

6. Organisationsentwicklung in der stationären Altenhilfe

6.1 Theoretisches

Im Jahre 1994 gab es in Deutschland über 13.000 Heime der Altenhilfe mit mehr als 534.000 Plätzen. Die überwiegende Zahl dieser in der Altenhilfe berufstätigen 185.000 Fachkräfte verrichten ihren Beruf in hierarchischen und/oder teamartigen organisatorischen Zusammenhängen der freien, öffentlichen oder privaten Träger. Schon diese Dimensionen erzwingen eine optimale betriebliche Organisation. Diese kann auch aus § 6, Absatz 3, Nr. 1 des Heimgesetzes abgeleitet werden. „Dazu gehört, daß der Heimträger die organisatorischen Vorkehrungen treffen muß, die erforderlich sind, um die vertraglich vereinbarte Betreuung zu gewährleisten. Auch arbeitsvertraglich dürften die Mitarbeiter einen Anspruch darauf haben, durch klare Vorgaben über den Umfang ihrer Arbeitsleistungspflicht informiert zu werden“ (Merk 1991, S. 327). Aus diesen Gründen rückt die Betrachtung der Organisationsformen in der Altenhilfe verstärkt in den Vordergrund. Unter *Organisation* versteht man ein soziales Gebilde mit definierbaren Aufgaben, Mitgliedern, einer Binnenstruktur, welche durch Aufgabenspezialisierung und Arbeitsteilung planvolles, zielorientiertes Handeln ermöglicht. In Ergänzung zum Organisationsbegriff meint Institutionalisierung auch noch „automatisch“ ablaufende Handlungs- und Beziehungsmuster, wobei menschliches Verhalten typisiert, normiert und längerfristig festgelegt wird. Das Ergebnis eines derartigen Prozesses nennt man auch eine *Institution*. Im Anschluß an Mayntz (1963, S. 59) können wir Organisationen nach den beiden folgenden Zielsystemen unterscheiden: (a) Organisationen, in denen meßbare Leistungen erbracht werden, wie Wirtschafts- oder Dienstleistungsbetriebe. Ferner (b) Organisationen, deren Ziele darin liegen, Personen zu beeinflussen, zu verändern, ihnen zu helfen, sie zu versorgen oder sie zu pflegen. Neben Schulen, Krankenhäusern und vielen gemeinnützigen Einrichtungen, gehören die Institutionen des Wohlfahrtswesens und die Alteneinrichtungen zum letzteren Organisationstyp.

6.2 Geschichte der Organisationsentwicklung

Im folgenden soll das notwendige Grundwissen über Organisationen und ihrer möglichen Veränderung (Organisationsberatung=OB/Organisationsentwicklung=OE) umrissen werden.

Die *früheste Entwicklungslinie* einer wissenschaftlichen Betrachtung von Organisationen beginnt zu Ende des 19. Jahrhunderts in den USA als der Ingenieur Frederick W. Taylor (1856-1915) um 1884 in der Industrie das Stücklohnsystem einführte. Im Jahre 1913 publizierte er über seine Versuche zur Effektivierung industrieller Arbeit das Buch „Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“. Danach sollten die Arbeitsabläufe wissenschaftlich geplant werden, weiterhin hatte eine Trennung von Planung und Ausführung in der Produktion stattzufinden. Aus heutiger Sicht handelte es sich um ein sehr gewinnorientiertes und mechanistisches Modell der Leistungssteigerung. Bald darauf entwickelte der deutsche Soziologe Max Weber (1864-1920) sein Bürokratiekonzept. Kennzeichen der modernen industriellen Gesellschaft ist - im Gegensatz zur alten agrarisch-ständischen Gesellschaft - eine bürokratische Amtsführung, die auf Schriftstücken (*Akten*) beruht. Die nun einsetzende spezielle Berufstätigkeit von Verwaltungsmitarbeitern setzt eine besondere Ausbildung (*Laufbahnen*) voraus. Die Arbeit in der Verwaltung erfolgt nach festgesetzten Regeln (*Dienstvorschriften, Dienstweg*), in einem hierarchischem Gefüge, nur nach Recht und Gesetz und ohne Ansehen der Person. Nach dem Bürokratiemodell funktionieren auch heute noch die meisten Verwaltungen der öffentlichen und freien Träger von Jugendhilfe und Wohlfahrtswesen. Taylor und Weber hatten beide eher rationale und geplante Organisationsprozesse im Blick, denn sie waren Repräsentanten der aufkommenden bürokratisierten Industriegesellschaft. Doch wenn Menschen intensiv zusammenarbeiten, kommt es auch zu ungeplanten und beziehungsmaßigen Effekten. So entdeckte in den zwanziger Jahren der australisch-amerikanische Industriesoziologe Elton Mayo (1880-1949) bei Untersuchungen zur Wirksamkeit der Beleuchtung auf die Arbeit, daß die Verbesserung der Lichtstärke die Arbeitsleistungen erhöhte. Aber auch als die Lichtstärke zu Experimentalzwecken wieder gesenkt wurde, blieben die Leistung auf diesem Niveau. Wie läßt sich das erklären? Nicht die objektive Erhöhung der Lichtstärke, sondern die emotionale Zuwendung bei den Befragungen haben die Anstrengungen der Arbeiter gesteigert. Dieser nach dem Industriebetrieb benannte „Hawthorne-Effekt“ brachte die Erkenntnis, daß emotionale Beziehungen die Arbeit in qualitativer und quantitativer Hinsicht erhöhen können. Diese Erkenntnis gab den Anstoß zur „Human-Relations-Bewegung“. Damit meinte man Bestrebungen, über bessere Motivation und günstigere informelle Beziehungen in Industrie und Verwaltung die Organisationsziele zu fördern. An organisatorische Veränderungen war dabei weniger gedacht worden. „Die Human-Relations-Bewegung“ hatte ihren Höhepunkt in den fünfziger Jahren bereits überschritten. Durch die Anstöße wurden jedoch viele Entwicklungen in der Organisationstheorie und der angewandten Psychologie geprägt“ (Frese

1984, S. 150). Danach schloß sich im Bereich der Organisationsforschung die „Human-Ressources-Bewegung“ an. Diese forderte umfassendere Reformen. Nun sollten Arbeitsplätze so gestaltet werden, daß sie die menschlichen Potentiale zu fördern hatten und dem Selbstverwirklichungsstreben der Beschäftigten entgegenkamen. Die amerikanischen Industrieforscher Roethlisberger und Dickson schufen eine „Brückenfunktion“ zwischen Mayos Arbeiten und der Psychologie. Sie hatten nämlich sowohl Kontakt zum Begründer der wissenschaftlichen Gesprächspsychotherapie (*non-direktive Therapie*) Carl Rogers (1902-1987) als auch zu Kurt Lewin. Ein Ergebnis dieser Arbeitsbeziehungen war die „persönliche Beratung in der Industrie als eine Strategie der Organisationsveränderung“ (Chin/Benne 1975, S. 61).

Eine *zweite Entwicklungslinie* der Organisationsbetrachtung kam durch den deutschstämmigen Emigranten und Gestaltpsychologen Kurt Lewin (1890-1947) zustande. Später sind die Erkenntnisse aus der Gruppendynamik von Lewin und seinen Mitarbeitern auch in speziellen Trainingskursen gezielt an Interessenten aus dem Wirtschafts- und Sozialbereich vermittelt worden (gruppendynamische Trainingskurse). Ähnlich wie der *Hawthorne-Effekt* war das *feed-back*, die regelgeleitete Rückmeldung von Verhaltensweisen im Gruppenprozeß, eine bedeutende sozialwissenschaftliche Entdeckung. Die Gruppenfeldforschung der Lewin-Schule hat jedoch nicht nur die Gruppendynamik, die Gruppensupervision und die soziale Gruppenarbeit der sozialpädagogischen Methodenlehre, sondern auch die Organisationsentwicklung stark gefördert. Schon im Jahre 1961 erschien in den USA das Buch von Bennis, Benne und Chin: „The Planning of Change“ (dt.: 1975). Chin und Benne sehen in den gruppendynamischen Trainingskursen bzw. gruppendynamischen Laboratorien der Lewin-Schule „einen Meilensein in der Entwicklung“ für Veränderungsstrategien (1975, S. 60). Nachfolgende gab es viele Anstöße für die Organisationsentwicklung im deutschsprachigen Raum - vor allem im Sozial- und Gesundheitswesen. Die Verbindung von Psychologie und Organisationswissenschaft verdeutlicht, daß Systemprobleme nicht technischer oder sozialer Art, sondern eigentlich „soziotechnischer“ Natur sind (S. 62). In diesem Organisationsentwicklungs-Ansatz werden verschiedene Veränderungsstrategien diskutiert, wobei „normativ-reedukative“, also wertorientierte und umerziehende Veränderungsmöglichkeiten für den geplanten Wandel in Organisationen bevorzugt werden. Die Weiterentwicklungen der OE im deutschsprachigen Raum, wie auch die für soziale und pädagogische Organisationen interessanten Ansätze zur „Institutionsberatung“ (Fürstenau, 1970) und „Sozioanalyse“ (Wellendorf, 1979) wurden von der Fachliteratur zur Altenhilfe kaum berücksichtigt. nach diesen Konzepten soll eine

außenstehende Person als *change agent* (Organisationsberater, Supervisor) diesen Wandel herbeiführen; ihre Rolle ist derjenigen des Supervisors ähnlich. Diese zweite Entwicklungslinie der Betrachtung von Organisationen verdeutlicht, daß Organisationen nur in begrenzter Weise rationaler Natur sind. Sie sind nicht widerspruchsfrei und haben keine eindeutigen Ziele. Mitarbeiter von Organisationen können nicht beliebig kommandiert oder manipuliert werden. Ihre Auffassungen und Vorlieben bestimmen nicht direkt das Handeln, denn es kommen noch viele andere Faktoren hinzu: Arbeitsvorgaben, Kolleginnen und Kollegen, Gruppennormen, Rollenzwänge, Leitungsfehler und der Aufbau der Organisation selber. Allerdings sind Organisationen auch lernfähig, indem man ihr Personal schult. Das macht Chance und Notwendigkeit von OE aus. Für diesen geplanten Wandel in Organisationen schlagen die Autoren eine Fülle von Maßnahmen vor: Empirische Erhebungen, Gruppentechniken, Prozeßberatung, Rollen-Aushandeln, Konfrontationssitzungen, Teamentwicklung, Intergruppen-Interventionen oder Leitungsberatung. In strategischer Hinsicht kann dieser geplante Wandel sich in den Institutionen von „unten nach oben“ (*bottom up*), von „oben nach unten“ (*top down*) oder von „beiden Richtungen“ (*from middle both ways*) vollziehen. Derartige Wandlungs-Strategien können allgemeiner Natur und vorgegeben sein (*prepackage change*) oder für eine bestimmte Einrichtung „maßgeschneidert“ werden (*individualized change*). Für bestimmte Vorhaben können ad-hoc-Gruppen oder Querschnittgruppen durch alle Abteilungen gebildet werden. Der bekannte amerikanische Organisationsberater Ed Schein überträgt in seiner Studie „Wie vollziehen sich Veränderungen?“ das dreistufige Modell aus der Gruppendynamik von Lewin: „Auftauen“, „Ändern“, „Wiedereinfrieren“ auf komplexe Gebilde wie Organisationen (1975, S.128ff). Am Anfang einer OE sollte idealerweise die *Organisationsanalyse* vorgenommen werden. Diese bezieht alle erreichbaren Daten (Informationen, Dokumente, Organigramme, Stellen- und Dienstpläne, Ablaufschemata, Mitarbeiterbefragungen) einer Institution ein, um sie vorläufig zu beschreiben. Aus diesen Ergebnissen einer Organisationsanalyse kann der Bedarf nach *Organisationsberatung* entstehen. Allerdings kann eine Organisationsberatung auch direkt angefragt werden. Um einigermaßen objektive Daten zu erhalten, müße dann eine Organisationsanalyse vorgeschaltet werden. OB und OE setzen beide das Einverständnis und die Mitwirkung der Betroffenen in den jeweiligen Institutionen voraus. In der Regel finden deshalb vorgeschaltete Informationssitzungen statt, um berechtigten Ängsten und Vorbehalten zu begegnen. *Organisationsentwicklung* ist als der umfassendere und längerfristige Prozeß zu verstehen. Er geht über die Beratung einer Institution hinaus und beinhaltet Vorschläge zur Veränderung der Einrichtung. Es versteht sich von selbst, daß dies von einer Person alleine

oft nicht geleistet werden kann. Leider läßt sich die OB und OE nicht präziser definieren, weil zuviele theoretische Orientierungen bestehen und es sich, wie in der Supervisions-Szene, um eine Art „Bewegung“ handelt (Kubicek u.a. 1979).

6.3 Definition und Ansatz

In jüngster Zeit haben systemtheoretische Sichtweise an Bedeutung gewonnen. Diese zeigen, wie sehr sich Organisationen ständig an die verändernden Umweltbedingungen anpassen müssen. Allgemein meint OE im engeren Sinne die „Änderung des Problemlösungsverhaltens von Menschen in Organisationen durch reaktives und proaktives Lernen im interpersonellen Kontext, wobei Lernen sich sowohl auf individuellen Verhaltensänderungen als auch auf Veränderungen in den Interaktionsmustern (strukturell und prozessual) bezieht“ (Bartölke, 1980). Bezüglich der Definition von OE fehlt ein begrifflicher Konsens und ein umfassendes Konzept, vielmehr dominieren pragmatische Ansätze. So hat sich in jüngster Zeit parallel und in Ergänzung zum Supervisions-Markt eine regelrechte Organisationsentwicklungs-Bewegung herauskristallisiert. In der Fachliteratur finden sich folgende Definitionsmerkmale: Geplanter, langfristiger und umfassender Wandel, der sich eher auf Gruppen und weniger auf Individuen bezieht. Dieser organisatorische Wandel wird auch befördert durch die Hilfe von (eher außenstehenden, seltener internen) Fachleuten als *change-Agent* unter größtmöglicher Beteiligung aller betroffener Personen und Organisations-Subsysteme durch eine Reihe von gezielten Maßnahmen, erfahrungsgelitetes Lernen oder Aktionsforschung (Stachle, 1989). Die Begriffe *Organisationsberatung* und *Institutionsberatung* werden zuweilen synonym mit OE gleichgesetzt. In der internationalen Diskussion hat sich jedoch der Terminus OE (*organizational development*) behauptet (Trebesch, 1980). Bezüglich der Ziele der OE werden gleichrangig qualitative (soziale, humane) und quantitative (ökonomische) genannt. Auch unterscheidet die neuere OE-Literatur kaum noch danach, ob der Hauptzweck der Organisationen erwerbswirtschaftlicher oder gemeinwirtschaftlicher Art ist. Gerade die Zunahme privater Anbieter von Dienstleistungen im Sektor der Altenhilfe (z.B. private Heime oder mobile Altenpflege) bestätigt diese grenzüberschreitende Betrachtungsweise. Den meisten OE-Definitionen liegen folgende Annahmen zugrunde: Die Organisation muß als entwicklungsfähig erachtet werden. Die höchste Produktivität wird erreicht, wenn durch

die Arbeitsorganisation institutionelle und individuelle Bedürfnisse in gleicher Weise befriedigt werden können. Zusammenarbeit ist besser als Wettbewerb.

6.4 Praxis der Organisationsentwicklung im Heimbereich

Ein derartiger organisatorischer Wandel kann geplant und/oder ungeplant von statten gehen. In der Regel kommt organisatorischer Wandel in den Altenheimen durch Anstöße von außen zustande. Das gilt für die Kritik an den Altenheimen der Vergangenheit als Teil „Totaler Institutionen“; die Kritik an den Trägerverbänden (z.B. Seibel 1992) oder neuerdings gesetzliche Anstöße, die zu partiellen Veränderungen geführt haben (Heimgesetz, Betreuungsrecht, zweite Stufe der Pflegeversicherung). Abgesehen von diesen Faktoren scheint im Bereich der Altenhilfe der radikale organisatorische Wandel im Sinne der OE die Ausnahme zu sein. Die deutsche und internationale Diskussion der OE wird von der Fachliteratur erst in jüngster Zeit beachtet. Bei den wenigen Artikeln in den Fachzeitschriften handelt es sich um Praxisberichte; sie datieren aus den achtziger Jahren. OE und Institutionsberatung werden dabei knapp vorgestellt, als Möglichkeiten des beratenden Eingriffs von „außen“, vor allem im Hinblick auf Reorganisation sowie Verbesserung der Qualität von Versorgungsleistungen. Seit den neunziger Jahren zeichnet sich ab, daß die OE für die Altenhilfe vorsichtig auf zwei „Umwegen“ rezipiert wird:

- 1) Aus *supervisorischer Sicht* ist man bezüglich der Teamsupervision an die Grenzen der Organisation gestoßen. Konsequente Teamsupervision verlangt auch Änderung organisatorischer Bedingungen (Belardi 1992).
- 2) Aus *betriebswirtschaftlicher Perspektive* wird ein zunehmender Kostendruck bei rückläufigen Mitteln sowie neue gesetzliche Vorgaben erzwungen. Ein verstärktes betriebswirtschaftliches Handeln in der Altenhilfe ist unter den Stichworten Qualitätssicherung, Controlling, Sozialmanagement, Leitungsberatung, Effizienzsteigerung, Budgetierung, Personalentwicklung oder Marktorientierung angesagt. Hierbei handelt es sich allerdings nur um Teilbereiche der OE, die im Sinne der *Human-Ressources-Bewegung* das Personalwesen positiv beeinflussen sollen. Zumindest in diesem Sektor scheint die „Tabugrenze“ zum Organisationsbereich gesunken zu sein. Besser als die Ausbildungs- und Praxiseinrichtungen hat sich der Weiterbildungsmarkt auf diese neuen Bedürfnisse eingestellt.

6.5 Schwerpunkte der Organisationsentwicklung

Welche weiteren Schwerpunkte der OE können für die sozialen Dienstleistungsorganisationen noch von Interesse sein? Vor allem die Untersuchung „nicht-planmäßiger“

Organisationsphänomene (Schreyögg 1991) ist aus der Fülle der Ansätze der OE für die Innovation gegenwärtiger sozialerer Institutionen wichtig. So dienen informelle Strukturen der „Reduktion von Komplexität“ (Luhmann). Bei überorganisierten bürokratischen Einrichtungen werden hemmende Strukturen durch informelle Kommunikationsformen korrigiert. Demgegenüber können ausufernde informelle Strukturen in unterorganisierten Einrichtungen deren Leistungsfähigkeit bedrohen.

Neben dem schon erwähnten *Bürokratieansatz* und den „*Human-Relations-Ansätzen*“ zum Verständnis von Organisationen existieren noch mehrere andere Zugänge, um Organisationen verstehen zu können: Die *betriebswirtschaftliche Sichtweise* sieht Organisationen als Systeme zur Erfüllung von Aufgaben, in *verhaltenswissenschaftlicher Sicht* werden Organisationen als Entscheidungssysteme verstanden. In der *systemtheoretischen Sichtweise* treten ganzheitliche Betrachtungen in den Vordergrund: Binnenprozesse und die Gesamtorganisation, Austauschverfahren mit der Umwelt u.a. (Büssing 1992, S. 19). Im folgenden sollen drei Ansätze, die als sich ergänzende zu verstehen sind, genauer betrachtet werden:

6.6 Heime in historischer Perspektive

Das *Organisations-Prozeß-Modell* verhilft dazu, die *Geschichte von Organisationen* mit ihren speziellen Strukturproblemen besser zu verstehen. Viele freie und private Träger haben mit wenigen hauptamtlichen Kräften angefangen. Die Leitungspersonen wurde im Sinne einer „Institution“ mit der Einrichtung gleichgesetzt. In dieser *Pionierphase* ist die Arbeitsweise familienähnlich. Durch Ausweitung der Tätigkeiten und Einstellung neuer Mitarbeiter kommt es notwendigerweise zu einer *Differenzierungsphase*, mit den Merkmalen Arbeitsteilung, Hierarchisierung und Bürokratisierung. Viele Organisationen in der Altenhilfe haben die dabei entstandenen Probleme nicht bewältigen können. Interne Dauerkonflikte, hohe Krankenstände und personelle Fluktuation sind die Folge. Mehr noch als Teamsupervision kann OE hierbei behilflich sein. Im Idealfalle kommt es dann zu einer *Integrationsphase*. (Lievegoed 1974). Es ist eine Großorganisation entstanden, die in der Lage ist, ihre

Subsysteme (z.B. Stationen, Teams) zur Bewältigung ihrer Aufgaben optimal zu koordinieren und einzusetzen.

6.7 Binnenprozesse: Heime als Gegenstand von „Mikropolitik“

Der Begriff *Mikropolitik* meint, daß in vielen Organisationen beim Kampf der Organisationsmitglieder um die knappen Ressourcen häufig Koalitionen, Taktiken Kompromisse, Tricks oder Aushandlungsstrategien angewendet werden. Es handelt sich also eher um informales Gruppenverhalten, das eine Form von Machtausübung darstellt (Neuberger 1995, S. 16). Diese Sichtweise bezieht sich auf Mitglieder unterschiedlicher Berufsgruppen und/oder Mitarbeiterinnen verschiedener Subsysteme (z.B. Pflegestationen). Machtmittel hierbei können sein: Zwang, sich Vorteile verschaffen, höhere Autoritäten einschalten, nur rational zu argumentieren, Koalitionen einzugehen, ideologische zu argumentieren, die persönliche Macht einzusetzen, für andere (scheinbar) zu vermitteln oder sie zu vertreten, Täuschungstaktiken anzuwenden, etwa nur Teilinformationen zu liefern (Neuberger 1995, S. 138ff). Oft wird auch das Klientensystem (Bewohner) in diese „Kampfspiele“ des Behandler-systems (Pflegepersonal) mit hineingezogen. Bei dieser Sichtweise ist es für die OE wichtig zu verstehen, was sich „Hinter den Kulissen der Organisation“ (Selvini-Palazzoli, 1984) abspielt.

6.8 Organisationskultur

Relativ neu in der OE ist der Ansatz der *Organisationskultur*, was meint, daß in jeder Organisation sich grundlegende Werte und Normen herausgebildet haben, welche Binnenprozesse und Zielrealisierung prägen. Wie sehr unterscheiden sich die Organisationskulturen in verschiedenen Heimen voneinander. Beispielsweise bei einem städtischen Heim, einem kirchlichen Heim oder einem privaten Heim. Aber auch innerhalb einer einheitlichen Trägerschaft können bauliche Vorgaben, Umgangstil des Personals, soziale Herkunft und gesundheitlicher Zustand der Bewohner und nicht zuletzt die Führungsqualitäten der Heimleitung die Organisationskultur entscheidend beeinflussen. Die *Organisationskultur* (spezielle Ziele, Werte, Mythen und Selbstdefinitionen) ist zu berücksichtigen; der Ausdruck von persönlichen Äußerungen und Gefühlen sollte ermöglicht

werden. Organisationswandel ist dann erfolgreich, wenn die Betroffenen daran beteiligt sind (Bartölke, 1980; Staehle, 1989). Durch *interne* (Leitungswechsel, hohe Krankenstände oder Fluktuation) und *externe* Faktoren (Veränderungen der Zuschüsse, Personalmangel) können Heime in eine Krise geraten. Die hierbei angedeuteten Ansätze von OE sind jedoch nur einige Möglichkeiten zur Analyse und Intervention innerhalb komplexer Organisationen.

6.9 Anwendung auf die Praxis

Im folgenden sollen einige Ansätze der OE im Bereich der Altenhilfe (und des Gesundheitswesens) kurz vorgestellt werden. Wichtig ist noch der Hinweis, daß im Bereich der OE eine große Diskrepanz zwischen vielfältiger Praxis (auch sektoraler OE) und wenigen meist kurzen Verlaufsbeschreibungen über diese Praxis existiert. Das hat auch damit zu tun, daß die OE an deutschen wissenschaftlichen Hochschulen noch sehr schwach verstreut ist und viele, meist erwerbswirtschaftlich orientierte Institute ihre OE-Praxis nicht publizieren.

6.10 Alteneinrichtungen in Reorganisation

Im letzten Jahrzehnt sind etwa zwanzig vorwiegend kürzere Fachbeiträge zum Thema OE und Altenhilfe publiziert worden. Schwerpunktmäßig befaßten sich diese mit Fragen der Erneuerung von Binnenstrukturen und Qualitätsmanagement; also mit partieller OE. Ausgehend von den gesteigerten Anforderungen an die Heime (Zunahme von schwer Pflegebedürftigen, Hochaltrigkeit, erwünschte Intensivierung der Pflegebeziehung bei stagnierendem Personalstand) ging es vor allem um die Flexibilisierung von Arbeitszeiten sowie die Etablierung von teilautonomen Pflegeteams unter dem Gesichtspunkt höherer Eigenverantwortlichkeit (Brater/Maurus 1996, S. 73ff; Müller 1994, S. 208). Aber auch Konzepte zur Veränderung von Stellenbeschreibungen wurden diskutiert. „Herkömmliche Stellenbeschreibungen sollten künftig durch gemeinsam definierte Arbeitsziele ersetzt werden“ (Ebenfalls wird mehrfach ein effektives Informations- und Kommunikationssystem in den Vordergrund der OE gerückt (Kirchner 1995, S. 507ff). Oder es wurden spezielle Weiterbildungs- und Führungsmodelle für Führungskräfte vorgeschlagen (v. Scheidt 1995, S. 399ff). Aus den neuen Bundesländern sind mehrere Modellprojekte zur Innovation von Altenheimen und Sozialstationen mittels OE veröffentlicht worden (Danlowski 1995, S.

412f). Hierbei geht es vorwiegend um die Anwendung der sozialpsychologischen Gruppenforschung auf die Teamarbeit, um multiprofessionelle Teams zu unterstützen (Damkowski u.a. 1995, S. 20ff).

6.11 Flexibilisierung der Arbeitsorganisation

In den Jahren 1993 bis 1995 führte der Paritätische Wohlfahrtsverband in Hamburg mit Unterstützung des Bundesarbeitsministeriums ein Modellprojekt zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisationen in acht Pflegeheimen durch. „Ausgangspunkt war die Überlegung, daß der „Arbeitsplatz Heim“ durch flexiblere Arbeitszeiten attraktiver für die Pflegemitarbeiter gestaltet werden solle. Im Laufe des Projekts wurde aber auch deutlich, daß sowohl Dienstplangestaltung als auch Verbesserungen in der Arbeitsorganisation entscheidend zur Qualitätssicherung im Pflegeheim beitragen können, zufriedene Mitarbeiter sowie besser versorgte Bewohner zur Folge haben“ (Müller 1995, S. 848). Folgende Schwerpunkte wurden im einzelnen bearbeitet:

- Zunächst wurde mit Hilfe einer Organisationsanalyse die Ist-Situation spezifischer Problemstellungen der einzelnen Heime erstellt.
- Die Zusammenarbeit zwischen Pflege und Hauswirtschaft wurde untersucht.
- Die Wünsche der Mitarbeiterinnen nach Flexibilisierung von Arbeitszeiten wurden ernstgenommen und in Mitarbeiter-Interviews festgehalten.
- Qualitätszirkel sind in der Hauswirtschaft errichtet worden. Ausgangspunkt hierzu waren Klagen über den Schichtdienst. Die Mitarbeiterinnen haben ihren Arbeitstag dokumentiert und Alternativen vorgeschlagen.
- Nebeneffekte dieser Qualitätszirkel waren viele kleine und größere Verbesserungsvorschläge für die tägliche Arbeitsorganisation wie z.B. im Bereich der Küche, der Telefonanlage und der Belüftung (Müller 1995, S. 850).

Auch vor dem Hintergrund der Einführung der zweiten Stufe der Pflegeversicherung für diese Heime wurde deutlich, daß eine „grundsätzliche Neuorientierung mit Verbesserungen in allen Leistungsbereichen durch einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozeß im Haus nur zu erreichen sein würde, wenn von Beginn an die Mitarbeiter umfassend mit in die Entwicklungsschritte einbezogen werden würden“ (Müller 1995, S. 851).

6.12 Organisationsentwicklung im Krankenhaus

Im Rahmen eines Modellprojekts wurde die neurologische Station eines Krankenhauses in Wien einer mehrjährigen OE-Maßnahme unterzogen. Ziele waren u.a. die Einführung neuer Management-Methoden, die Verbesserung der Situation des Pflegepersonals und der interprofessionellen Zusammenarbeit sowie die Qualitätsverbesserung. Nach einer Vorphase wurde ein gemeinsamer Projektausschuß installiert, welche mit den externen Beratern und durch Befragung der Mitarbeiterinnen eine Problemdiagnose erstellte. Der dann folgende Umbau der Station brachte im Pflegedienst die „Gruppenpflege sowie ein Pflegeprozeßmodell und Pflegeplanung, verbunden mit neuen und flexiblen Diensterteilungen und einer Verringerung der Wochenarbeitszeit“ mit sich (Novak u.a. 1994, S. 16). Ferner wurde ein Aus- und Fortbildungsprogramm für Ärzte realisiert und tägliche interprofessionelle Teambesprechungen eingeführt. „Danach begann eine Phase der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, in der die Ergebnisse der Projektarbeit anderen Stationen, anderen Spitälern in Wien aber auch international vorgestellt wurden“ (S. 16). Welches waren die Ergebnisse? Die Reorganisation dieser Station brachte eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit mit sich, die „sich in geringeren Krankenständen und verringerter Personalfuktuation niederschlägt“ (S. 20). Abschließend schreiben die Berater. „Indikatoren für das entwickeltere Organisationsniveau sehen wir in einer Erweiterung der Selbstreflexionsmechanismen der Organisation durch entsprechende Besprechungssettings, in Selbstfestlegungen der Organisation durch konsensuell vereinbarte Regelungen, wie Standard-Pflegepläne, fixierte Tagesabläufe und der Einführung systematischer Einschulungsmechanismen für neue MitarbeiterInnen“ (S. 20).

6.13 Interventionsprizipien der Organisationsentwicklung

Im Bereich der Altenheime haben wir es mit hierarchisch organisierten Berufsgruppen zu tun, deren Zusammenarbeit oftmals wenig koordiniert ist und deshalb nach dem formalen Bürokratiemodell vorstatten geht. Die Ausbildungshintergründe und -niveaus der Mitarbeiterinnen sind noch sehr unterschiedlich, teilweise wird geringer oder wenig qualifiziertes Personal beschäftigt. Pflgetätigkeit ist immer verbunden mit Kommunikation, aber auch Organisation und Planung. Diese Arbeitsinhalte kamen in der Ausbildung zu kurz. Oft haben sie auch in der Praxis keinen angemessenen Platz. Andererseits ist dieses

Verständnis von Pflege jedoch ein Element der Qualität einer sozialen Dienstleistungseinrichtung unter Konkurrenz- und Marktbedingungen. Das alles trägt zur Unsicherheit im täglichen Umgang miteinander bei. Hinzu kommt noch, daß kaum ein Heimleiter bzw. eine Heimleiterin für die umfangreichen Management-Aufgaben ausgebildet worden ist.

- Organisationen sind komplexe Systeme mit eigenem Sinngehalt; sie tendieren zur Selbsterhaltung und Abschottung gegenüber außen. Organisationen bestehen vorwiegend aus ihren Kommunikationsstrukturen.
- Ein Organisationssystem läßt sich nur insgesamt verändern und entwickeln. Gleichzeitig bewirkt ein Eingriff in einem Teilbereich Veränderungen positiver und negativer Art in den anderen Subsystemen.
- Die Organisation liefert bei der Erteilung des Auftrages oft auch die Diagnose der Störung mit. Organisationsberater sollten dann skeptisch sein. Wenn das System oder seine führenden Vertreter die Störung und das Problem schon kennen, weshalb haben sie dann die Problemlösung nicht selber herbeigeführt?
- Organisationen sind fähig sich selber zu reflektieren, zu lernen und sich zu verändern (Geißler 1994).
- Systemische Organisationsberatung ist Provokation und Irritation, sie zielt auf Umdeutung von Systemen hinaus.
- Geschulte Organisationsberater verhalten sich ähnlich wie die Supervisorinnen und Supervisoren. Sie verweigern Rezepte oder Fremdhilfe und setzen eher auf die Selbsthilfe-Potentiale der Institution.
- Prozeß und Struktur einer Organisation bedingen sich selber. Alle Prozesse gehen immer wieder nur von der vorliegenden Situation aus. Systeme können sich also vorwiegend auf sich selber beziehen. Sie sehen nur das und handeln nur so, wie es schon immer gewesen ist (*Selbstreferentialität*) (Vogel u.a. S. 54).
- Supervision und Organisationsberatung hilft, weil sie „stört“. Alleine durch die Anwesenheit einer außenstehenden Instanz kommt ein Unterschied zu dem, was bisher war und zu dem, was jetzt ist, zustande. Supervisoren und Organisationsberater werden auch unwissentlich und ungewollt derartige „Störungen“ verursachen, weil sie die Regeln des Systems nicht kennen und deswegen in „Fettnäpfchen“ treten (Vogel u.a. S. 55ff).

Eine Organisationsanalyse bringt in einem Altenheim zutage, daß die meisten Mitarbeiterinnen lieber halbtags arbeiten möchten. Nach vielmonatigen Verhandlungen wird mit Hilfe der nachfolgenden Organisationsberatung und in Absprache mit dem Personal ein

neues Arbeitsmodell geschaffen und neue Kräfte eingestellt. Nun klagen die Bewohnerinnen und Bewohner, weil sie mit nahezu doppelt soviel Bezugspersonen zu tun haben.

6.14 Fazit und Ausblick

Die OE hat in den Organisations- und Managementtheorien von Wirtschaft und Verwaltung seit Jahren einen anerkannten Platz. Ihr Erfolg in diesen Bereichen hat wohl auch bewirkt, daß sie lange Zeit von den Institutionen des Wohlfahrtswesens ignoriert worden ist; wohl aber auch, weil der Rationalisierungsdruck noch fehlte. Informationsmangel, ethische Bedenken wie auch schlichte Vorurteile mögen hierbei mitgespielt haben. Nach dem „Ersten Europäischen Forum zur OE“ in Aachen (1978) kam es 1980 zur Gründung der „Gesellschaft für OE“. Die Theorie der OE ist vor allem in humanwissenschaftlicher und pragmatischer Hinsicht weiter entwickelt als der Forschungsstand und die Umsetzung in die Praxis. Der Nachholbedarf seitens des Wohlfahrtssektors bezüglich der OE wird in den nächsten Jahren angesichts verminderter finanzieller Zuwendungen und der nachgelassenen ideologischen Bedenken zunehmen. Vor allem der Innovationsdruck der zweiten Stufe der Pflegeversicherung erzwingt seit Sommer 1996 geradezu Reformen in den Heimen. Es ist jedoch vor der Illusion auf schnelle Lösungen durch OE zu warnen. Die Bürokratie gebietet beim Versuch, den innovatorischen Impuls zur Veränderung zu bringen, raschen Einhalt. In Deutschland, dem Land der klassischen Bürokratien, spielt die OE noch eine zu geringe Rolle. Vielfach übersteigt die Eigenkomplexität von Sozialeinrichtungen deren Problemlösungskapazität. Ein effektives Altenheim, höhere Zielrealisierung und mehr persönliche Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht umsonst zu haben. In der Regel handelt es sich bei erfolgreicher OE um eine mehrjährige Entwicklung, bei der man sich auch persönlich engagieren muß. Im Verlaufe einer OE in einem Altenheim kann man nicht „nehmen“, ohne zu „geben“. Denn OE ist auch Umverteilung und Neuorganisation vorhandener Ressourcen. Selbstverständlich kann die OE keine „Wunderheilung“ leisten. Das Gelingen der OE hängt nicht nur von den institutionellen Bedingungen und der persönlichen Bereitschaft der Mitarbeiter ab, sondern auch von den multiprofessionellen Qualifikationen (fachlich, supervisorisch, gruppenspezifisch, organisationstheoretisch) der Berater selber. Diese müssen sich die Akzeptanz der Beteiligten erwerben, ohne sich in die internen Konflikte zu lassen.

6.15 Literatur

- Bartölke, K. (1980): Organisationsentwicklung. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart.
- Brater, M./Maurus, A. (1996): Flexibilität statt Fließbandpflege. In: Heim und Pflege 2.
- Belardi, N. (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann (Zweite Auflage: 1994).
- Belardi, N. (1996): Beratung. Eine sozialpädagogische Einführung. Weinheim und Basel: Beltz.
- Belardi, N. (1996): Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg: Lambertus.
- Belardi, N./Fisch, M.: (1999): Altenhilfe. Weinheim: Beltz.
- Bennis, W., Benne, K.D. & Chin, R. (1975): Änderung des Sozialverhaltens. Stuttgart: Klett.
- Fatzer, G. (Hg) (1993): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Büssing, A. (1992): Organisationsstruktur, Tätigkeit und Individuum. Untersuchungen am Beispiel der Pflegetätigkeit. Bern: Huber.
- Damkowski, W. u.a. (1995): Mit Pflgeteams im Stadtteil präsent sein. In: Forum Sozialstation 77.
- Danowski, W. (1995): Alles in Bewegung. Organisationsberatung im Altenpflegeheim Stift Lehnin. In: Altenpflege 6.
- French, W. L. & Bell, C. H. jr. (1974): Organisationsentwicklung. Bern und Stuttgart.
- Fürstenau, P. (1979): Institutionsberatung. Ein neuer Zweig angewandter Sozialwissenschaft. In: Fürstenau, P.: Zur Theorie psychoanalytischer Praxis, Stuttgart: Klett.
- Gehrmann, G./Müller, K. D. (1993): Management in Sozialen Organisationen. Bonn: Walhalla.
- Geißler, H. (1994): Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim. Deutscher Studienverlag.
- Gotthardt-Lorenz, A.(1989): Organisationsberatung, Hilfe und Last für Sozialarbeit. Freiburg: Lambertus 1989.
- Grossmann, R./Heller, A. (1994): Organisationsentwicklung im Krankenhaus. In: Pflegemanagement Heft 1.
- Kirchner, H. (1995): Erfolgsfaktoren für Führungskräfte. In: Altenheim Heft 7.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle (KGSt) (1994): Organisation der Leistung für ältere Menschen. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle.
- Lievegoed, B. (1974): Organisationen im Wandel. Bern.
- Maelicke, B. (Hg) (1994): Beratung und Entwicklung sozialer Organisationen. Baden-Baden: Nomos.
- Mayntz, R. (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek: Rowohlt.
- Merk, A.: Betriebliche Organisation. Pflichtaufgabe für Heime. Altenheim 7/1991.
- Müller, J. F. (1995): Strukturen verändern - Qualität verbessern. In: Altenheim 12/1995.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke.
- Novak, P., Pelikan J. M. & Lobnig, H. (1994): Organisationsentwicklung einer Krankenhausstation. In: Organisationsentwicklung 3.
- Pühl, H. (1994) (Hg): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Marhold.
- v. Scheidt, J. (1995): Leitungskräfte: Viel Macht oder an Sachzwängen orientiert? In: Heim und Pflege 11.
- Schein, E. (1995): Unternehmenskultur. Frankfurt a.M.: Campus.

- Schneider, H.-D. u.a. (1992): Führungsaufgaben im Alten- und Pflegeheim. Heidelberg: Asanger.
- Schreyögg, A. (1991): Supervision. Ein integratives Modell. Paderborn: Junfermann.
- Seibel, W. (1991): Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden: Nomos.
- Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart 1977.
- Staehe, W. H.: (1989): Management. München.
- Trebesch, K. (Hrsg.) (1980): Organisationsentwicklung in Europa. Zwei Bände. Bern und Stuttgart.
- Pelikan, J. M., Demmer, H. & Hurrelmann, K. (Hg) (1993): Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung, München: Juventa.
- Türk, K. (1976): Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart.
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Stuttgart.
- Vogel, H.-C., Bürger, B., Nebel, G. & Kersting, H. J. (1994): Werkbuch für Organisationsberater. Aachen: Institut für Beratung und Supervision.
- Wellendorf, F. (1986): Supervision als Institutionsanalyse. In: Pühl, H. & Schmidbauer, W. (Hg): Supervision und Psychoanalyse. München: Kösel.