

Nadja Hirschenberger  
Dr. sc. hum.

## **„Wenn psychiatrische Einrichtungen Stimmen hören ...“ Befragungen als Instrument klinischer Organisationsentwicklung**

Geboren am 17.02.1968 in Heidelberg  
Reifeprüfung am 15.05.1987 in Walldorf  
Studiengang der Fachrichtung Psychologie vom SS 1989 bis WS 1997  
Vordiplom am 10.02.1994 an der Universität Heidelberg  
Diplom am 02.10.1997 an der Universität Heidelberg

Promotionsfach: Psychosomatik  
Doktorvater: Priv.-Doz. Dr. Dipl.-Psych. Jochen Schweitzer

Die vorliegende Arbeit erfolgte im Rahmen des von Februar 1997 bis Mai 2000 laufenden Heidelberger Praxisforschungsprojektes „Systemische Organisationsentwicklung in Psychiatrischen Einrichtungen“, dessen Hauptanliegen die Förderung von Organisationseffektivität, Kunden- und Mitarbeiterorientierung in psychiatrischen Einrichtungen war. Geleitet hat uns die Frage, wie sich psychiatrische Einrichtungen verändern, wenn sie zu Beobachtung und Feedback ihrer Prozesse und Strukturen aus Außenperspektiven einladen, d.h. es ging um die Initiierung und Erforschung von Veränderungen auf Organisationsebene. Der Schwerpunkt meiner Studie lag dabei auf der Durchführung und Evaluation von Kundenbefragungen, wofür ich eigens einen Nachbefragungsleitfaden entwickelte. Mit Hilfe dieses Forschungs- und Interventions-Instrumentes sollten entlang eines qualitativen Forschungsdesigns folgende Fragen beantwortet werden:

- Gibt es wiederkehrende Themen und Muster auf Organisationsebene der Einrichtungen?
- Welche Auswirkungen haben Befragungsaktionen auf die Organisationsentwicklung?
- Welche Weiterentwicklungen gibt es für die Konstruktion und die Anwendung des Nachbefragungsinstrumentes?

Ziel war die Herausarbeitung von Empfehlungen zu den Bedingungen, unter denen Befragungen Organisationsentwicklungsprozesse anstoßen können.

In zehn der zwölf während des Gesamtprojektes teilnehmenden psychiatrischen Einrichtungen wurden in Anlehnung an die Survey-Feedback-Methode Ausgangsbefragungen und Nachbefragungen durchgeführt. Die Ausgangsbefragungen beschäftigten sich mit vier für die Einrichtungen relevanten internen und externen Kundengruppen wie Mitarbeiter, Patienten/Bewohner, Angehörige und Überweiser zu Themen wie Betriebsklima, Rolle der mittleren Leitungsebene, Zufriedenheit mit dem Behandlungsangebot, der Gesundheit, der Lebensqualität, der Kooperation, Verbesserungsvorschläge in Bezug auf das Behandlungsangebot und die Evaluation von Hilfeplangesprächen und Betreuungsverläufen. Hierbei kamen z.T. standardisierte, seit langem bewährte Instrumente zum Einsatz, z.T. standardisierte, neue Instrumente sowie zu einem überwiegenden Teil selbstentwickelte Fragebögen oder Interviewleitfäden.

Zur Evaluation der Ausgangsbefragungen folgte in jeder der zehn Einrichtungen eine Nachbefragung der Einrichtungsmitglieder. Neben der Erforschung der Auswirkungen von Befragungen auf Organisationsprozesse, sollten die Bedingungen für gelingende Befragungsaktionen herausgearbeitet werden. Mit einem hierfür selbst entwickelten Nachbefragungsleitfaden sollten durch die Rekonstruktion des Befragungsprozesses wiederkehrende Themen und Muster entdeckt und die Auswirkungen der Befragung auf die Organisationsentwicklung aus der subjektiven Sicht verschiedener Mitarbeiter unterschiedlicher Berufs- und Hierarchiegruppen der Einrichtungen erfasst werden.

Je nach Größe und Einrichtungstyp (Fachkrankenhäuser, Psychiatrische Abteilungen am Allgemeinkrankenhaus, Sozialpsychiatrische Dienste und Wohnverbände) wurden pro Einrichtung zwischen sechs und 24 MitarbeiterInnen nachbefragt, in den zehn Einrichtungen zusammen insgesamt 110 Mitarbeiter.

Für die Rekonstruktion der Ausgangsbefragung erwiesen sich einrichtungsspezifische Merkmale als bedeutend wie die Ausgangslage einer Einrichtung (Schrumpfs- oder Wachstumsprozess), das Tempo ihrer Veränderungen (schnell oder gemächlich) sowie das Klima unter den MitarbeiterInnen (zuversichtlich/wohlwollend oder misstrauisch/skeptisch).

Die Beurteilung, ob eine Befragung als Anstoß für Organisationsentwicklungsprozesse diene, hing von mehreren Aspekten ab: Von den Erwartungen und Zielen der Einrichtungsmitglieder in Bezug auf die Befragung (Ausmaß an Bestätigung oder Infragestellung), von deren Einschätzung, ob mit der Befragung ein einrichtungsrelevantes Thema aufgegriffen wurde und ob die Befragungsmethode geeignet war, um das Thema zu bearbeiten. Bedeutsam war darüber hinaus die Auseinandersetzung und der weitere Umgang mit den Befragungsergebnissen. Insbesondere bei Patientenzufriedenheits-Befragungen hat es sich für die Interpretation der Ergebnisse als nützlich erwiesen, vor der Befragung mit den Mitarbeitern die Bedeutung von zufriedenen und unzufriedenen Kunden für die Einrichtung zu diskutieren. Nach meinen Beobachtungen wurden positive Ergebnisse eher als selbstverständlich hingenommen, kritische Ergebnisse eher begrüßt, das sie weitere Bearbeitungsschritte ermöglichten. Blieben notwendige Veränderungsmaßnahmen allerdings aus, fühlten sich die Mitarbeiter als Verlierer der Befragung.

Der Einsatz und die Konstruktion des Nachbefragungsleitfadens wurde im Laufe des Projektes kontinuierlich weiterentwickelt. So fand eine zunehmend differenzierte Auftragsklärung statt, für die Datensammlung wurden wenig relevante durch relevante Fragen ersetzt, für die Datenrückmeldung wurden unterschiedliche Interview- und Rückmeldesettings sowie verschiedene Rückmeldevarianten erprobt.

Als Bedingungen für gelingende Befragungsaktionen haben sich eine ausführliche Auftragsklärung (Wer will was, von wem, wie lange?) sowie eine detaillierte Planung und Umsetzung der Forschungsschritte erwiesen. Für die Koordination und Bündelung der Maßnahmen ist ein Steuerungsteam vor Ort sehr hilfreich. Ebenso wichtig ist, dass die Gesamtleitung hinter dem Projekt steht, Interesse und Wichtigkeit signalisiert und Kommunikationsräume schafft für die frühzeitige Information und Beteiligung der Betroffenen. Für die Aufrechterhaltung der Reflexionsprozesse hat sich der Einbau wiederholter Rückmeldeschleifen bewährt. Dabei begünstigen Gruppensettings die Erweiterung des Reflexionsraums und fördern die gegenseitige Anregung unter den Mitarbeitern. Der rasante Arbeitsalltag in psychiatrischen Einrichtungen verlangt zeitökonomische Befragungen und schnelle Rückmeldungen. Um als Intervention wirken zu können, bedarf es angemessen irritierender Rückmeldungen sowie in Bezug auf die Befragungsmethode einen bedeutsamen Unterschied zu der sonst in der Einrichtung üblichen Kommunikationsform.

Unter diesen Bedingungen können Befragungen als Katalysatoren für laufende Organisationsprozesse dienen.