

Inhaltsverzeichnis

Teil I Rahmen und Begründung der Untersuchung

| | |
|--|----|
| 1 VORBEMERKUNG | 1 |
| 2 KONTEXT DER UNTERSUCHUNG | 1 |
| 2.1 RAHMENBEDINGUNGEN DER UNTERSUCHUNG DURCH DIE BEGLEITFORSCHUNG „PUBLIC HEALTH“ | 1 |
| 2.2 BEOBACHTERPOSITION IN DER ORGANISATION..... | 2 |
| 2.2.1 Beschreibung der eigenen Rolle | 2 |
| 2.2.2 Eigener Untersuchungsansatz | 3 |
| 2.2.3 Zur Bedeutung der Beobachterposition | 4 |
| 2.3 EINORDNUNG DES PROBLEMS UND BEGRIFFLICHE KLÄRUNGEN | 4 |
| 2.3.1 Organisationsentwicklung | 5 |
| 2.3.2 Enthospitalisierung | 7 |
| 2.3.3 Fall-Studie | 8 |
| 2.4 DERZEITIGER FORSCHUNGSSTAND | 9 |
| 3 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND FRAGESTELLUNGEN | 12 |
| 3.1 STRUKTUREN | 13 |
| 3.2 ORGANISATIONSKULTUR UND BEZIEHUNGEN | 15 |
| 3.3 DIE EBENE DER „KUNDEN“ - PATIENTEN UND ANGEHÖRIGE | 16 |
| 3.4 DIE ZIELE DER ORGANISATION | 17 |
| 3.5 DIE RELEVANTE UMGEBUNG DER ORGANISATION | 18 |
| 3.6 HYPOTHESEN | 19 |
| 4 UNTERSUCHUNGSFELD UND UNTERSUCHUNGSDESIGN | 22 |
| 4.1 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND ECKARDTSHEIM IM RAHMEN DER VON BODELSCHWINGHSCHEN ANSTALTEN BETHEL | 22 |
| 4.2 MITARBEITER | 25 |
| 4.3 ENTWICKLUNG DER PATIENTEN - BEURTEILUNG DER VERÄNDERUNGEN DURCH DIE ANGEHÖRIGEN | 27 |
| 4.4 LEITBILD UND ZIELE | 28 |
| 4.5 UMFELD-VARIABLEN | 29 |
| 4.6 ENTWICKLUNG IN DER ZEIT | 30 |
| 4.7 METHODISCHES VORGEHEN | 31 |
| 4.7.1 Begründung der Verfahren und ihre Übersicht | 31 |
| 4.7.2 Organisatorische Rahmenbedingungen und zeitlicher Ablauf | 35 |
| 4.8 ZUSAMMENFASSUNG DER FRAGESTELLUNGEN | 37 |

Teil II Darstellung der Ergebnisse zu organisatorischen Fragen im Prozeß der Enthospitalisierung

| | |
|--|----|
| 5 DOKUMENTENANALYSE DES VORSTANDS DER VBA BETHEL SOWIE DER ECKARDTS-HEIMER GREMIEN | 39 |
| 5.1 ZUM VERSTÄNDNIS DER DOKUMENTENANALYSE | 39 |
| 5.2 DOKUMENTENANALYSE VORSTAND DER VBAB | 44 |
| 5.2.1 Qualitative Dokumentenanalyse der Vorstandsprotokolle | 46 |
| 5.2.1.1 Ausgewählte Entscheidungen zur Personalführung und -entwicklung | 50 |
| 5.2.1.2 Ausgewählte Entscheidungen zu Investitions- und Budgetfragen | 55 |
| 5.2.1.3 Ausgewählte Entscheidungen zu Konzepten | 62 |
| 5.2.1.4 Ausgewählte Entscheidungen zur Struktur der VBAB | 77 |
| 5.2.1.5 Ausgewählte Entscheidungen zu patientenbezogenen Fragestellungen | 88 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 5.2.2 | Quantitative Dokumentenanalyse der Vorstandsprotokolle | 89 |
| 5.2.2.1 | Trendberechnungen und Korrelationen der Analysekatgorien | 96 |
| 5.2.3 | Zusammenfassung..... | 103 |
| 5.3 | DOKUMENTENANALYSE FACHBEREICHSKONFERENZ/FACHKONFERENZ PSYCHIATRIE 1989 BIS 1995 .. | 106 |
| 5.3.1 | Die Fachbereichskonferenz Psychiatrie als umfassende Struktur des Arbeitsfeldes Psychiatrie in den vBAB..... | 106 |
| 5.3.2 | Besuchskommission der Bundesdirektoren-Konferenz 16./17.2.1989 | 107 |
| 5.3.3 | Konzept-Entwicklung | 108 |
| 5.3.3.1 | Themen 1989..... | 108 |
| 5.3.3.2 | Themen 1990..... | 109 |
| 5.3.3.3 | Themen 1991..... | 110 |
| 5.3.3.4 | Themen 1992..... | 112 |
| 5.3.3.5 | Themen 1993..... | 112 |
| 5.3.3.6 | Themen 1994..... | 113 |
| 5.3.3.7 | Themen 1995..... | 114 |
| 5.3.4 | Struktur-Entwicklung | 115 |
| 5.3.4.1 | Themen 1989..... | 115 |
| 5.3.4.2 | Themen 1990..... | 115 |
| 5.3.4.3 | Themen 1991..... | 116 |
| 5.3.4.4 | Themen 1992..... | 117 |
| 5.3.4.5 | Themen 1993..... | 118 |
| 5.3.4.6 | Themen 1994..... | 120 |
| 5.3.4.7 | Themen 1995..... | 121 |
| 5.3.5 | Weitere Themenschwerpunkte | 122 |
| 5.3.6 | Quantitative Zuordnung der Themenschwerpunkte der Fachkonferenz..... | 123 |
| 5.3.7 | Zusammenfassende Bewertung und Einschätzung..... | 125 |
| 5.3.7.1 | Personelle Besetzung und Leitung | 125 |
| 5.3.7.2 | Kooperation und Koordination | 126 |
| 5.3.7.3 | Versorgungsangebote..... | 127 |
| 5.3.7.4 | Aufnahme- und Verlegungspolitik | 127 |
| 5.3.7.5 | Fort- und Weiterbildung | 129 |
| 5.3.7.6 | Forschung..... | 129 |
| 5.3.7.7 | Resümee..... | 129 |
| 5.4 | DOKUMENTENANALYSE GESCHÄFTSFÜHRENDE LEITUNG ECKARDTSHEIM | 131 |
| 5.4.1 | Qualitative Dokumentenanalyse der GL-Protokolle..... | 134 |
| 5.4.1.1 | Ausgewählte Entscheidungen zur Personalführung und -entwicklung | 134 |
| 5.4.1.2 | Ausgewählte Entscheidungen zu Investitions- und Budgetfragen | 136 |
| 5.4.1.3 | Ausgewählte Entscheidungen zu Konzepten..... | 138 |
| 5.4.1.4 | Ausgewählte Entscheidungen zur Eckardtsheimer Struktur | 149 |
| 5.4.1.5 | Ausgewählte Entscheidungen zu patientenbezogenen Fragestellungen | 154 |
| 5.4.2 | Quantitative Dokumentenanalyse der GL-Protokolle..... | 155 |
| 5.4.2.1 | Trendberechnungen und Korrelationen der Analysekatgorien GL..... | 160 |
| 5.4.2.2 | Interkorrelationen zwischen GL-Beschlüssen und Vorstands-Beschlüssen | 164 |
| 5.4.3 | Zusammenfassung..... | 170 |
| 5.5 | DOKUMENTENANALYSE LEITUNGS-KONFERENZ/ECKARDTSHEIM-KONFERENZ 1990 BIS 1995 | 172 |
| 5.5.1 | Struktur und Aufgaben der Leitungs-Konferenz und Eckardtsheim-Konferenz | 172 |
| 5.5.2 | Leitung in Eckardtsheimer Einrichtungen | 173 |
| 5.5.3 | Psychiatrie-Planung | 174 |
| 5.5.4 | Konzepte der Bereiche und Abteilungen | 174 |
| 5.5.5 | Personalarbeit..... | 177 |
| 5.5.6 | Flächennutzung/Ortschaftsentwicklung | 178 |
| 5.5.7 | Strukturentwicklung..... | 178 |
| 5.5.8 | Budgets und Pflegesätze..... | 180 |
| 5.5.9 | Quantitative Verteilung der Schwerpunkt-Themen | 181 |
| 5.6 | PROJEKTGRUPPE ORGANISATIONSENTWICKLUNG | 182 |
| 5.6.1 | Theoretische Grundlagen der Arbeit in der Projektgruppe | 182 |
| 5.6.2 | Ausgangsbedingungen und Diagnose-Phase..... | 186 |
| 5.6.2.1 | GL-Beschluß | 186 |
| 5.6.2.2 | Strukturdiskussion im Vorstand | 187 |
| 5.6.2.3 | Einstieg in die Diskussion - Aufgabenstellung der Gruppe | 188 |
| 5.6.2.3.1 | Anforderungen der GL an eine Leitungsstruktur | 188 |

| | |
|---|------------|
| 5.6.2.3.2 Erfahrungen mit der Organisationsstruktur der Arbeitsbereiche | 189 |
| 5.6.2.3.3 Entwicklungslinien Eckardtsheims bezogen auf die Perspektiven und Aufgaben der Arbeitsbereiche | 189 |
| 5.6.2.3.4 Gesichtspunkte für die Organisationsentwicklung von Eckardtsheim als Ganzes | 190 |
| 5.6.2.4 Zusammenfassende Ergebnisse der Denk-Gruppe und Reflektion über den Prozeß | 191 |
| 5.6.3 Situationsklärung und Zielfindung | 193 |
| 5.6.3.1 Zielklärung durch die Geschäftsführende Leitung | 194 |
| 5.6.3.2 Reflektion in der Gruppe | 194 |
| 5.6.3.3 Rückkopplung außerhalb der OE-Gruppe | 195 |
| 5.6.4 Veränderungsinitiativen und Transformation der Organisation | 196 |
| 5.6.4.1 Bearbeitung der Strukturfragen | 196 |
| 5.6.4.2 Leitungsarbeit und Stellenbeschreibungen | 198 |
| 5.6.4.3 Weiterentwicklung von Fach-Abteilungen - das Konzept des Psychosozialen Dienstes | 200 |
| 5.6.4.4 Externe Faktoren - Rahmenplanung zur Auffangkonzeption | 200 |
| 5.6.4.5 Rückkopplung des Entwicklungsprozesses in den vBAB | 202 |
| 5.6.4.6 Interne Rückkopplung - Klausur mit leitenden Mitarbeitern | 203 |
| 5.6.5 Institutionalisierung und Auswertung | 206 |
| 5.6.6 Zusammenfassende Überlegungen und theoretische Fundierung | 207 |
| 5.6.6.1 Strukturqualität | 207 |
| 5.6.6.2 Prozeßqualität | 208 |
| 5.6.6.3 Ergebnisqualität | 212 |
| 5.7 PLANUNGSGRUPPE PSYCHIATRIE ECKARDTSHEIM | 221 |
| 5.7.1 Koordination der Psychiatrieplanung | 221 |
| 5.7.1.1 Planungsprozeß | 222 |
| 5.7.1.2 Planungsphilosophie | 225 |
| 5.7.2 Fragebogen zum Stand der Rehabilitation im Langzeitbereich | 225 |
| 5.7.3 Einrichtung des Wohntreffs und eines Patienten-Cafés | 226 |
| 5.7.4 Berlin-Projekt | 226 |
| 5.7.5 Zusammenfassung | 226 |
| 5.8 DOKUMENTENANALYSE ARBEITSFELD PSYCHIATRIE ECKARDTSHEIM | 227 |
| 5.8.1 Dokumentenanalyse Arbeitsbereich Allgemeine Psychiatrie ab 1990 | 227 |
| 5.8.1.1 Aspekte der Personalarbeit | 228 |
| 5.8.1.2 Konzeptentwicklung | 229 |
| 5.8.1.3 Strukturfragen | 230 |
| 5.8.1.4 Budgets/Investitionen | 230 |
| 5.8.1.5 Zusammenfassung | 231 |
| 5.8.2 Dokumentenanalyse Bereich Allgemeine Psychiatrie ab September 1993 | 231 |
| 5.8.2.1 Personalfragen | 232 |
| 5.8.2.2 Konzeptentwicklung | 232 |
| 5.8.2.3 Strukturfragen | 233 |
| 5.8.2.4 Budgets/Investitionen | 233 |
| 5.8.2.5 Zusammenfassung | 234 |
| 5.8.3 Dokumentenanalyse Krankenhaus-Betriebsleitung ab März 1993 | 236 |
| 5.8.3.1 Personalarbeit | 237 |
| 5.8.3.2 Konzeptentwicklung | 238 |
| 5.8.3.3 Strukturentwicklung | 238 |
| 5.8.3.4 Budget-Bewirtschaftung | 239 |
| 5.8.3.5 Zusammenfassung | 239 |
| 5.8.4 Dokumentenanalyse Fachkrankenhaus-Leitungskonferenz ab März 1993 | 240 |
| 5.8.4.1 Personalfragen | 240 |
| 5.8.4.2 Konzeptentwicklung | 241 |
| 5.8.4.3 Strukturfragen | 242 |
| 5.8.4.4 Budgets und Pflegesätze | 242 |
| 5.8.4.5 Zusammenfassung | 242 |
| 5.8.5 Fachgruppe Psychiatrie 1993-1996 | 243 |

| | |
|--|------------|
| 6 STRUKTUREN UND STRUKTURENTWICKLUNG IN DER ORGANISATION ECKARDTSHEIM | 245 |
| 6.1 ARBEITSBEDINGUNGEN UND RESSOURCEN..... | 248 |
| 6.1.1 <i>Veränderungen in der Platzzahl und baulichen Struktur</i> | 248 |
| 6.1.2 <i>Mitarbeiter als Ressource der Organisation - quantitative und qualitative Entwicklung</i> | 255 |
| 6.1.3 <i>Kompetenz-Matrix und Stellenbeschreibungen</i> | 263 |
| 6.1.4 <i>Kosten, Erträge und Investitionen</i> | 265 |
| 6.1.4.1 <i>Fachliche und ökonomische Orientierung</i> | 266 |
| 6.1.4.2 <i>Dynamik von Veränderung</i> | 270 |
| 6.1.4.3 <i>Budgetgestützte Steuerung von konzeptioneller Entwicklung und Veränderungsprozessen</i> | 271 |
| 6.1.4.4 <i>Der Steuerungsprozess</i> | 272 |
| 6.2 AUFBAUORGANISATION..... | 274 |
| 6.2.1 <i>Klassische Modelle der Aufbauorganisation</i> | 276 |
| 6.2.2 <i>Das Strukturmodell nach St. Beer</i> | 278 |
| 6.2.3 <i>Organigramme Eckardtsheim 1990/1995</i> | 280 |
| 6.2.4 <i>Hierarchie und Steuerungsprinzipien</i> | 283 |
| 6.3 ABLAUFORGANISATION..... | 284 |
| 6.3.1 <i>Begriffsbestimmung und Beispiele aus der Organisation Eckardtsheim</i> | 285 |
| 6.3.2 <i>Festlegungen der formalen Zusammenarbeit in Eckardtsheim</i> | 288 |
| 6.3.3 <i>Entscheidungswege und Konferenzstruktur in Eckardtsheim ab 1993</i> | 290 |
| 6.3.4 <i>Dienstbesprechungen und Teamarbeit</i> | 293 |
| 7 ORGANISATIONSKULTUR UND BEZIEHUNGEN | 297 |
| 7.1 ORGANISATIONEN ALS SOZIALE SYSTEME..... | 297 |
| 7.2 ZUM BEGRIFF DER ORGANISATIONSKULTUR..... | 300 |
| 7.3 ZUM BEGRIFF DER FÜHRUNGSKULTUR..... | 303 |
| 7.4 DIE MITARBEITER IN DER ORGANISATION..... | 309 |
| 7.4.1 <i>Wesentliche Beschlüsse zur Personalentwicklung - Mitarbeiter-Gespräch</i> | 313 |
| 7.4.2 <i>Personalarbeit in Eckardtsheim</i> | 315 |
| 7.4.3 <i>Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit</i> | 320 |
| 7.4.3.1 <i>Mitarbeiterbefragung im Arbeitsbereich Allgemeine Psychiatrie Eckardtsheim</i> | 322 |
| 7.4.3.2 <i>Modellentwicklung</i> | 324 |
| 7.4.3.3 <i>Arbeitszufriedenheit</i> | 326 |
| 7.5 KOMMUNIKATION..... | 331 |
| 7.5.1 <i>Kommunikationstheoretische Grundannahmen</i> | 331 |
| 7.5.2 <i>Entwicklung der therapeutischen Atmosphäre im Psychiatriebereich Eckardtsheim</i> | 336 |
| 7.5.2.1 <i>Therapeutische Atmosphäre in psychiatrischen Einrichtungen</i> | 336 |
| 7.5.2.2 <i>Darstellung der Ergebnisse</i> | 339 |
| 7.5.3 <i>Information und Kommunikation entsprechend der Organisationsstruktur</i> | 340 |
| 7.5.4 <i>Öffentlichkeit und Kommunikation</i> | 346 |
| 7.5.5 <i>Umgang mit Konflikten</i> | 351 |
| 7.6 LEITUNG..... | 356 |
| 8 PATIENTEN UND ANGEHÖRIGE - DIE KUNDEN DER ORGANISATION | 365 |
| 8.1 AUSGANGSBEDINGUNGEN DURCH VORLIEGENDE UNTERSUCHUNGEN ZUR ENTWICKLUNG DER PATIENTEN IM RAHMEN VON ENTHOSPITALISIERUNG..... | 366 |
| 8.2 HOSPITALISIERUNG, LEBENSQUALITÄT UND SELBSTWERT - THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN..... | 370 |
| 8.3 ERGEBNISSE IM ENTHOSPITALISIERUNGSVERLAUF..... | 376 |
| 8.3.1 <i>Wesentliche Grunddaten der Untersuchungspopulation</i> | 377 |
| 8.3.2 <i>Veränderungen im psychopathologischen Befund</i> | 382 |
| 8.3.3 <i>Umzugs- und Entlassungsdokumentation</i> | 386 |
| 8.3.4 <i>Krisenanfälligkeit und Mortalität</i> | 389 |
| 8.3.5 <i>Alltagspraktische und soziale Kompetenzen</i> | 392 |
| 8.3.6 <i>Entwicklung der Lebenszufriedenheit der Patienten</i> | 399 |
| 8.4 DIE ANGEHÖRIGEN IM PROZESS DER ENTHOSPITALISIERUNG..... | 404 |
| 8.4.1 <i>Die Angehörigen als Kunden</i> | 405 |
| 8.4.2 <i>Beschreibung der Antwortpopulation</i> | 410 |
| 8.4.3 <i>Kontakthäufigkeit</i> | 412 |
| 8.4.4 <i>Bewertung nach Wichtigkeit und Zufriedenheit mit einzelnen Leistungsbereichen</i> | 416 |
| 8.4.5 <i>Bewertung des Veränderungsprozesses</i> | 418 |

| | |
|---|------------|
| 9 LEITBILD UND ZIELE | 423 |
| 9.1 THEORETISCHE KONZEPTE | 424 |
| 9.2 STRATEGIEN IN DER ORGANISATION..... | 428 |
| 9.2.1 <i>Umstrukturierungsmaßnahmen in Eckardtshiem - Veränderungen der Planungs- und Entscheidungsprozesse</i> | 429 |
| 9.2.1.1 Koordinator und Planungs-Gruppe Psychiatrie | 430 |
| 9.2.1.2 Planungsphilosophie und -konzept..... | 432 |
| 9.2.1.3 Projekt-Antrag Jericho | 433 |
| 9.2.2 <i>Langfristige Planungen zum Umbau und Abbau von Einrichtungen in Eckardtshiem</i> | 435 |
| 9.2.3 <i>Eckardtshiemer Leitung zur Entwicklung bis zum Jahr 2000</i> | 436 |
| 9.2.4 <i>Ziele und Strategien des Vorstands</i> | 438 |
| 9.3 DIE IDENTITÄT DER ORGANISATION | 441 |
| 9.4 LEITBILDER IN DER ORGANISATION..... | 446 |
| 10 DIE ORGANISATION ECKARDTSHEIM UND DAS RELEVANTE UMFELD | 451 |
| 10.1 THEORETISCHE VORBEMERKUNGEN | 452 |
| 10.2 ECKARDTSHEIM UND SEIN ORGANISATIONALES UMFELD | 454 |
| 10.3 AUßENORIENTIERUNG..... | 457 |
| 10.3.1 <i>Außenorientierung in den Arbeitsfeldern - Gemeindeintegration</i> | 457 |
| 10.3.2 <i>Externe Kooperation - Regionalkonferenz Bielefeld-Süd</i> | 460 |
| 10.4 SOZIALPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN - DIE AUFFANGKONZEPTION IN NRW | 463 |
| 10.5 DIE AUßENSICHT - EXPERTENBEFRAGUNG ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN ECKARDTSHEIM..... | 471 |
| 10.5.1 <i>Zum Stellenwert der externen Rahmenbedingungen</i> | 472 |
| 10.5.2 <i>Veränderung der Leitungs- und Kommunikationsstrukturen</i> | 474 |
| 10.5.3 <i>Veränderungen des Leitbildes</i> | 474 |
| 10.5.4 <i>Qualifizierung der Mitarbeiter</i> | 475 |
| 10.5.5 <i>Koordination und Kooperation</i> | 477 |
| 10.5.6 <i>Der psychisch kranke Mensch und die Öffentlichkeit</i> | 478 |
| 11 ZUSAMMENFASSUNG UND GESAMTBEWERTUNG | 480 |
| 11.1 DIE HANDELNDEN PERSONEN | 480 |
| 11.2 ORGANISATIONSENTWICKLUNG ALS PROZESSGESTALTUNG | 487 |
| ANHANG | 499 |
| NACHWORT..... | 500 |
| LITERATURVERZEICHNIS..... | 501 |
| TABELLENVERZEICHNIS..... | 512 |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS..... | 514 |
| WEITERE TABELLEN UND ABBILDUNGEN..... | 516 |