

Organisationskultur



Patientenversorgung sollte an den Bedarfen von Patient*innen ausgerichtet sein. Ein Begriff dafür ist Patientenorientierung. Doch wie lässt sich das in der alltäglichen Praxis eigentlich umsetzen?

In diesem Factsheet werden Fakten und Maßnahmen zusammengefasst, die auf wissenschaftlichen Studien beruhen. Sie sollen Entscheidungsträger*innen darin helfen, die Organisation, in der sie arbeiten, stärker in Richtung Patientenorientierung zu entwickeln. In diesem Factsheet wird die Bedeutung der Organisationskultur herausgestellt.

Kulturwandel geschieht nicht über Nacht

Organisationskultur — Was ist das?

Organisationskultur wird beschrieben als ein System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole. Jede Organisation hat eine spezifische Kultur, die das Verhalten ihrer Mitarbeitenden prägt. Sie entwickelt sich über die gesamte Lebenszeit einer Organisation und ist schwer fassbar. Manchmal ist Kultur auch beobachtbar, z. B. am Dresscode, auf sozialen Events oder durch unausgesprochene Regeln. In Organisationen wie einer Pflegeeinrichtung oder einem Krankenhaus gibt es häufig verschiedene Subkulturen in verschiedenen Abteilungen und Teams, sodass häufig nicht nur eine Kultur innerhalb einer Organisation vorherrscht.

Warum ist Organisationskultur wichtig?

Organisationskultur kann der Motivation der Mitarbeitenden dienen, indem deren individuelle Ziele denen der Organisation angenähert werden. In der anfänglichen Forschung wurde durchgängig die positive Bedeutung von Organisationskultur herausgestellt: u. a. werden Motivation und Teamgeist gefördert sowie eine reibungslose Kommunikation und zügige Umsetzung von Veränderungen begünstigt. Mittlerweile ist bekannt, dass eine zu starke Kultur zur Abschottung gegenüber der Außenwelt führen und Wandel erschweren kann. Der goldene Weg ist also die Mitte.

Der Forschungsstand legt nahe, dass es einen Zusammenhang zwischen Kultur und Outcomes der Patientenversorgung gibt. Dieser Zusammenhang besteht über verschiedene Versorgungsektoren und Länder hinweg. Die Herausforderung bleibt jedoch herauszufinden, welche spezifischen Bestandteile von Kultur welche Outcomes beeinflussen. Einigen Studien zufolge führt beispielsweise eine Patientensicherheitskultur in Krankenhäusern zu weniger unerwünschten Ereignissen. Es konnte auch gezeigt werden, dass eine Kultur, die das kontinuierliche Lernen fördert, die hilfreiche Unterstützung durch das Management bietet und das Gefühl vermittelt, Probleme in der Versorgung äußern zu können, zu geringeren Mortalitätsraten führt. Mithilfe einer Kultur, die Mitarbeitende ermutigt, ehrlich, regelmäßig und respektvoll zu kommunizieren, wachsen Einheiten einer Organisation zusam-

men. Eine Kultur der Kommunikation hält die Mitarbeitenden über interne Abläufe und Ausrichtungen auf dem Laufenden, bietet ihnen stetige Rückmeldung und zeigt Perspektiven auf, die das Verhalten und das Treffen von Entscheidungen beeinflussen. Dies führt dazu, dass ein schnelleres Verständnis über Vorgehensweisen geschaffen wird und Mitarbeitende fokussierter und konzentrierter ihrer Tätigkeit nachgehen können.

Zahlen und Fakten aus der OrgValue-Studie

In der Befragung von Entscheidungsträger*innen in 237 Kölner Versorgungsorganisationen wurden zwei Komponenten von Organisationskultur erfragt: das Sozialkapital (Abb. 1) und die Kommunikationskultur (Abb. 2).

Wenn Sie an die Zusammenarbeit und das Miteinander in Ihrer Organisation denken, wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

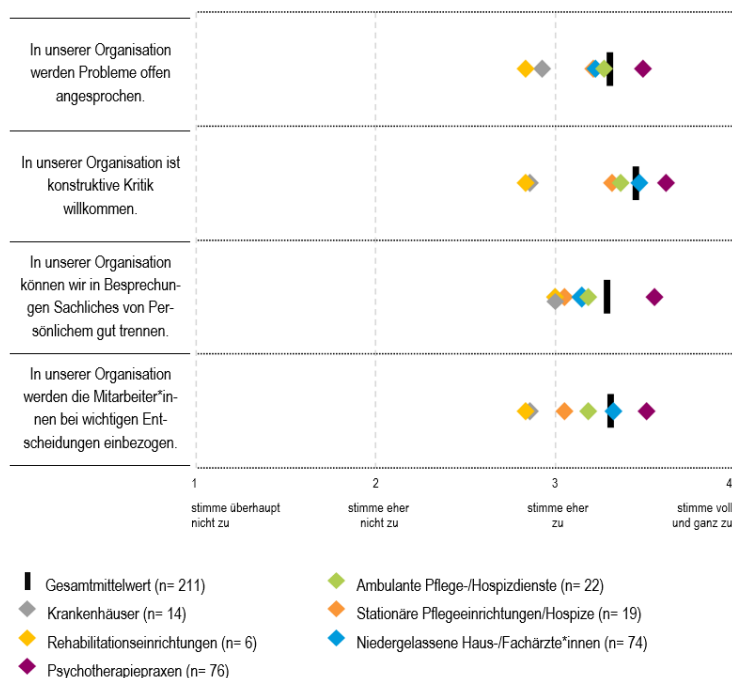


Abb. 1: Sozialkapital in Kölner Versorgungsorganisationen

Sozialkapital beschreibt den Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden und beeinflusst die Leistungsfähigkeit und Gesundheit von Mitarbeitenden und darüber auch die Versorgungsqualität. Während der Zusammenhalt insgesamt in Kölner Versorgungsorganisationen als hoch eingeschätzt wird, schneiden stationäre Einrichtungen hier etwas schlechter ab.

Die Kommunikationskultur beschreibt eine Kultur für offene, sachliche Kommunikation über Probleme. Sie ist eine Voraussetzung für erfolgreichen Wandel und eine patientenzentrierte Versorgung. Auch die Kommunikationskultur wird in Kölner Versorgungsorganisationen als gut eingeschätzt, jedoch schneiden Rehabilitationseinrichtungen und Krankenhäuser hier durchweg schlechter ab.

Wenn Sie an die Zusammenarbeit und das Miteinander in Ihrer Organisation denken, wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

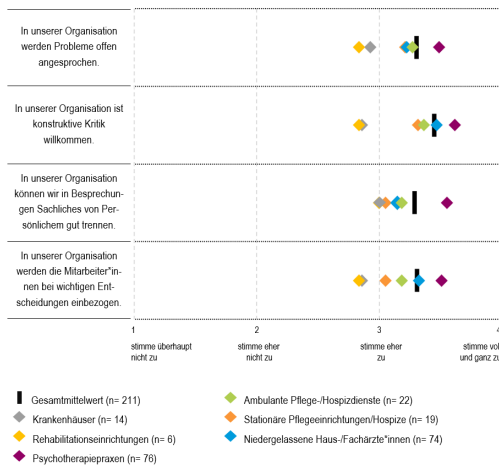


Abb. 2: Kommunikationskultur in Kölner Versorgungsorganisationen

Wie können Sie die Organisationskultur verändern?

Kulturwandel ist nicht einfach und geschieht nicht über Nacht. Kulturbildung geschieht meist von oben nach unten gerichtet. Durch die Führung vorgegebene und gelebte Verhaltensregeln, Einstellungssysteme und Kommunikationsroutinen prägen den gemeinsamen Umgang und die Kommunikation der Mitarbeitenden innerhalb der Organisation. Oft hindern unausgesprochene Machtdynamiken Mitarbeitende daran, offen zu kommunizieren. Führungskräfte, die zu klaren Gesprächen auffordern, beratend und leitend zur Seite stehen, fördern die offene Kommunikation. Führungspersonen können Kulturwandel auch herbeiführen, indem sie das kontinuierliche Lernen (auch

aus Fehlern) fördern, Unterstützung bei Veränderungen bieten und das Gefühl vermitteln, dass Dinge, die falsch laufen, geübert werden können (siehe Kommunikationskultur). Führungskräfte können auch den Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitenden aktiv fördern (siehe Sozialkapital). Maßnahmen, die sich als wirksam zur Förderung des Zusammenhalts erwiesen haben, sind:

- Berücksichtigung von sozialen Fähigkeiten, kooperativem Verhalten und Vertrauenswürdigkeit bereits bei der Auswahl neuer Mitarbeitender.
- Möglichkeiten der gemeinsamen persönlichen Begegnung schaffen, um soziale Bindungen zwischen Mitarbeitenden zu fördern, durch z. B. wöchentliche Sitzungen, gemeinsame Fortbildungen und soziale Events.
- Mentoringprogramme für neue Mitarbeitende anbieten, um ihnen die Normen, Werte und Symbole der Organisation nahezubringen.

Wie können Sie die Organisationskultur in Ihrer Versorgungsorganisation messen?

Neben den hier genannten Instrumenten zur Messung des Sozialkapitals sowie der Kommunikationskultur existieren zahlreiche weitere Instrumente. Folgende Quellen bieten konkrete Instrumente, Hintergrundinformationen sowie Interpretationshilfen zur Messung von grundlegenden Komponenten und Ausrichtungen der Organisationskultur:

- Fittkau-Garthe, H., & Fittkau, B. (1971). Fragebogen zur Vorsetzten-Verhaltens-Beschreibung: (FVVB). Göttingen: Hogrefe-Verl.
- Kauffeld, S., & Frieling, E. (2001). Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, 45, 26-33. Göttingen: Hogrefe-Verl.
- Strack, M. (2012). Organisationskultur im Competing Values Model: Messungseigenschaften der deutschen Adaption des OCAI. Journal of Business and Media Psychology, 3, Heft 1, 30-41. Köln: Hochschule Fresenius.

Methodik der OrgValue-Studie

Zu Beginn des Jahres 2019 wurden Entscheidungsträger*innen aus 1.790 Versorgungsorganisationen in der Stadt Köln zur Teilnahme an einer postalischen Befragung eingeladen. Von diesen sendeten Personen aus 237 Versorgungsorganisationen einen ausgefüllten Fragebogen zurück.

Ziel war es, den Versorgungsorganisationen aufzuzeigen, in welchen Bereichen es in Bezug auf eine patienten- und ressourcenorientierte Versorgung Stärken und Schwächen gibt. Dies kann im Sinne des organisationalen Lernens Anstoß dafür geben, Maßnahmen zur Verbesserung zu entwickeln und durchzuführen. Die Ergebnisse wurden in einem Benchmarkingbericht an die teilnehmenden Organisationen zurückgemeldet.

Das Vorgehen wurde von der Ethikkommission der Medizinischen Fakultät der Universität zu Köln geprüft.

Zum Weiterlesen

Mannion, R. & Davies, H. (2018). Understanding organisational culture for healthcare quality improvement. British Medical Journal, 363, k4907.

Schein, E. H. & Mader, F. (1995). Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Impressum

Herausgeber: Projekt OrgValue

Ansprechpartnerinnen: Kira Hower, Lena Ansmann

IMVR — Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft der Universität zu Köln

kira.hower@uk-koeln.de | lena.ansmann@uni-oldenburg.de

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Ein Nachdruck ist nur mit Genehmigung und unter Angabe der Quelle gestattet.

Die Studie wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Beteiligte



UNIKLINIK
KÖLN



Universität zu Köln

Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät



ZVFK
Zentrum für
Versorgungsforschung
Köln



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung