

## Ein organisatorisches Dilemma bei einem Partizipationsmodell: Forschungsbericht: eine empirische Untersuchung im Krankenhaus

Costas, Peter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Costas, P. (1978). Ein organisatorisches Dilemma bei einem Partizipationsmodell: Forschungsbericht: eine empirische Untersuchung im Krankenhaus. In K. M. Bolte (Hrsg.), *Materialien aus der soziologischen Forschung: Verhandlungen des 18. Deutschen Soziologentages vom 28. September bis 1. Oktober 1976 in Bielefeld* (S. 186-190). Darmstadt: Luchterhand. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-190337>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Ein organisatorisches Dilemma bei einem Partizipationsmodell.  
Forschungsbericht: Eine empirische Untersuchung im Krankenhaus.

Peter Costas

Das Klinikum Steglitz der Freien Universität Berlin führte 1972 Kollegialorgane, d.h. Gremien von gewählten Vertretern der Beschäftigten, in den verschiedenen Abteilungen (Abteilungsräte) ein. Sie hatten bei fast allen Entscheidungen, die die Abteilung betrafen, ein Mitspracherecht. Der Abteilungsleiter war automatisch Mitglied des Kollegialorgans. Nach kurzer Zeit sind diese Organe von den Beschäftigten aufgegeben worden. Zur Klärung dieses Phänomens haben wir vom Institut für Soziologie der FU Berlin 1010 Beschäftigte (Krankenpflegepersonal, Verwaltungspersonal und Arbeiter) mit einem standardisierten Fragebogen interviewt. Die Fragestellung wurde aber auch erweitert in Richtung auf "Institutionelle und subjektive Bedingungen der Partizipation im Krankenhaus", unter diesem Titel wurde die Untersuchung der Sozialwissenschaftlichen Forschungsgruppe der FU Berlin verfaßt.

#### Einige empirische Ergebnisse

1. Die Einstellung zur Partizipation - gemessen mit einzelnen Indikatoren und Skalen - war vorwiegend positiv. Z.B. wünschten 70% der Befragten als Leitung eines Krankenhauses ein Direktorium bestehend aus gewählten Vertretern aller Gruppen, und nur 5% bevorzugten einen Chefarzt.

Rund 60% hielten die Möglichkeit der Wahl und Abwahl ihres unmittelbaren Vorgesetzten für nötig, um Probleme in ihrem Arbeitsbereich besser lösen zu können.

2. Die Einstellung zur Partizipation am Arbeitsplatz wurde von mehr Befragten befürwortet als die institutionalisierte Partizipation in höheren Gremien oder die Mitbestimmung in der Wirtschaft. Immerhin haben ca. 53% der Befragten bei einer Guttman-Skala befürwortet, daß "die Arbeitnehmer ... mitbestimmen (sollten), was produziert wird und wie der Gewinn verteilt wird". Andererseits haben diejenigen, welche die Partizipation in höheren Gremien befürworteten, sie auch am Arbeitsplatz gefordert.

3. Die Differenzen bezüglich der Einstellung zur Partizipation waren zwischen den Abteilungen beträchtlich. Im Krankenpflegebereich, d.h. bei den Krankenschwestern und -pflegern auf den Stationen, wurde die höchste positive Einstellung zur Partizipation gemessen. Ihre Einstellung war sogar viel positiver als diejenige der Facharbeiter in der technischen Abteilung, diese Personengruppe war vorwiegend aus der privaten Wirtschaft in den Öffentlichen Dienst gekommen.

Die wichtigste Bedingung zur Entstehung des hohen Partizipationsbedürfnisses bei dem Krankenpflegepersonal war deren kooperativer Arbeitsstil in Form der Gruppenpflege, bei der die Krankenschwestern ihre täglichen Arbeitsabläufe mehr oder weniger selbst gestalteten. Bei anderen Schwestern, z.B. den Operationsschwestern, die nicht in einer teamartigen Kooperation tätig sind, hat sich kein hohes Partizipationspotential entwickelt. Interessanterweise hatten die Schwestern in diesem Krankenhaus seit langem auch die Position der Oberin durch eine Abstimmung abgeschafft und an ihrer Stelle eine sogenannte Krankenpflegekommission etabliert, die zum Teil aus gewählten Vertretern bestand.

Wenn aber die Einstellung zur Partizipation so hoch war - und auf Grund von anderen externen Validitätskriterien, z.B. den Wahlergebnissen, gibt es gar keinen Zweifel daran -, warum haben sich dann die Kollegialorgane nicht behaupten können?

Folgende Erklärungsgründe sind ausgearbeitet worden:

1. Die passive Hinnahme dieses Modells durch die Gewerkschaften, d.h. die nicht-aktive Unterstützung, die mangelnde rechtliche Verankerung außer durch Lücken im Berliner Universitätsgesetz, die hastige Einführung der Kollegialorgane ohne genügende Aufklärung und Berücksichtigung von Vorschlägen der Beschäftigten und die offene, aber auch subtile Mißbilligung durch die Abteilungsleiter haben die Verankerung der Kollegialorgane erschwert.

2. Partizipation als Teilnahme der Untergebenen an der Vorbereitung von Entscheidungen, an deren Festlegung sowie an der Kontrolle ihrer Durchführung ist prädestiniert, in Konflikt mit der Hierarchie zu geraten, insofern als diese Leitungsaufgaben deren Domäne darstellten.

3. Das Funktionieren von repräsentativen Organen, die neben einer rechtlich sanktionierten und tradierten Hierarchie bestehen, ist in der Regel nicht möglich. (Ausnahmen könnten vorkommen, wenn die Beschäftigten selbst derartige Organe durch Aktionen fordern würden.) D.h., Vorschläge zu verbreiten, Entscheidungen zu fällen, an anstrengenden Sitzungen teilzunehmen usw., ohne ein Exekutivrecht, ohne die Möglichkeit zu haben, Beschlüsse in die Tat umzusetzen, ist ein "organisatorisches Dilemma" und von vorneherein zum Scheitern verurteilt.

4. Eine partielle Lösung dieses Dilemmas ist die Wahl des Vorgesetzten durch die Beschäftigten. Rückblickend und selbstkritisch gesehen haben wir damals derartige Vorschläge nicht vorgebracht. Freilich wäre dies sowieso nicht durchgeführt worden und in Anbetracht der intoleranten und undemokratischen Bestrebungen, welche die Aktivitäten der Beschäftigten zunehmend lähmten, völlig irrelevant gewesen.

Bei einer anderen Untersuchung, die wir noch nicht abgeschlos-

sen haben, in einem Betrieb der metallverarbeitenden Industrie wird ein Zustimmungsverfahren zur Berufung des unmittelbaren Vorgesetzten seit Jahren praktiziert.

#### Einige methodische Fragen

Nach wie vor scheint das Hauptproblem bei einer Befragung die mögliche Diskrepanz zwischen dem Ist-Zustand - gemeint ist nicht das Bewußtsein - und seiner Erfassung mit kognitiven Fragen zu sein. Bei dieser Untersuchung war z.B. die faktische Partizipation am Arbeitsplatz ein zu erhebender Ist-Zustand, d.h., es sollte nicht nur die Einstellung dazu erfaßt werden. Durch Aggregation von Daten und Bildung von Gruppendurchschnitten war es möglich, die individuellen selektiven Wahrnehmungen zum Teil auszuschalten. Andererseits können Einblicke in latente Prozesse besser mit gezielten Experteninterviews als mittels einer großen Anzahl von Befragten erfaßt werden. Die durch letzteres gesicherte statistische Relevanz kann in eine inhaltliche Irrelevanz umschlagen. Dieses Problem ist aber allgemeiner als angenommen wird. Die gängige Vorstellung von Informationssammlung, Hypothesenbildung, Voruntersuchung, Hauptuntersuchung usw. übersieht, daß einige der wichtigsten Hypothesen bei jeder Untersuchung sich durch eine Massenbefragung oder andere standardisierte Verfahren nicht überprüfen lassen. Bei Einführung von neuen Organisationsmodellen wird sich der Forscher zwangsläufig die Frage stellen, welche gesamtgesellschaftlichen Triebkräfte, welche Ursachen und Bedingungen auch in diesem individuellen Fall daraufhin gewirkt haben, das Modell einzuführen. Bildet man Hypothesen dazu, dann sind sie weder durch Befragung der Eliten zu erhärten, die diesen Prozeß gesteuert haben, insofern als die informatorische Basis zur Hypothesenbildung von denselben Experten stammt, noch durch die Beteiligten selbst, welche diese Hintergrundinformation nicht haben, zu erfassen.

Falls andere vergleichbare Modelle existieren, dann wäre die Untersuchungseinheit bzgl. dieser Fragestellung "ähnliche Modellveränderungen" in einer Organisation, und diese müßte in die Untersuchung einbezogen werden. Bei unserem konkreten Beispiel würde dies bedeuten, daß zumindest z.B. das Krankenhaus in Herdecke mit seiner eigenartigen Organisation mitreflektiert werden müßte. In der Regel wird man aber versuchen, bei innovativen und individuellen Veränderungen den Einzelfall mit einer gesamten Theorie zu verketten. Wir haben die Frage nach den gesamtgesellschaftlichen Triebkräften, die eine innovative organisatorische Veränderung begünstigen bzw. auslösen als eine zu erklärende "Variable" angesehen und kommen zu dem Ergebnis, daß die enge Auffassung der empirischen Sozialforschung hier nicht viel anzubieten hat. Bei der Untersuchung der Auswirkungen von derartigen Modellen werden allerdings die Beteiligten wohl in der Lage sein, durch Befragung oder Beobachtungsverfahren hypothesenüberprüfende Informationen zu liefern.

Mehrebenenanalyse in der Partizipationsforschung.  
Erfahrungen aus dem "Kreuzberg-Projekt".

Friedrich Tiemann

Bernd Streitberg

Im Vordergrund unserer Überlegungen stehen zunächst nicht spezifische technische oder statistisch-methodische Fragen, sondern empirisch-inhaltliche Probleme. Einige technische bzw. statistisch-methodische Lösungsversuche sollen am Ende des Referates angedeutet werden, sie sollen allerdings im Rahmen