

Ausgabe 3: 22. Juni 2022

Fachartikel Alter:n neu denken

Open Access

Kulturwandel in der Pflege

Judith Goldgruber¹, Hartmann-Jörg Hohensinner²

¹ Mag. Dr. Judith Goldgruber ist Leiterin des Albert Schweitzer Instituts der Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz

² Hartmann-Jörg Hohensinner MBA, MSC ist Pflegedienstleiter der Albert Schweitzer Klinik der Geriatrische Gesundheitszentren der Stadt Graz

Veröffentlicht am 22.06.2022

Erstveröffentlichung: Goldgruber, J., Hohensinner, H.-J. (2022). Kulturwandel in der Pflege. *ProCare*, 27(5): 48-51.

Kurzfassung

Menschenbegleitende Berufe wie der Pflegeberuf werden in Zukunft vor große Herausforderungen gestellt. Welches organisationale Umfeld braucht es? Ein hohes Maß an Partizipation und stark ausgeprägte soziale Unterstützung gelten als empirisch belegte Merkmale gesunder Organisationen. Diese Merkmale sind gleichzeitig auch Ausdruck einer positiven Unternehmenskultur und damit erstrebenswert, um Mitarbeitende zu akquirieren und zu binden. Gesundheitseinrichtungen funktionieren nach wie vor meist sehr hierarchisch. Deren Kultur ist aber zumeist geprägt von Motiven der Fürsorge für Menschen. Werden diese Motive gelebt, zieht das Menschen an. Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit, Kreiskultur und Agilität könnte ein Schlüssel sein, um den Pflegeberuf der Zukunft attraktiv zu gestalten. Erfahrungen des Wachkoma Departments der Albert Schweitzer Klinik zeigen, dass selbstorganisierte Teams das multiprofessionelle Miteinander fördern und sinnstiftend wirken. Agiles Vorgehen scheint sich in den Stationsalltag gut eingliedern zu lassen und mit den Erwartungen junger Pflegekräfte der Zukunft in Einklang zu stehen.

Schlüsselwörter: Unternehmenskultur, Pflegeberuf, Nachhaltigkeit, Kreiskultur, Agilität

Abstract

People-centered professions such as nursing will face major challenges in the future. What organizational environment is needed? A high level of participation and strong social support are considered empirically proven characteristics of healthy organizations. These characteristics are also an expression of a positive organizational culture and are thus desirable for acquiring and retaining employees. Health care institutions still function in a very hierarchical way. However, their culture is mostly characterized by motives of caring for people. If these motives are lived, people are attracted by the organization. Addressing sustainability, circle culture and agility could be a key to making the future nursing profession attractive. Experiences of the Appalic Care Unit of the Albert Schweitzer Clinic show that self-organized teams promote multiprofessional cooperation and sense-making. Agile procedures can be integrated into everyday ward life and reconciled with the expectations of young nursing staff of the future.

Keywords: Organizational culture, nursing profession, sustainability, circle culture, agility





Was ist ...

Unternehmenskultur?

Der Kulturbegriff stammt aus der Anthropologie und bezeichnet dort die historisch gewachsenen und komplexen Orientierungsmuster und Symbole einer Volksgruppe. Die Organisations- und Managementforschung überträgt den Begriff auf Organisationen, mit der Idee, dass jede Organisation eine spezifische Kultur entwickelt, indem sie eigene, unverwechselbare Orientierungsmuster und Symbole schafft, die das Verhalten ihrer Mitglieder maßgeblich prägen (Steinmann & Schreyögg 2013). Weder in der Anthropologie noch im Organisationsbereich existiert eine einheitliche Definition des Kulturbegriffs. Dieser Artikel folgt der gängigen Definition von Schein (2006), wonach Kultur „die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen [ist], die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat.“ (S. 44). Schein unterscheidet in seinem viel zitierten Kulturebenen-Modell sichtbare, aber auch unausgesprochene und unsichtbare Ebenen. Letztere werden zwar in offenem Verhalten, Ritualen, Artefakten, Atmosphäre und propagierten Werten sichtbar, ihre Wurzeln liegen aber in den grundlegenden unausgesprochenen Annahmen (ebd.).



Ein Blick in die Literatur mit Public Health-Brille ...

Menschenbegleitende Berufe wie der Pflegeberuf werden in Zukunft vor große Herausforderungen gestellt. Die Babyboomer-Generation geht nach und nach in Pension, parallel dazu werden Familien kleiner. Das Potenzial der Angehörigenpflege geht nahezu verloren und ältere Menschen benötigen immer häufiger familienfremde Hilfe und Unterstützung (Beer 2004). Damit stellt sich die Frage, wer in Zukunft ältere Menschen pflegen und betreuen wird und welches Umfeld es dafür braucht.

Damit Pflegepersonen ihren Beruf über die Jahre ausüben können und dabei gesund bleiben, braucht es organisationale Rahmenbedingungen. Doch auch Krankenhäuser und Langzeitpflegeeinrichtungen können mehr oder weniger gesund sein. Gesunde und ungesunde Organisationen unterscheiden sich im Ausmaß an Partizipation, sozialer Unterstützung, sozialer Ungleichheit hinsichtlich Bildung, Status und Einkommen, in ihrem Vorrat an gemeinsamen Überzeugungen, Werten und Regeln, dem Commitment ihrer Mitglieder, deren Vertrauen in die Führung und weiteren Merkmalen (Badura & Hehlmann 2010). Ein hohes Maß an Partizipation und stark ausgeprägte soziale Unterstützung gelten als empirisch belegte Merkmale gesunder Organisationen (Ulich

und Wülser 2018). Sie sind damit Ausdruck einer positiven Unternehmenskultur und erstrebenswert, um Mitarbeitende zu finden und zu binden.

Um die Kultur einer Organisation zu erfassen, reicht es nicht aus, die beobachtbare Realität zu betrachten. Auch die dahinterliegenden Werte und Normen müssen berücksichtigt werden. Kernelemente der Unternehmenskultur sind (Steinmann & Schreyögg 2013):

- Unternehmenskultur ist ein implizites Phänomen. Sie hat keine physische Existenz, die sich direkt beobachten ließe.
- Unternehmenskultur wird gelebt. Ihre Orientierungsmuster sind selbstverständliche Annahmen, die dem täglichen Handeln zugrunde liegen.
- Unternehmenskultur ist ein kollektives Phänomen. Sie bezieht sich auf gemeinsame Orientierungen, Werte, Normen und Überzeugungen und vereinheitlicht organisatorisches Handeln.
- Unternehmenskultur hat eine Entwicklungsgeschichte. Sie ist das Ergebnis eines Lernprozesses.
- Unternehmenskultur stiftet in einer komplexen Welt Sinn und Orientierung.
- Unternehmenskultur wird selten bewusst gelernt. Vielmehr wird sie in einem Sozialisationsprozess vermittelt.



Heute muss vermehrt auf die Bedürfnisse der Generation eingegangen werden, die jetzt in den Pflegeberuf einsteigt. Sie hat andere Ansprüche an den Arbeitsplatz als ihre Vorgängergenerationen. Es geht nicht mehr darum, zu arbeiten, um zu leben, sondern um eine positive Unternehmenskultur und damit vermehrt um Aspekte wie Wertschätzung, die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen und Begegnungen auf Augenhöhe (Eggert et al. 2019). Die Arbeit muss mit dem restlichen Leben in Balance stehen, sinnvoll sein und die persönliche Entwicklung fördern.

Ein zentrales Modell zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit, das die Wichtigkeit der Wertschätzung betont, ist das Modell beruflicher Gratifikationskrisen nach Johannes Siegrist (z. B. 1996). Dieses Modell geht von der im Arbeitsvertrag angelegten Gegenseitigkeit der Tauschbeziehung zwischen Leistung und Belohnung aus. Gratifikationen ergeben sich über finanzielle Belohnung, Wertschätzung und berufliche Statuskontrolle in Form von Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit und ausbildungsadäquater Beschäftigung. Eine empirische Untersuchung bei Gesundheitspersonal zeigt, dass hierbei der Wertschätzung besondere Bedeutung zukommt, gefolgt von beruflicher Statuskontrolle, während finanzielle Belohnung deutlich an letzter Stelle rangiert. Ein Ungleichgewicht zwischen hoher beruflicher Verausgabung und dafür erhaltener niedriger Belohnung löst Stress aus, der sich über die Zeit in sogenannten Gratifikationskrisen offenbart. Gratifikationskrisen sind prädiktiv für kardiovaskuläre Krankheiten und Risikofaktoren wie Bluthochdruck, Risiken für psychiatrische Störungen, Depressionen und Alkoholabhängigkeit, erhöhte Risiken für muskuloskelettale Beschwerden im Schulter-Nacken-Bereich und im Rückenbereich (Ulich & Wülser 2018). Das Verhalten des Managements und der Führungskräfte einer Organisation kann für die Entwicklung der Gesundheit der Beschäftigten somit von erheblicher Bedeutung sein (Goldgruber 2012).

Häufig besteht auch eine große Diskrepanz zwischen den Erwartungen von Pflegekräften an ihren neuen Job und der Realität. Dies führt dazu, dass junge Pflegekräfte oftmals schnell aus ihrem Beruf aussteigen. Daher ist es bedeutsam, neuen, aber auch bestehenden Pflegekräften ein berufliches Umfeld zu bieten, in welchem sie gut eingebunden sind und die Möglichkeit haben, sich fachlich und persönlich zu entfalten (Röse-Maier 2020).



Im Gespräch mit...

Wie das positive berufliche Umfeld aussehen könnte, warum Kommunikation entscheidend ist und Sozialkapital als messbarer Faktor für den Erfolg – auch von Gesundheitseinrichtungen – an Bedeutung gewinnt, skizziert *Achim Baum* vom Institut für Kommunikationsmanagement der Hochschule Osnabrück in einem Gespräch über Kulturwandel in der Pflege.

Warum beschäftigen Sie sich als Professor für Kommunikationsmanagement/Public Relations mit Pflegekultur?

Kommunikationsmanagement befasst sich mit der Kommunikation von und in Organisationen. Wir betrachten Kommunikation darum als eine zentrale Aufgabe des Managements, als eine Führungsaufgabe von größter Bedeutung. Denn Unternehmungen werden in der Regel erst erkennbar und konstituieren sich durch die Art und Weise, wie in und mit ihnen kommuniziert wird. Das ist ein wesentlicher Faktor ihrer sichtbaren und unsichtbaren Kultur. Und da ich mich seit langem vor allem auch mit Fragen der Gesundheitskommunikation beschäftige vertrete ich die Auffassung, dass gelingende Kommunikation und Gesundheit unverzichtbar zusammengehören – das wird leider in einer Zeit, in der unser Gesundheitssystem immer weiter technisiert und ökonomisiert wird, allzu oft unterschlagen. In der Pflege jedoch war das immer schon ein zentrales Motiv.



In Ihrem Blog-Beitrag „Unternehmenskultur ist auch eine Frage der Pflegekultur“ (Baum 2020) betonen Sie, dass die Unternehmenskultur das ausschlaggebende Unterscheidungsmerkmal zwischen konkurrierenden Gesundheitseinrichtungen ist. Was zieht junge Pflegekräfte magisch an und was gibt den Ausschlag für die Entscheidung von Patienten für eine bestimmte Klinik, von Bewohnern für ein spezielles Pflegeheim?

Medizinische Einrichtungen haben das Problem, dass sie nach wie vor meist sehr hierarchisch funktionieren. Das liegt einerseits am hohen, oft kaum vermittelbaren Kenntnisstand der Fachkräfte, auf der anderen Seite eben an der Hilfsbedürftigkeit der Patientinnen und Patienten, die allzu häufig als Unmündigkeit fehlinterpretiert wird. Gerade Altenpflegeeinrichtungen müssen wir im Sinne Erving Goffmanns als „totale Institutionen“ begreifen, in denen die Patientinnen und Patienten sich, wenn sie dort eintreten, von ihrer alten Rollenplanung verabschieden müssen. Die Kultur von Gesundheitseinrichtungen aber ist und bleibt im Kern geprägt von Motiven der Fürsorge für Menschen. Wer sich also in eine solche Einrichtung begibt, sei es als Pflegekraft oder als Patient, erwartet, dass die Menschen sich kümmern, schenkt als Patient Vertrauen oder will als Pflegenden Vertrauen schaffen. Gesundheit ist doch einer der zentralen Werte für uns alle. Ein Unternehmen, das Gesundheit in seinem Namen trägt, muss das also auch leben. Wenn sich aber zeigt, dass eine Organisation nur effizient arbeitet, Hierarchien und strategische Entscheidungen wichtiger sind als die Fürsorge, die man geben oder empfangen will, beginnt es zu knirschen – Patienten beklagen sich bei Angehörigen und Freunden, Mitarbeitende schimpfen hinter verschlossenen Türen über die Kollegen. So wird eine Kultur, die nach außen behauptet, der Patient stehe im Mittelpunkt, schwer beschädigt. Da will niemand mehr hin. Wenn hingegen in Organisationen ein Sinn für gemeinsame Aufgaben herrscht, wenn Vertrauen und Empathie im Vordergrund stehen, zieht das die Menschen magisch an. Das sollte in Gesundheitseinrichtungen ja eigentlich selbstverständlich sein.

Welche Rolle spielt dabei Kommunikation?

Wir leben in einer Zeit, in der sich fast niemand mehr allein über klassische Medien informiert. Sehr viele Menschen sind heute selbst Produzenten und Multiplikatoren von Internetbotschaften und fällen Urteile über die Qualität von Gesundheitseinrichtungen in Teilöffentlichkeiten, die manche Organisationen nur unzureichend wahrnehmen. Das Image, das man früher noch über Pressearbeit, Marketing oder über Stellenanzeigen herzustellen versuchte, entsteht inzwischen in Foren und Gruppen, die teilweise gar nicht einsehbar sind. Das passiert nicht mehr an einem Stammtisch, um den vielleicht zehn Personen sitzen, sondern im Netz. Darum gewinnen die persönlichen Erfahrungen rasant an Bedeutung, die Patientinnen und Patienten, aber auch Mitarbeitende mit ihresgleichen teilen und schnell auch in großen Netzwerken weitergeben. Gerade Imagekampagnen von Gesundheitseinrichtungen, die möglicherweise den persönlichen Erfahrungen von Pflegekräften und Patienten widersprechen, können dann als Unwahrheit empfunden und sogar zu einer echten Bedrohung für das jeweilige Unternehmen werden.

Welche Instrumente erachten Sie als vielversprechend, um die Pflegekultur einer Gesundheitseinrichtung (wieder) zu finden und zu verinnerlichen?

In den vergangenen Jahren habe ich mich sehr stark mit der Frage nach dem sozialen Kapital von Unternehmen, insbesondere von Krankenhäusern beschäftigt. Interessant ist, dass dieses Konzept im deutschsprachigen Raum die Idee einer starken Unternehmenskultur mit einbezieht. Es wurde durch Gesundheitswissenschaftler rund um Bernhard Badura geprägt und folgt zunächst dem Ziel, die Gesundheit auch der Mitarbeitenden selbst in den Vordergrund zu rücken. Ausgehend von der Notwendigkeit eines tiefgreifenden betrieblichen Gesundheitsmanagements bezieht der Sozialkapital-Ansatz inzwischen alle wesentlichen Aspekte von Organisationen in seine Überlegungen mit ein: Wie kooperieren die Mitarbeitenden in ihren Teams, was sind ihre Bindungskräfte, wie unterstützen sie sich gegenseitig und vertrauen einander? Welche Werte und Normen prägen das Unternehmen, wie wird die definierte Kultur gelebt, wie werden Konflikte gelöst? Welche



Arbeitsbedingungen herrschen vor, sind die Aufgaben klar beschrieben und sinnvoll? Und schließlich die Fragen an das Management: Führt es durch Kommunikation oder durch Kontrolle, orientiert es sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, sind die Entscheidungen vom Willen nach Gerechtigkeit geprägt? Wer sich um diese Fragen kümmert, schafft es, neben dem Finanz-, dem Sach- und dem Humankapital die wohl wichtigste Komponente von Gesundheitsunternehmen zu stärken: das Sozialkapital. Badura und seinem Team ist es gelungen, dies auch als messbaren Faktor für den Erfolg von Unternehmen nachzuweisen. Das überzeugt am Ende sogar die Betriebswirtschaftler in der Unternehmensführung – mehr noch als die Frage nach der Unternehmenskultur, dann ziehen nämlich viele nur ihr altes Leitbild aus der Schublade ...

Zu den Expert:innen:

Prof. Dr. Achim Baum lehrt und forscht im Bereich Kommunikationsmanagement und Public Relations an der Hochschule Osnabrück mit den Arbeitsschwerpunkten Journalistik, Medienethik, interne Kommunikation, PR sowie Gesundheitskommunikation.



Esther* erzählt ...

... über nachhaltige Kreiskultur und agiles Arbeiten am Wachkoma Department

Da sich der pflegerische Alltag an den individuellen Bedürfnissen der Patientinnen und Patienten orientiert, die sich spontan ändern können, ist in der Pflege stets Flexibilität gefragt und Geplantes muss häufig kurzfristig adaptiert werden. Vor diesem Hintergrund zeigte sich, dass sich agile Ansätze recht einfach in den Stationsalltag eingliedern lassen.

Die Leiterin des Wachkoma Departments und die Hygienefachkraft der Albert-Schweitzer Klinik berichteten von den Vorteilen eines Mentorensystems, das neuen Kolleginnen und Kollegen in den ersten Jahren einen fixen Anleiter, eine kontinuierliche Ratgeberin zur Seite stellt, die Sicherheit gibt.

Beide betonen, dass auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten aber auch der Mitarbeitenden nur adäquat eingegangen werden kann, wenn ein gutes multiprofessionelles „Miteinander“ besteht. Die Department-Leiterin erwähnt in diesem Zusammenhang, dass das Loslösen von starren Hierarchien dazu geführt hat, dass auf Augenhöhe miteinander gearbeitet wird. Die Mitarbeitenden haben eine hohe Selbstverantwortung bezüglich ihrer Tätigkeiten, trotzdem wird Verantwortung gemeinsam getragen. Die Hygienefachkraft ergänzt, dass dadurch ein Gefühl der Wertschätzung entsteht, die Arbeitszufriedenheit steigt und der tägliche Wirkungsbereich sinnstiftend erlebt wird. Der bewusste Umgang mit Verantwortung wirkt sich zudem positiv auf die Arbeitsqualität aus. Die Interviewpartnerinnen sind sich einig, dass die hohe Eigenverantwortung und Selbstorganisation in den jeweiligen Tätigkeiten manchmal fordernd sind, aber auch fördernd und eine ständige Weiterentwicklung ermöglichen.

* Esther: eine historische und zugleich symbolische Person, die als eine Repräsentantin für Personen mit komplexen Bedürfnissen steht. Erfunden von den Gründer:innen des südschwedischen ESTHER-Netzwerks.

Ein praxiserprobter Ansatz für die Pflege der Zukunft...



Um den Pflegeberuf der Zukunft attraktiv zu gestalten und eine adäquate pflegerische Versorgung zu ermöglichen, sieht Jörg Hohensinner, Pflegedienstleiter der Geriatrischen Gesundheitszentren, zukünftig die Notwendigkeit, sich vermehrt mit Nachhaltigkeit, Kreiskultur und Agilität auseinanderzusetzen.

Nachhaltigkeit. „Corporate Social Responsibility“ (CSR) stellt die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens dar und umfasst die unternehmerische Verantwortung in der Einbringung von Gesundheitsleistungen sowie ein verantwortungsvolles Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden. Es geht darum, gemeinsam Verantwortung zu tragen, indem zum Beispiel Beiträge zum Umweltschutz geleistet



werden oder die Mitarbeiterpartizipation gefördert wird (Ehrenberger et al. 2020).

Kreiskultur. Nachhaltigkeit kann aber nur funktionieren, wenn sie sich von linearen Modellen zu Kreismodellen hinbewegt. In der Kreiskultur geht es darum, sich von hierarchischen Modellen zu lösen und gemeinsam Verantwortung zu tragen. Gleichwertigkeit, gegenseitiges Verständnis und gemeinsame Lösungswege stehen im Mittelpunkt (Dittmar 2011).

So wird Kreiskultur am Wachkoma Department gelebt, indem Gleichwertigkeit, gegenseitiges Verständnis, Entscheidungen im Team, gemeinsame Lösungssuche und gemeinsam getragene Verantwortung im Mittelpunkt stehen. Zum Beispiel wurde innerhalb der Verantwortungsbereiche ein Kreis für das Qualitätsmanagement eingerichtet. Zusätzlich wird der Kreis auch für Mitarbeitergespräche, Team- und Führung coaching, Supervisionen sowie Mentoren-Teambegleitungen genutzt. Durch diese neue Form des Miteinanders fühlen sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und können gemeinsam Verantwortung tragen.

Agilität. Darüber hinaus wird von Gesundheitsunternehmen vermehrt erwartet, agil zu handeln. Das bedeutet, flexibel und anpassungsfähig zu sein, sowie rasch auf Veränderungen reagieren zu können. Herausfordernd hierbei ist es, sich von hierarchischen Denkmodellen zu lösen, Führungskräfte und Mitarbeitende auf Augenhöhe zu bringen, sowie den Mitarbeitenden ein hohes Maß an

Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu ermöglichen. Dies führt zu einer verbesserten Arbeitsplatzqualität und Mitarbeiterzufriedenheit. Agile Werte wie Mut, Offenheit und Respekt nehmen einen wichtigen Stellenwert ein (Hofert 2021).

Am Wachkoma Department wurde ein agiles Projektmanagement eingeführt. Dabei gibt es keine Projektleitung, die die Aufgaben an die Teammitglieder verteilt, sondern konstruktive Zusammenarbeit, Selbstorganisation und flache Hierarchien stehen im Zentrum. Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass die Implementierung dieser Modelle die Zufriedenheit etwa im Bereich der Arbeitsbedingungen deutlich verbessert hat.

Gesundheitseinrichtungen sind mehr denn je gefordert, neue Wege zu gehen, um Mitarbeitende erfolgreich an das Unternehmen zu binden. Nachhaltiges und agiles Vorgehen lässt sich gut mit den Vorstellungen und Erwartungen junger Pflegekräfte der Zukunft in Einklang bringen. Um Autonomie und Selbstwirksamkeit zu fördern, sollte künftig verstärkt auf das Prinzip gesetzt werden, Kreativität und eigene Ideen in das Arbeitsumfeld einfließen lassen zu können.

**Albert Schweitzer Institut für Geriatrie und Gerontologie
der Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz**

Albert-Schweitzer-Gasse 36, 8020 Graz

Tel.: +43 316 7060 1061

ggz.asigg@stadt.graz.at



Quellen

- Badura, B. & Hehlmann, T. (2010). *Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation*. Berlin u.a.: Springer.
- Baum, A. (2020, 27. Januar). *Unternehmenskultur ist auch eine Frage der Pflegekultur*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter <https://www.agentur-legeartis.de/blog-details/unternehmenskultur-ist-auch-eine-frage-der-pflegekultur.html>
- Beer, U. (2004). *Nur ein Kind! Auf dem Weg zur Ego-Gesellschaft?* Herbolzheim: Centaurus.
- Dittmar, V. (2011, August). *Kreiskultur und Kommunikation. Grundform nachhaltiger Sozialstrukturen und Organisationsformen*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter <https://viviandittmar.net/wp-content/uploads/2021/03/kreiskultur-kommunikation.pdf>
- Eggert, S., Schnapp, P. & Sulmann, D. (2019, Januar). *Schülerbefragung Pflege: Eigene Erfahrungen und Interesse an Pflegeberufen*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter https://www.zqp.de/wp-content/uploads/ZQP_Analyse_Sch%C3%BClerPflege.pdf
- Ehrenberger, M. B., Hilgen, J. & Mathias, K. (2020). Verantwortung tragen. Corporate Social Responsibility im Gesundheitswesen. *KU Gesundheitsmanagement* 1/2020, 62-64.
- Goldgruber, J. (2012). *Organisationsvielfalt und betriebliche Gesundheitsförderung. Eine explorative Untersuchung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, S. (2021). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (3., aktual. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Röse-Maier, U. (2020, 10. November). *Agile Recruiting*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter <https://www.medicaltopjobs.de/blog/-/blogs/agile-recruiting-in-kliniken>
- Schein, E. H. (2006). *Organisationskultur: The Ed Schein corporate culture survival guide* (2. neubearb. Aufl.) Bergisch Gladbach: EHP.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27-41.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2013). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung* (7. vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

