

Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen - Teilvorhaben Ostfalia Hochschule (OHaW)  
„Ausbildungsbegleitender und Berufsbegleitender Studiengang  
Angewandte Pflegewissenschaften (B. Sc.)“  
Berufsbegleitende Studienangebote im „Blended Learning“- Format

# Studienmaterial

## Wissenschaftliches Weiterbildungsprogramm (WWP)

### „Frühe Hilfen in den Handlungsfeldern Gerontologie und Pflege“

**Hier:**

#### **Modul ZG1:**

Transformation der Einrichtungskultur in der stationären Langzeitpflege

**Autorinnen:** Sarah Hampel, M.A. & Lena Stange, M.Sc.

**Modulverantwortliche:** Prof. Dr. rer. medic. habil. Martina Hasseler

#### **Kontakt:**

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fakultät Gesundheitswesen  
Rothenfelder Str. 6-10  
38440 Wolfsburg  
Tel.: (05361) 8922 23250  
Fax: (05361) 8922 23251  
Email: m.hasseler@ostfalia.de

Web: <https://www.ostfalia.de/cms/de/g/forschung/bachelorupgrade-angewandte-pflegewissenschaft/>

#### **Impressum:**

Herausgeber: Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Fakultät Gesundheitswesen, Wolfsburg  
Auflage: 2. Auflage 2019

Für das curriculare Konzept bildet die „Handreichung für Autorinnen und Autoren“ der berufsbegleitenden Studiengänge des Centers für lebenslanges Lernen (C3L) an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, die zentrale Grundlage.

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2019

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH22035 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

## Tabelle 1: Zeitplan und Themeninhalte

Tabelle 1: Zeitplan und Themeninhalte

Datum	Thema
<b>1. Sitzung Datum</b>	<b>Erste Präsenzveranstaltung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennenlernen</li> <li>- Vorstellung der Themen im Modul</li> <li>- Vorstellung der Prüfungsleistung</li> </ul>
<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag</b>	Was ist Kultur?
<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag</b>	Zum Kulturbegriff in der Arbeitswelt
<b>2. Sitzung</b>	<b>Virtuelles Treffen:</b> Kultur & Kulturbegriff in der Arbeitswelt
<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag</b>	Räumliche und soziale Aspekte der Einrichtungskultur
<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag</b>	Pflegekultur
<b>3. Sitzung</b>	<b>Zweite Präsenzveranstaltung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Räumliche und soziale Aspekte der Einrichtungskultur</li> <li>- Pflegekultur</li> </ul>
<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag</b>	Potenziale einer Transformation
<b>4. Sitzung</b>	<b>Virtuelles Treffen:</b> Potenziale einer Transformation
<b>Selbststudium und Arbeitsauftrag</b>	Veränderungsprozesse einleiten
<b>5. Sitzung</b>	<b>Dritte Präsenzveranstaltung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektmanagement</li> <li>- Praxisbeispiele</li> <li>- Fragen/Abschluss</li> </ul>

# Inhaltsverzeichnis

## Inhaltsverzeichnis

Tabelle 1: Zeitplan und Themeninhalte.....	2
Inhaltsverzeichnis.....	3
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....	5
Autorinnenprofile .....	6
1 Einführung in das Modul: Zielsetzungen & Erwartungen .....	7
2 Was ist Kultur?.....	10
2.1 Lernziele .....	10
2.2 Einleitung.....	10
2.3 Basistext .....	10
2.4 Merksätze .....	12
2.5 Schlüsselbegriffe.....	12
2.6 Arbeitsauftrag.....	12
2.7 Quellenverzeichnis.....	13
3 Zum Kulturbegriff in der Arbeitswelt .....	14
3.1 Lernziele .....	14
3.2 Einleitung.....	14
3.3 Basistext .....	14
3.4 Organisationskultur .....	17
3.5 Organizational Behavior.....	20
3.6 Organisationale Achtsamkeit.....	23
3.7 Merksätze .....	24
3.8 Schlüsselbegriffe.....	25
3.9 Arbeitsauftrag.....	25
3.10 Quellenverzeichnis.....	25
4 Räumliche und soziale Aspekte der Einrichtungskultur .....	28
4.1 Lernziele .....	28
4.2 Einleitung.....	28
4.3 Basistext .....	28
4.3.1 Das Setting „stationäre Pflegeeinrichtung“ .....	30
4.3.2 „Homelike Environment“ .....	33
4.4 Merksätze .....	34
4.5 Schlüsselbegriffe.....	34
4.6 Arbeitsauftrag.....	35
4.7 Quellenverzeichnis.....	35
5 Pflegekultur .....	37
5.1 Lernziele .....	37
5.2 Einleitung.....	37

## Inhaltsverzeichnis

5.3	Basistext: Begriffe von Pflegekultur .....	38
5.4	Beispiel: Die Bedeutung von Pflegekultur in der Arbeit mit vulnerablen Personengruppen am Beispiel Migration .....	46
5.5	Merksätze .....	51
5.6	Schlüsselbegriffe.....	52
5.7	Arbeitsauftrag.....	52
5.8	Quellenverzeichnis.....	52
6	Potenziale einer Transformation .....	55
6.1	Lernziele .....	55
6.2	Einleitung .....	55
6.3	Potenziale auf Seiten der Beschäftigten: interprofessionelle Zusammenarbeit.....	55
6.4	Die Lebenswelt der Bewohner_innen anerkennen und verstehen .....	61
6.5	Wünsche und Einbezug von (pflegenden) Angehörigen.....	68
6.6	Merksätze .....	78
6.7	Schlüsselbegriffe.....	79
6.8	Arbeitsauftrag.....	79
6.9	Quellenverzeichnis.....	79
7	Veränderungsprozesse einleiten .....	83
7.1	Lernziele .....	83
7.2	Einleitung .....	83
7.3	Aller Anfang ist schwer - die ersten Schritte .....	84
7.3.1	Projektmanagement – eine gute Planung.....	85
7.3.2	Veränderungsmanagement – nichts überstürzen .....	87
7.4	Vielfalt gestalten: Beispiele erfolgreicher Veränderungsprozesse .....	90
7.4.1	Ethnizität: das Haus am Sandberg.....	91
7.4.2	Einrichtungsgestaltung: Eden-Modell .....	96
7.5	Merksätze .....	100
7.6	Schlüsselbegriffe.....	100
7.7	Arbeitsauftrag.....	101
7.8	Quellenverzeichnis.....	101
8	Zusammenfassung des Gesamtmoduls .....	104
8.1	Übersicht Lernziele für das Gesamtmodul.....	105
8.2	Übersicht Lernkontrollen und Arbeitsaufträge.....	107
8.3	Glossar .....	109
9	QUELLENVERZEICHNIS GESAMTMODUL.....	114

### Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

#### Tabellenverzeichnis:

<b>Tabelle 1:</b>	Qualitätsraster für das Modellprojekt „Palliative Care im Pflegeheim“ der Hospizbewegung Vorarlberg	59/60
<b>Tabelle 2:</b>	Verschiedene Typen von Familienrollen im stationären Pflegesetting	74/75

#### Abbildungsverzeichnis:

<b>Abbildung 1:</b>	Die Ebenen der Soziologie	16
<b>Abbildung 2:</b>	Drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein (1985/1995; 2010)	18
<b>Abbildung 3:</b>	Basismodell individuellen Verhaltens nach Tosi/Pilati (2011)	21
<b>Abbildung 4:</b>	Determinanten einer „positiven Arbeitsumgebung“	29
<b>Abbildung 5:</b>	Sunrise-Modell von M. Leininger	42
<b>Abbildung 6:</b>	Transkulturelle Kompetenz nach Domenig (2007)	44
<b>Abbildung 7:</b>	DEMIAN-Konzept im Pflegeprozess	67
<b>Abbildung 8:</b>	Beispiel eines einfachen Meilensteinplanes zur Durchführung einer Interviewstudie	86
<b>Abbildung 9:</b>	Decision Making (rationales Modell)	88
<b>Abbildung 10:</b>	Kompass für achtsamen Wandel nach Becke et al. (2013)	90

### Autorinnenprofile

#### **Sarah Hampel, M.A. Gerontologie**

Sarah Hampel studierte Gerontologie (B.A. und M.A.) an der Universität Vechta. Nach ihrem Studium arbeitete sie von 2010 bis 2011 an der Universität Vechta in Forschungsprojekten im Bereich der Organisationellen Gerontologie sowie zwischen 2011 bis 2018 an der Technischen Universität Dortmund im Bereich der Sozialen Gerontologie mit dem Schwerpunkt Lebenslaufforschung. Dort promovierte sie auch aktuell an der Fakultät Erziehungswissenschaften, Psychologie und Soziologie zum Thema Gesundheitsvorstellungen und Gesundheitshandeln pflegender Angehöriger von Menschen mit Demenz. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in der Versorgung von Menschen mit Demenz und Unterstützung ihrer pflegenden Angehörigen insbesondere in der häuslichen Pflege, angewandten Gerontologie, Versorgungskonzepten in der stationären und ambulanten Betreuung und der (Weiter-)Entwicklung von Qualifizierungsangeboten in der Pflege. Derzeit ist Sarah Hampel wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften und im Projekt PUG II („Aufbau berufsbegleitender Studiengänge in den Gesundheits- und Pflegewissenschaften“) tätig.



Foto: privat

#### **Lena Stange, M.Sc. Public Health**

Lena Stange hat Kulturwissenschaften und Französisch/Franko-romanistik (B.A.) an der Universität Bremen und der Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse in Avignon, und Public Health an der Jade Hochschule in Oldenburg studiert. Ihr Schwerpunkt im Masterstudium war die arbeitsweltbezogene Gesundheitsforschung mit einem Fokus auf psychische Belastung in der flexibilisierten Arbeitswelt. Von 2012 bis 2019 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth am Studienort Oldenburg und beschäftigte sich mit wissenschaftlicher Weiterbildung für Berufstätige aus dem Gesundheitswesen. Der Schwerpunkt ihrer interdisziplinären Tätigkeit lag in der Weiterbildung für bislang nicht akademisierte Angehörige der Gesundheitsfachberufe. Seit 2019 ist Lena Stange wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg im Department für Versorgungsforschung, Abteilung Ethik in der Medizin. Darüber hinaus nimmt die Kultur- und Gesundheitswissenschaftlerin an Kongressen und Tagungen im In- und Ausland zu Themen der Sozialmedizin und Versorgungsforschung teil.



Foto: Jade Hochschule

### 1 Einführung in das Modul: Zielsetzungen & Erwartungen

Die Bedeutung der stationären Langzeitversorgung nimmt immer weiter zu. Rund 24 Prozent der Pflegebedürftigen wurde 2017 stationär versorgt. Seit Einführung des Pflegeversicherungsgesetzes hat die Bedeutung der stationären Versorgung von Pflegebedürftigen zugenommen. Basierend auf Daten der Pflegestatistik 2017 zeigt sich ein Anstieg an den vollstationär versorgten Pflegebedürftigen um 4,5 Prozent im Vergleich zu 2015 (vgl. Statistisches Bundesamt 2018). Damit liegt die Auslastung der vollstationären Pflege dauerhaft bei durchschnittlich über 90 Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt 2017). Betrachtet man die Bewohner\_innenstruktur genauer, so sind laut Pflegestatistik 2015 71,8 Prozent von ihnen Frauen, und von den insgesamt 783 000 in Heimen betreuten Pflegebedürftigen wiesen deutlich über zwei Drittel (71 Prozent bzw. 554 000 Personen) eine erheblich eingeschränkte Alltagskompetenz auf (vgl. Statistisches Bundesamt 2017<sup>1</sup>). Insgesamt handelt es sich um einen hohen Teil hochaltriger Personen (50 Prozent waren laut Pflegestatistik 2017 85 Jahre und älter), die stationär versorgt werden (vgl. Hasseler/Görres 2005). Häusliche Pflege ist nicht um jeden Preis und für alle Personen das optimale Pflegearrangement (vgl. Schulz-Nieswandt 2015). Die Mitglieder der Gesellschaft werden weniger, älter und heterogener und das informelle Pflegepotenzial sinkt über alle gesellschaftlichen Gruppen hinweg (vgl. Hasseler/Görres 2005). Dies bedeutet, dass sich die Einrichtungen bereits heute auf spezifische Herausforderungen einstellen müssen und weitere Veränderungen in Zukunft aufgrund des demographischen und sozialen Wandels der gesellschaftlichen Strukturen zu erwarten sind. Dieser Wandel verlangt von den Einrichtungen eine Transformation bestehender Einrichtungskulturen. Doch was verbirgt sich hinter dem Kulturbegriff und wie wird sich dies auf die Einrichtungen der stationären Langzeitpflege auswirken? Diesen Fragen widmet sich das vorliegende Studienmaterial.

Dieses Studienheft bietet Ihnen methodische Grundlagen, um in Ihren Einrichtungen Potenziale für die Veränderung der Einrichtungsstruktur zu identifizieren und Veränderungsprozesse anzustoßen. Die einzelnen Kapitel dieses Studienmaterials bauen inhaltlich aufeinander auf und thematisieren unterschiedliche Bereiche von stationären Einrichtungen und deren Potenziale für einen Transformationsprozess. Um einen zielführenden Veränderungsprozess einleiten zu können, ist die Auseinandersetzung mit den organisatorischen Gegebenheiten, den gewohnten Arbeitsabläufen und dem gelebten Miteinander (mit Kolleg\_innen, Patient\_innen und Angehörigen) im Arbeitsumfeld Ihrer Pflege-

---

<sup>1</sup> Dieser Wert wurde in der Pflegestatistik 2017 aufgrund der veränderten Definition des Pflegebegriffs nicht mehr in dieser Form erhoben.

einrichtung enorm wichtig. Im Anschluss an diese Einführung widmet sich **Kapitel zwei** folglich zunächst dem Kulturbegriff allgemein und ermöglicht eine Annäherung aus Sicht verschiedener Disziplinen. Im anschließenden **dritten Kapitel** wird der Kulturbegriff in der Arbeitswelt stärker in den Mittelpunkt gerückt. Die Ideen von Organisationskultur und Einrichtungskultur werden näher betrachtet, um auch theoretisch in der Arbeitswelt „anzukommen“. In **Kapitel vier** werden dann räumliche und soziale Einflussfaktoren von Pflegeeinrichtungen auf Bewohner\_innen, Angehörige und Mitarbeiter\_innen behandelt. Im **fünften Kapitel** wird der Blick auf den Begriff der Pflegekultur gerichtet. Was zählt alles zur Pflegekultur einer Einrichtung und wie kann kultursensibel gepflegt werden? Die Umsetzung dessen wird am Beispiel einer speziellen Gruppe von Bewohner\_innen verdeutlicht: pflegebedürftigen Menschen mit Migrationshintergrund. Das **sechste Kapitel** verfolgt einen breiteren Zugang und versteht sich als Übergang zu konkreten Transformationsprozessen. Diese können auf unterschiedlichen Einrichtungsebenen implementiert werden wie am Beispiel der Ebenen von Mitarbeiter\_innen (6.3), Bewohner\_innen (6.4) und Angehörigen (6.5) anhand verschiedener Studienergebnisse präsentiert wird. **Kapitel sieben** widmet sich schlussendlich der konkreten Projektarbeit und verfolgt damit einen praktischen Ansatz. Nach einem Einstieg ins Projektmanagement zur Einleitung von konkreten ersten Schritten für Veränderungsprozesse werden ausgewählte Projekte vorgestellt, um Ihnen Hinweise für die eigene Projektarbeit zu geben.



## Einführung in das Modul: Zielsetzungen & Erwartungen

Das Studienmaterial ist dabei folgendermaßen aufgebaut:

- Vor jedem Kapitel sind Lernziele aufgeführt, die beschreiben, welche Kompetenzen nach Durcharbeitung des Kapitels erworben werden sollten.
- Der Basistext stellt die Themenbereiche dar und versucht diese möglichst anschaulich zu vermitteln.
- Es werden Merksätze zu den Kapiteln formuliert.
- Im Anschluss erfolgen die Schlüsselwörter zu Orientierung.
- Die im Fließtext genannten und kursiv gedruckten Fremdwörter sind mit ihren Worterklärungen in einem Glossar am Ende des Studienheftes zu finden.
- Die Aufgaben zur Lernkontrolle sollen Ihnen helfen, Ihr Wissen zu überprüfen.
- Die Aufgaben zur Berufstätigkeit beziehen Ihre berufliche Erfahrung mit ein. Diese sollen Ihnen helfen, das Gelernte auf Ihre Praxis zu übertragen.
- Die vertiefende Literatur dient als Anreiz für Sie, sich weiter mit dem Thema des Kapitels auseinander zu setzen.
- Das Quellenverzeichnis Gesamtmodul beinhaltet die im gesamten Skript verwendete Literatur.

