Praxis und Interaktion der Mitarbeiter im Pflegedienst. So können aber auch problematische Strukturen entstehen.

Lösung: Das Management muss die Unternehmenskultur täglich selbst aktiv prägen und Raum schaffen, sodass Mitarbeiter Veränderungen erlernen und akzeptieren können.

Häusliche
Pflege

Annahmen bzw. Glaubenssätze eigentlich hinter dieser Art der innerbetrieblichen Informationsweitergabe stecken. Schein geht davon aus, dass hinter allem Tun, bestimmte Überzeugungen stecken. Wir sind uns nicht immer ihrer bewusst und doch steuern sie unser Verhalten.

Für unser Beispiel können wir die dahinter liegenden Überzeugungen und Annahmen nur vermuten. Sie könnten aber so lauten:

- Die Pflege eines Patienten ist eine sehr intime Aufgabe und Informationen darüber sollten möglichst wenigen Menschen bekannt sein.
- Schriftliche Aufzeichnungen zur Patientensituation verletzen die Intimsphäre des Patienten und müssen auf ein Minimum reduziert sein.
- Im Kollegenkreis können wir uns aufeinander verlassen. Kontrollen sind unnötig.
- Aufschreiben von Informationen kostet Zeit, die dem Patienten für die Versorgung abgeht.
- Informationen, die mündlich weitergegeben werden, beschreiben die Patientensituation besser als schriftliche Beschreibungen.

Diese fünf Überzeugungen sind keine abschließende Liste zu unserem Beispiel und müssen auch nicht alle gleichzeitig dafür gelten. Sie sollen vielmehr zeigen, dass hinter dem offensichtlichen Tun (Schein spricht von Artefakten) noch viel mehr steckt und dass das Handeln

Beachte die Kultur des Pflegedienstes in der Führungsarbeit!

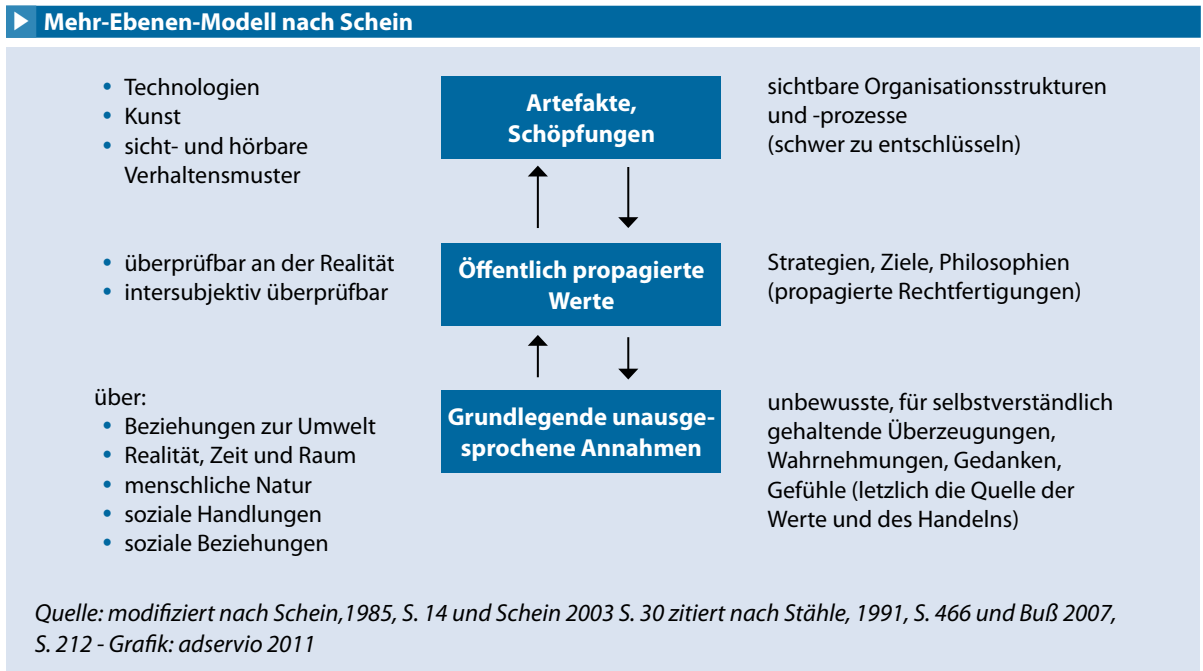
maßgeblich davon bestimmt wird. Häufig sind diese Überzeugungen stärker als die Vernunft. Führungskräfte erleben das dann, wenn das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sie kaum zu verstehen ist und mit vernünftigen Argumenten nicht beeinflusst werden kann. Edgar Schein sieht jedoch auch noch ein weiteres Element als prägend für die Kultur in einer Organisation an – die öffentlich propagierten Werte. Sie begegnen uns in Form von Leitbildern, Unternehmensphilosophien und Zielen. Die Grafik (Seite 38) veranschaulicht diesen Erklärungszusammenhang für die Unternehmenskultur.

Unbewusste Überzeugungen aufdecken

Übertragen auf einen Pflegedienst sind Artefakte also alle sichtbaren bzw. beobachtbaren Verhaltensmuster, Gegenstände, Räume und Ausstattungsmerkmale sowie Anekdoten und Rituale. Dies können beispielsweise die Dienstjacken der Pflegekräfte, die Autos oder der kleine Raum für Dienstbesprechungen oder die Art der Übergabe sein. Diese Artefakte an sich sagen noch nichts über den Pflegedienst aus, sondern müssen entschlüsselt und interpretiert werden. Dazu kann man das Pflegeleitbild oder das Unternehmensleitbild hinzuziehen. Es gibt die öffentlichen Werte des Unternehmens wieder. Passen die beobachteten Artefakte mit diesen

öffentlichen Werten zusammen? Steht da vielleicht drin, dass alle Prozesse im Pflegedienst qualitätsgesichert, transparent und nachvollziehbar sein sollen? Wenn dem so ist, stellt sich die Frage, ob die eingangs vorgestellte Art der Übergabe am Telefon diesem Anspruch gerecht wird. Es soll deutlich werden, dass die propagierten Werte an der Realität gemessen werden müssen, um etwas über ihre prägende Wirkung für die Unternehmenskultur aussagen zu können, d. h. haben sie eine praktische Relevanz oder nicht?

Noch bedeutsamer für die Interpretation der Artefakte sind die schon erwähnten grundlegenden Annahmen und Überzeugungen. Das schwierige daran ist, dass sie oft unausgesprochen und unbewusst wirksam sind. Sie werden stillschweigend weitergegeben. Dies wird daran erkennbar, dass eine neue Pflegekraft eine gewisse Zeit benötigt, um zu verstehen, wie ein Pflegedienst funktioniert. Selbst wenn sie jahrelange Erfahrung in der ambulanten Pflege hat, benötigt sie diese Zeit, um zu lernen, „wie man das hier so macht.“ Diese unausgesprochenen und unbewussten Überzeugungen aufzudecken gelingt nur, wenn man mit den Mitarbeitern über ihre Berufsauffassung, ihre Arbeitsweise sowie über die beobachteten Artefakte und Leitbilder spricht. Die Summe der Informationen lässt



eine Interpretation zu, die die Unternehmenskultur erklärbar macht.

Die Erfahrung aus vielen Veränderungsprozessen hat gezeigt, dass gute Projekte häufig nur eine begrenzte Wirkung für die Arbeitspraxis haben und ihre Ergebnisse oft nicht den Projektzeitraum überdauern. Viele Pflegedienstleitungen sind verzweifelt, weil sie die Anwendung der Expertenstandards auch nach mehrfacher Schulung der Pflegefach- und -hilfskräfte nicht umgesetzt sehen. Die Pflegedokumentation erfordert viel Kontrolle und Aufmerksamkeit der Leitungskräfte, weil sie immer wieder unvollständig und fehlerhaft geführt wird. Es gleicht einer Sisyphusarbeit, die viel Energie und Motivation kostet.

Passt Ihr Führungsverhalten zur Unternehmenskultur?

Als Konsequenz aus diesen Überlegungen folgt der Satz: „Beachte die Kultur des Pflegedienstes in der Führungsarbeit!“. Das bedeutet konkret, dass sich die Führungskraft fragen muss, ob ihr Führungsverhalten oder die innovative Organisationslösung zur Unternehmenskultur des Pflegedienstes passt. Dazu ein Beispiel: Es ist heute unbestritten, dass ein Pflegedienst ein Qualitätsmanagementsystem haben sollte. Viele Pflegedienste entscheiden sich für ein gängiges System

entsprechend DIN EN ISO 9001 oder pflegespezifischen Anwendungen davon. Aus dem kulturorientierten Ansatz heraus ist jedoch zu prüfen, ob die Regeln des Qualitätsmanagementsystems zu den unbewussten und unausgesprochenen Regeln des Pflegedienstes passen? Ist also das Qualitätsmanagementsystem mit der Unternehmenskultur kompatibel? Probleme entstehen häufig

► Literatur

Hauser, F., Schubert, Andreas, Aicher, Mona (2008). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland - Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05. Köln, psychonomics AG: 256.

Sackmann, S. A. (2006). Messen, werten, optimieren - Erfolg durch Unternehmenskultur. Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.

Schein, E. H. (1995). Unternehmenskultur : ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main [u. a.], Campus-Verl.

Schein, E. H. (2010). Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, Edition Humanistische Psychologie.

bei den unterschiedlichen Auffassungen zur Nachvollziehbarkeit und Kontrollorientierung. Nicht nur beim Qualitätsmanagement ist die kulturelle Frage von Bedeutung. Sie ist immer dann zu stellen, wenn am Status Quo Veränderungen vorgenommen werden sollen. Sei es, dass Mitarbeiterentwicklungsgespräche, ein EDV-gestütztes Pflegedokumentationssystem oder neue Pflegehilfsmittel eingeführt werden sollen. Konkret ist zu fragen:

- Welche Wertvorstellung ist mit der Veränderung verbunden?
- Ist diese Wertvorstellung mit unserer Unternehmenskultur, d. h. mit unseren Wertvorstellungen vereinbar?

Interessant wird es dann, wenn die Antwort auf die zweite Frage NEIN ist. Was bleibt dann zu tun? Eine Möglichkeit ist, auf die Veränderung im Pflegedienst zu verzichten. Häufig besteht jedoch diese Möglichkeit nicht, da gesetzliche, vertragliche oder betriebswirtschaftliche Vorgaben und Zwänge dies nicht zulassen. Die Alternative besteht darin, den Veränderungsprozess kulturorientiert zu gestalten. Dabei sei eines vorweg gesagt. Eine Unternehmenskultur kann man nicht in einem zielorientierten Prozess verändern. Was zur Kultur im Pflegedienst wird und was nicht, entscheidet die Mitarbeitergruppe und zwar indem jede Mitarbeiterin und

Ängste und Abwehrhaltungen offenlegen

jeder Mitarbeiter diese Entscheidung für sich selbst trifft. Diesen Entscheidungsprozess kann man versuchen zu beeinflussen und zwar durch kulturprägende Elemente.

Veränderung muss gefühlte Verbesserung bringen

Ein wichtiges kulturprägendes Element ist die Schaffung einer lernfördernden Umgebung für die Veränderung:

- Zum einen bedeutet dies, dass Veränderungen in einer transparenten und verständlichen Vorgehensweise geplant und durchgeführt werden. Die einzelnen Maßnahmen müssen im Pflegedienst kommuniziert werden.
- Zum andern ist gleich zu Beginn der Veränderungs- und Lernbedarf für den Pflegedienst und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bestimmen.
- Im nächsten Schritt sind die Ängste, Abwehrhaltungen und unausgesprochenen Annahmen, die die Veränderungen mit sich bringen, offenzulegen.
- In diesem Zusammenhang ist auch zu überlegen, was die Veränderung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sie annehmen sollen, attraktiv macht. In jedem Fall muss der neue Zustand eine „gefühlte“ Verbesserung bringen, damit sie nicht mehr in ihr altes Verhalten zurückfallen. Beispielsweise

muss die Einführung einer EDV-gestützten Pflegedokumentation genügend erlebbare Vorteile für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen, damit diese neue Dokumentationsform von ihnen akzeptiert und unterstützt wird. Dazu ist es notwendig, eine Lernumgebung zu schaffen, die ihrerseits genügend Sicherheit für sie bietet, dass sie z. B. auch Fehler machen dürfen. Dies kann man im Beispiel der EDV-gestützten Pflegedokumentation gut dadurch erreichen, dass sie zunächst nur für eine kleine Mitarbeitergruppe eingeführt wird. In ihr kann man Lern- und Verhaltensweisen entwickeln und ausprobieren, die bei der anschließenden Ausweitung auf den gesamten Pflegedienst angewendet werden können.

- Hinzu kommt als wichtiger Bestandteil des Veränderungsprozesses, dass man über Rituale, Gewohnheiten und die Art der Ausstattung nachdenkt, den Ängsten und Annahme der Mitarbeiterinnen angemessen zu begegnen. Beispielsweise kann man Ängsten und Vorbehalten im Kontakt mit Computern dadurch begegnen, dass man den Computerarbeitsplatz angenehm anlegt, so dass Mitarbeiter sich dort wohlfühlen. Ferner kann eine Übungsumgebung geschaffen werden, in der ein Fehler in

der Bedienung keine weiteren Folgen hat.

Kultur bewusst prägen

Es mag Ihnen aufwendig vorkommen, sich mit der Kulturperspektive im Pflegedienst zu beschäftigen. Wenn man sich jedoch klar macht, dass die Unternehmenskultur fortwährend geprägt wird, spricht einiges dafür, dies bewusst und gewollt zu tun. Und schließlich ist der Aufwand, den man betreiben muss, wenn ein Projekt an kulturbedingten Faktoren scheitert, meist viel höher, als wenn man diese im Vorfeld bedenkt. ■



Werner Thomas
Dipl.-Kfm (FH),
Krankenpfleger,
adservio OHG

@ Mehr Infos auf HÄUSLICHE PFLEGE ONLINE:

Werner Thomas referiert zum Thema auf dem **Management-Kongress zur ALTENPFLEGE 2012** in Hannover (27. - 29. März). Das Kongressprogramm finden Sie hier: www.haesusliche-pflege.vincentz.net/events/vincentzveranstaltungen

Mehr zum Thema

E-Mail-Kontakt zum Autor:
w.thomas@adservio.de

Internetlink zur themenspezifischen Seite des Autors: www.adservio.de/unternehmenskultur