

Unternehmenskultur der Pflege im Traumazentrum Nord des Universitätsklinikums Schleswig-Holstein (UKSH)

Eine Annäherung*

Alf- Hendrik Krauß

Eine Unternehmenskultur zu ergründen, so beginnt Rudolf Jost (2003) in seinem Buch: „Unternehmenskultur. Wie weiche Faktoren zu harten Faktoren werden“¹, gleicht dem Versuch, einen Pudding an eine Wand zu nageln. Dies verdeutlicht, dass es unmöglich ist, eine Unternehmenskultur mit all ihren Facetten vollständig zu erfassen.

Die Arbeit orientiert sich an der Forschungsfrage, ob eine einheitliche Unternehmenskultur der Pflege im Traumazentrum Nord existiert und inwieweit Unterschiede zu erkennen sind bzw. Übereinstimmungen existieren. Des Weiteren wurde untersucht, ob eine identische Unternehmenskultur in den gleichen Stationen und Funktionsbereichen an beiden Standorten (Kiel und Lübeck) vorherrscht. Auch hier wurde analysiert, inwieweit Unterschiede vorzufinden sind oder ob Übereinstimmungen bestehen.

Der Autor dieser Arbeit hat sich an dem Kulturmodell nach Edgar Schein orientiert. Dieses Modell besagt, dass eine (Unternehmens-) Kultur auf drei verschiedenen Ebenen zu ergründen ist. Die unterste Ebene, die Ebene der Grundannahmen und Grundprämissen, beinhaltet unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle. Diese Ebene ist Ausgangspunkt für Werte und Handlungen. Aus dieser Ebene heraus bildet sich die zweite Ebene, die der bekundeten Werte. In dieser Ebene sind die (Unternehmens-) Strategien, (Unternehmens-) Ziele und die (Unternehmens-) Philosophie anzusiedeln. Auf der obersten bzw. dritten Ebene, der Ebene der Symbole und Artefakte, sind sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen anzusiedeln. Diese sind leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln.

Diese drei Kulturebenen sind voneinander abhängig, da sie sich kontinuierlich gegenseitig beeinflussen. Um dieses (Unternehmens-) Kulturmodell mit Kulturdimensionen zu ergänzen und auf die Berufsgruppe der Pflegenden zu übertragen, wurde der Grundkreislauf der Pflege herangezogen. Anhand des daraus resultierenden Konzeptes konnte sich der Autor der Unternehmenskultur der Pflege annähern.

Der Grundkreislauf der Pflege besagt, dass die Arbeitszufriedenheit Auswirkung auf die Motivation des Pflegepersonals hat und dies wiederum die Pflegequalität beeinflusst. Die Pflegequalität hat Auswirkung auf den Heilungserfolg des Patienten und der Heilungserfolg

* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Unternehmensführung im Wohlfahrtsbereich“.

¹ Hans Rudolf Jost, Unternehmenskultur. Wie weiche Faktoren zu harten Faktoren werden, Zürich 2003.

wiederrum beeinflusst die Arbeitszufriedenheit. Im Hinblick auf die jeweiligen Dimensionen der Unternehmenskultur wurden Indikatoren herangezogen, welche gleichzeitig den Grundkreislauf der Pflege als auch die verschiedenen Ebenen einer Unternehmenskultur bedingen.

Im Rahmen der empirischen Vorgehensweise wurde ein Multi-Methoden-Ansatz angewandt. Dadurch konnten Informationen aus verschiedenen Kulturdimensionen, unter Zuhilfenahme unterschiedlicher Quellen, erfasst werden. Auf der einen Seite wurden Begehungen und Beobachtungen durchgeführt und in einer Beobachtungsmatrix dokumentiert. Durch Interviews mit Pflegekräften wurde ergänzend versucht, die Bedeutung, die hinter den beobachteten Symbolen und Artefakten steht, zu ergründen. In dem Interviewleitfaden wurden Fragen gestellt, die sowohl Indikatoren des Konzeptes als auch die verschiedenen (Unternehmens-) Kulturebenen betreffen. Es wurden insgesamt 18 Interviews mit Pflegekräften durchgeführt. Für die Untersuchung im Traumazentrum Nord hat der Autor sich an dem Behandlungsprozess des polytraumatischen Patienten orientiert. Für die Untersuchung ist pro Campus eine Notaufnahme, eine Intensivstation und eine Normalstation der Unfallchirurgie ausgewählt worden. Es wurde jeweils pro Station die Teamleitung, ein neues Teammitglied und eine erfahrene Mitarbeiterin ausgewählt. Dies sollte das Hierarchie-, Erfahrungs-, und Altersspektrum abbilden.

Die Ergebnisse der Befragungen wurden transkribiert und mit Hilfe von Excel-Tabellen ausgewertet. Die Auswertung der Befragung erfolgte auf der Makro-Ebene (Gesamtunternehmen UKSH), der Meso-Ebene (Traumazentrum Nord) und der Mikro-Ebene (Abteilungskulturen der befragten Bereiche).

Auf Grundlage dieser Ergebnisse wurden Handlungsempfehlungen formuliert mit dem Ziel, die Unternehmenskultur funktional zu gestalten. Abschließend wurden ein Fazit gezogen und die eingangs gestellten Forschungsfragen beantwortet.