

Staatsuniversität für Service zu Moskau
Fakultät für Sozialmanagement und Soziologie der Verwaltung

Fernstudium Management in deutscher Sprache

Rüdiger Bauer

**Das Eigenwirtschaft von Pflegenden in der stationären Psychi-
atrie**

Diplomarbeit im Management

Wissenschaftlicher Betreuer

Prof. Dr. W. Sing

Moskau/München

April 2000

1. Einleitung.....	2
2. Begriffsklärung	5
2.1. Eigenwirtschaft:	6
2.2. Pflegende:	7
2.3. Stationäre Psychiatrie:	7
2.4. Bedarf:.....	8
2.5. Bedürfnis:	9
3. Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes.....	10
4. Der Mensch in der Ökonomie - Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens.....	13
5. Untersuchung	20
5.1. Hypothesenbildung.....	21
5.2. Untersuchungsmethode und Begründung.....	28
5.3. Der Forschungsablauf.....	34
5.4. Gütekriterien.....	40
5.5. Untersuchung	41
6. Ergebnisse	48
6.1. Subkategorie: Selbstverwirklichung	50
6.2. Subkategorie: Ziele	54
6.3. Subkategorie: "Über Arbeit reden"	58
6.4. Subkategorie: Werte.....	62
6.5. Subkategorie: Spaß.....	66
6.6. Zusammenfassung.....	66
6.7. Ergebnisse des zweiten Kodiervorganges	69
6.7.1. Einstellungen.....	72
6.7.2. Entwicklung	73
6.7.3. Soziale Zurückweisung	78
6.7.4. Soziale Akzeptanz.....	78

6.7.5. Hypothesen der Eigenwirtschaft.....	80
6.7.6. Begründungen.....	80
6.7.7. Vorläufige Überlegungen.....	85
6.8. Ergebnisse der Interviewrunde mit Stationsleitungen	87
6.8.1. Für sich selbst	88
6.8.2. Anstoß zur persönlich befürchteten Verknappung	89
6.8.3. Für Mitarbeiter bei Druck von oben:	91
6.8.4. Karriere:.....	96
6.8.5. Karriere und Zeitgeist	98
6.8.6. Für Mitarbeiter innerhalb der eigenen Gruppe	99
6.9. Gleichheit	104
6.10. Einzelinterviews mit Pflegedienstleitungen	104
6.10.1. Ergebnisse der Interviews	106
6.11. Zeit	112
6.11.1. Zeit in der Dimension	112
6.11.2. Zeit in der Interaktion	113
6.11.3. Zeit in Aktion.....	113
6.11.4. Eigenzeit und Systemzeit:.....	114
6.12. Auswertung und Interpretation der schriftlichen Befragung	118
7. Entwicklung der vorläufigen Theorie einer Eigenwirtschaft.....	136
7.1. Die Schlüsselkategorie: "Individual-Ideal"	137
8. Eine vorläufige Theorie der Individualökonomie	139
9. Literaturbetrachtung	142
10. Schlußwort	151
11. Literaturverzeichnis	154
12. Abbildungen	163

1. Einleitung

Einleitung:

Das Gesundheitswesen soll letztlich der Gesunderhaltung von Menschen oder der Heilung und Linderung von Krankheiten dienen, aber die zunehmende Ökonomisierung des Gesundheitswesens führt nun in die Krankenhäuser auch ein streng betriebswirtschaftliches Denken ein, das in erster Linie die Maxime der Gewinnmaximierung anstrebt. Dies bedeutet eine Zunahme der Leistungen, sprich der Fallzahlen im Krankenhaus bei einer gleichzeitigen Abnahme der Verweildauer der einzelnen Patienten. "Eine Veröffentlichung von 1997 zeigt, daß die Verweildauer von 1974 bis 1995 um 50% gesenkt wurde ..." (Bartholomeyczik, 1998, S. 105). Gleichzeitig stieg der Pflegebedarf in den Krankenhäusern und wird noch weiter steigen. "Auf der Basis der Daten von 1986 wird für 1995 ein Anstieg des Pfl egetagevolumens um 3% prognostiziert, bis 2000 um 3,8% und bis 2010 um 5,8%. Unterstellt wird ein proportional zu den Pfl egetagen steigender Bedarf an Pflegepersonal. Diese Prognose gilt nur für den Krankenhausbereich" (a.a.O.).

Die steigenden Zahlen sind natürlich auch auf die demographische Entwicklung in Deutschland zurückzuführen, aber auch auf den Ausbau der Apparatediagnostik und der verbesserten Diagnostik (a.a.O.).

Dies bedeutet für alle Mitarbeiter in der stationären Krankenhausarbeit, daß höhere Belastungen bereits eingetreten sind und daß diese Belastungen noch steigen werden (a.a.O.).

Die Krankenhäuser versuchen diesen immensen Arbeitsanstieg durch Konzepte, mit denen in der Ökonomie sehr unterschiedliche Erfolge erzielt werden, abzufangen.

Hier wären zu nennen die Personal- und Organisationsentwicklung, Entwicklung von Leitbildern, Führen mit Zielen oder Management

by objectives, Total Quality Management, Lean Management, Potentialeinschätzungen u.v.a.m.

Es muß die Frage gestellt werden, ob diese und andere Methoden den Menschen im Gesundheitswesen, gerecht werden. Können Patienten als Güter oder Kunden betrachtet werden, können die Behandlungen oder die Pflege als Gesundheitsproduktion, als Produktionsabläufe betrachtet werden, oder sind die Pflegenden nur noch die Produktionsmittel, und wie reagieren nun die Menschen, im Falle der vorliegenden Untersuchung, Pflegenden in der stationären Psychiatrie, auf diese Veränderungen?

Prof. Dr. med. Peter A. Mäurer warf diese Frage in verschiedenen Vorlesungen auf und formulierte Gedanken zu einem eigenwirtschaftlichen System des Menschen in Arbeitsprozessen das er Eigenwirtschaft nannte. Er vermutete eine eigene Wirtschaftslehre, neben der bestehenden Ökonomik, der Betriebswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftslehre. Diese eigene Wirtschaftslehre sei klar abgrenzbar von den bestehenden Theorien der Ökonomik. Die vorliegende Arbeit geht nun dieser Fragestellung nach und versucht eine vorläufige Theorie der Eigenwirtschaft zu entwerfen. Beobachtungen zeigen verschiedene Verhaltensmuster von Pflegenden in der stationären Psychiatrie auf solche Veränderungen, welche als solche auch sehr unterschiedlich bewertet werden müssen. Diese Muster reichen von der inneren Kündigung über das Burnout-Syndrom (vgl. Kersting, 1999, S. 53ff) und dem nun wieder neu beschriebenen Cool-out-Syndrom bis hin zu ganz erstaunlichen erheblichen, vielleicht auch nur vermeintlichen Leistungssteigerungen und zu einer Ellenbogenmentalität, die bis vor kurzem nur selten beobachtet werden konnte.

2. Begriffsklärung

Begriffsklärung:

2.1. Eigenwirtschaft:

Der Begriff Eigenwirtschaft wird in dieser Arbeit verstanden als die Bedarfs- und Bedürfnisplanung von Menschen in Arbeitsprozessen. Menschen haben auch in Arbeitsprozessen Bedürfnisse, deren Erfüllung in bestimmten Maßen verlangt werden und Menschen haben Bedarfe, die ebenso nachgefragt werden sollen. (Bedarf und Bedürfnis im Sinne der Arbeit werden weiter unten genauer erläutert.)

Der Begriff Eigenwirtschaft taucht auch im Mittelalter auf, als man mit der Eigenwirtschaft die wirtschaftliche Tätigkeit innerhalb eines Klosterbezirkes bezeichnete (vgl. Doberlug) und es wird die Entwicklung einer adeligen Eigenwirtschaft beschrieben (vgl. Erlanger Historikerseite). Der Begriff Eigenwirtschaft wird auch in der Versicherungswirtschaft gebraucht. Dort bezeichnet er die Tätigkeiten, die ein Mensch während seiner Arbeitszeit für seine persönlichen Grundbedürfnisse ausführt, z.B. die Essenseinnahme, die Reinigungsdusche usw. (vgl. Scholz, et al. 1980).

Ein verwandter Begriff ist der der Eigenwirtschaftlichkeit als finanzwirtschaftlicher Begriff aus dem Recht öffentlicher Unternehmen (vgl. Rittershofer, 1975 und Gabler, 1997).

Sehr interessant ist der ebenfalls verwandte Begriffe der Eigenarbeit, der unter arbeitsorganisatorischer Sicht die Selbstbestimmtheit betont und unter ökonomischem Blickwinkel die Zweckgebundenheit und mit Mühen verbundene Aktivität versteht (vgl. Bauer, 1992).

Eine politische Dimension des Begriffes Eigenwirtschaft beschreibt Silvio Gesell der die Eigenwirtschaft auch Freiwirtschaft nennt (vgl. Schmitt, 1989).

2.2. Pflegende:

Pflegende in dieser Arbeit sind Mitarbeiter des Pflegedienstes in der stationären Psychiatrie. Darunter zählen die staatlich anerkannten Krankenschwestern und Krankenpfleger mit dreijähriger Ausbildung, Pflegende mit einer Weiterbildung "Krankenschwester/ Krankenpfleger für Psychiatrie", Krankenpflegehelferinnen und Krankenpflegehelfer, Heilerziehungspfleger und Erzieherinnen und Erzieher und dem Pflegedienst unterstellte Personen, die ausschließlich einer längerdauernden, pflegerischen Tätigkeit nachgehen.

2.3. Stationäre Psychiatrie:

Die stationäre Psychiatrie sind Behandlungseinheiten in Krankenhäusern der psychiatrischen Versorgung.

Krankenhäuser sind nach §107 Abs. 1 Sozialgesetzbuch V. Buch (SGB V) Einrichtungen, die

- der Krankenhausbehandlung und der Geburtshilfe dienen,
- fachlich-medizinisch unter ständiger ärztlicher Leitung stehen, über ausreichende, ihrem Versorgungsauftrag entsprechende diagnostische und therapeutische Möglichkeiten verfügen und nach wissenschaftlich anerkannten Methoden arbeiten,
- mit Hilfe von jederzeit verfügbarem ärztlichen, Pflege-, Funktions- und medizinisch technischem Personal darauf eingerichtet sind, vorwiegend durch ärztliche und pflegerische Hilfsleistung Krank-

heiten der Patienten zu erkennen, zu heilen, ihre Verschlimmerung zu verhüten, Krankheitsbeschwerden zu lindern oder Geburtshilfe zu leisten

- und in denen die Patienten untergebracht und gepflegt werden können.

(Statistisches Bundesamt 1996)

2.4. Bedarf:

Bedarf ist nach Brockhaus (1987, S.5) " .. die Art und Menge der zur Befriedigung der Bedürfnisse notwendigen Güter und Dienstleistungen. Nur ein Teil des Bedarfes (potentielle Nachfrage) wird zur kaufkräftigen Nachfrage am Markt (effektive Nachfrage), z.B. aufgrund fehlender Kaufkraft oder Bedarfsdeckung über Eigenproduktion. Ein Bedürfnis wird zu Bedarf und zur effektiven Nachfrage durch den Entschluß und die Fähigkeit, Güter oder Dienstleistungen zu seiner Befriedigung am Markt zu erwerben".

Wöhe definiert Bedarfsplanung als die "vorausschauende Ermittlung des Bedarfes an Werkstoffen oder Waren für den Planungszeitraum" (Wöhe, 1993, S. 521).

Dieser Begriff von Bedarf wird auf die Pflegenden in dieser Arbeit in der stationären Psychiatrie so übertragen, daß Pflegende der Unternehmensleitung (Krankenhausleitung) Güter und Dienstleistungen anbieten, die aus ihrer persönlichen, menschlichen Art entstehen. Dies kann z.B. die besonders warme, empfindsame Zuwendung zu Patienten sein oder die besondere Fähigkeit zur Organisation und Administration u.v.a.m. Die Krankenhausleitung kann nun diese Güter zu ihrer Bedürfnisbefriedigung annehmen und einsetzen oder zurückweisen, weil ihrer Meinung nach kein Bedürfnis

vorhanden ist, diese Güter oder Dienstleistungen einzusetzen (effektive Nachfrage).

Die Bedarfsplanung von Pflegenden in der stationären Psychiatrie ist demnach die Planung, Produktion und das Angebot von persönlichen Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung der Bedürfnisse des Unternehmens (potentielle Nachfrage).

2.5. Bedürfnis:

Bedürfnisse entstehen volkswirtschaftlich gesehen aus einem "Gefühl des Mangels an bestimmten Marktgütern. Das Gossensche Gesetz besagt, daß bei fortschreitender Befriedigung eines Bedürfnisses die noch verbleibenden Bedürfnisregungen an Intensität abnehmen, bis ein Sättigungsgrad erreicht wird. Dies wird in den Wirtschaftstheorien auch Grenznutzen genannt (vgl. Ribhegge, 1987)

Bedürfnisse im Sinne der vorliegenden Arbeit sind die Bedürfnisse des Unternehmens (stationäre Psychiatrie) nach den Gütern und Dienstleistungen (Bedarfe) der Pflegenden, die zur Erreichung der Unternehmensziele gebraucht werden. Die Bedürfnisplanung von Pflegenden in der stationären Psychiatrie ist demnach die Planung von persönlichem Handeln und Verhalten gegenüber den Anforderungen (Bedürfnissen) des Unternehmens.

3. Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes

Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes

Pflegende in der stationären Psychiatrie stehen ständig unter einem Einfluß auf mehreren Ebenen.

In der Makroebene sind es vor allem die sich ständig verändernden politischen und rechtlichen Rahmenvorgaben, z.B. Krankenhausfinanzierung, Pflegesatzverordnungen, Sozialgesetzbücher und Abrechnungssysteme. Ebenso nimmt die ökonomische Entwicklung mit verändertem Bedarf und einer reagierenden Bedarfsplanung einen ständigen Einfluß. Weiter wird der demographische Aspekt weitestgehend zusammen mit den anderen genannten Dingen die Zukunft bestimmen.

Auf der Mesoebene unterliegen die Pflegenden in der stationären Psychiatrie dem Einfluß der Veränderungen des Unternehmens Krankenhaus, das einerseits auf die Veränderungen der Makroebene reagiert und andererseits darauf mit internen Umstrukturierungen reagiert. Ebenso ergeben sich aus den internen Organisationsveränderungen des Unternehmens Einflüsse auf die Pflegenden, zum Beispiel im Falle einer Beförderung der Pflegeperson.

Auf der Mikroebene unterliegen die Pflegenden den Einflüssen ihrer privaten Lebensveränderungen, ihres Gesundheitszustandes und ihrer persönlichen Reifung.

Innerhalb der Ebenen verhalten sich Pflegende in der stationären Psychiatrie in unterschiedlicher Art und Weise. Es sind Verhaltensweisen im Sinne einer inneren Emigration oder inneren Kündigung genauso zu beobachten wie hoch engagiertes und scheinbar wohl strukturiertes Verhalten. Einige der Pflegenden machen Karriere im

Sinne einer inhaltlich, praktischen Weiterentwicklung und Kompetenzsteigerung. Einige Pflegende bleiben ohne sichtbare und spürbare Veränderung auf einem scheinbar gleichbleibenden Level. Der Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Frage in welcher Art Pflegende in der stationären Psychiatrie mit den Veränderungen in der Wechselwirkung zwischen dem Unternehmen, das durch andere Personen repräsentiert ist und sich selbst, mit sich selbst umgeht. Entscheiden ist dabei die Frage des Was, nicht die Frage des Warum. Die Arbeit will die Art der Verhaltensweisen beschreiben und keine Frage der Motivation zu bestimmten Verhaltensweisen klären.

4. Der Mensch in der Ökonomie - Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens

Der Mensch in der Ökonomie - Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens

Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens wurde durch Gary S. Becker beschrieben. Bereits vor Becker wurde der ökonomische Ansatz von Adam Smith, Karl Marx und anderen beschrieben. Smith benutzte den ökonomischen Ansatz aber häufig zur Erklärung politischen Verhaltens und Marx beschrieb mit dem ökonomischen Ansatz neben dem Markt-Verhalten auch Bereiche des Nicht-Markt-Verhaltens.

Der Kern des ökonomischen Ansatzes wird durch Becker folgendermaßen beschrieben.

“Die Annahmen des nutzenmaximierenden Verhaltens, des Marktgleichgewichts und der Präferenzstabilität – strikt und ohne Einschränkung angewandt – machen zusammen den Kern des ökonomischen Ansatzes aus, so wie ich ihn sehe” (Gary S. Becker, 1992, S. 4).

Becker postuliert nicht nur, daß der ökonomische Ansatz “ .. expliziter und extensiver als andere Ansätze nutzenmaximierendes Verhalten unterstellt” (a.a.O.), sondern er unterstellt auch, daß es die Existenz von Märkten gibt, die “ . mit wechselnder Effizienz die Handlungen der verschiedenen Beteiligten - Individuen, Unternehmen, ja Nationen – so koordinieren, daß sie miteinander in Einklang gebracht werden können” (a.a.O.).

Dem widerspricht Ribhegge, der die Grenzen der Theorie rationaler Erwartungen aufzeigt und sich gegen ein mechanistisches Weltbild wendet (vgl. Ribhegge, 1987)

Beim Becker´schen Denken steuern Preise und andere Marktinstrumente die Allokation der knappen Ressourcen in der Gesellschaft, Handlungen und Bedürfnisse werden davon beschränkt.

Stabile Präferenzen beziehen sich bei Becker auf grundlegende Wahlobjekte, die in den Menschen selbst liegen, wie Gesundheit, Prestige, Sinnenfreude, Neid usw. Dies sind Dinge, die jeder Haushalt herstellt, indem er Marktgüter und –leistungen, eigene Zeit und andere Faktoren einsetzt.

Der Becker´sche Ansatz besagt aber nicht, daß es irrationale Entscheidungen sind, wenn eine Person oder ein Haushalt eine günstige Gelegenheit nicht ausnutzt, es geht eher darum ein System in für die Beteiligten sinnvoller Weise zu schließen. Der ökonomische Ansatz nimmt monetäre und psychische Kosten an, die in einem sinnvollen Zusammenhang für die Person oder einen Haushalt gebracht werden müssen. Becker geht auch nicht davon aus, daß alle Entscheidungen von Menschen oder Haushalten bewußt getroffen werden, er bemüht hier eher einen unbewußten Ansatz und zitiert Merton (Merton, 1968). “Der ökonomische Ansatz ist daher vereinbar mit der Betonung des Unbewußten in der modernen Psychologie oder mit der Unterscheidung von manifesten und latenten Funktionen in der Soziologie.”

Becker vertritt die Auffassung, daß der ökonomische Ansatz so umfassend sei, “ .. sei es nun Verhalten, das monetär meßbar ist oder unterstellte “Schatten”-Preise hat, seien es wiederkehrende oder seltene Entscheidungen, handele es sich um emotionale oder nüchterne Ziele, reiche oder arme Menschen, Patienten oder Therapeuten, Geschäftsleute oder Politiker, Lehrer oder Schüler. Die Anwendungsmöglichkeiten eines so aufgefaßten ökonomischen Ansatzes sind ebenso breit wie es der Reichweite der Ökonomie im Sinne der oben erörterten Definition entspricht, die auf knappe Mittel und konkurrierende Ziele abstellt.” (a.a.O.)

Die zentralen Aussagen Beckers beziehen sich zusammenfassend auf das Nutzenmaximierungsprinzip und die Unterstellung von stabilen Präferenzen, die Voraussagen möglich machen.

Er selbst beschreibt dies so:

“Der Kern meines Argumentes ist, daß menschliches Verhalten nicht schizophren ist: einmal auf Maximierung ausgerichtet, einmal nicht; manchmal durch stabile Präferenzen motiviert, manchmal durch unbeständige; manchmal zu einer optimalen Akkumulation von Informationen führend, manchmal nicht. Alles menschliche Verhalten kann vielmehr so betrachtet werden, als habe man es mit Akteuren zu tun, die ihren Nutzen, bezogen auf ein stabiles Präferenzsystem, maximieren und sich in verschiedenen Märkten eine optimale Ausstattung an Informationen und anderen Faktoren schaffen.” (a.a.O.)

Nachdem sich der bedeutendste Vertreter des ökonomischen Ansatzes zur Erklärung menschlichen Verhaltens hauptsächlich auf die Stabilität der Präferenzen und das Nutzenmaximierungsprinzip bezieht, kann eine Kritik darüber auch nur über die selben Prinzipien erfolgen.

Ripperger beschreibt in der “Ökonomik des Vertrauens” die Problematik von sich ändernden Präferenzen in der Ökonomik und den impliziten Entitäten des Nutzenmaximierungsprinzips.

Ihre Kritik richtet sich vor allem an die in der Ökonomie fehlende Theorie zur Erklärung von Veränderungen in den Präferenzen.

“Um den Prozeß der Internalisierung einer vertrauenswürdigen Disposition ökonomisch erklären zu können, bedarf es einer Theorie über die Bildung und Veränderung von Präferenzen. Genau dieser Anspruch würde jedoch den Rahmen der herkömmlichen ökonomi-

schen Theorie sprengen. Während sich Soziologen, Psychologen, Soziobiologen und auch Rechtswissenschaftler im Rahmen ihrer Disziplin mit der Erforschung von Präferenzen beschäftigen, geht der ökonomische Ansatz regelmäßig von gegebenen und stabilen Präferenzen aus. Eine Theorie, welche die Nutzenmaximierung zu ihrem zentralen Handlungsprinzip macht, setzt eine Nutzenfunktion als Maximierungsbasis voraus, denn wie Coleman treffend bemerkt "a theory based on purposive action must start with purpose, whatever it may be" (Ripperger, 1998, S. 202).

Ripperger kritisiert weiter, daß die ökonomische Theorie interpersonale Verhaltensunterschiede durch unterschiedliche Handlungsrestriktionen und Präferenzen trifft, so maximiert ein Egoist seinen Nutzen nach dem gleichen Prinzip wie der Altruist, aber über die Bildung und Wirkung von Präferenzen keine Aussagen macht. Menschen verändern sich aber im Verlauf ihrer Entwicklung und Sozialisation ständig und mit ihnen ihre Präferenzen. Johnson, eine Pflergetheoretikerin die das Verhalten von Menschen in Systemen untersucht, vertritt in ihrem Verhaltenssystemmodell die Auffassung, daß sich Menschen immer der Umwelt anpassen. "Zielgerichtetes, geordnetes und vorhersehbares Verhalten wird solange aufrecht erhalten, wie es sich im Umgang mit der Umwelt für die Person als effizient und effektiv erweist. Dies ist immer dann der Fall, wenn das Verhalten der Person den sozialen Anforderungen entspricht, wenn die Person in der Lage ist, sich flexibel den biologischen Erfordernissen anzupassen ... "(Fawcett, 1996, S.85). Ebenso wie Johnson führt auch Ripperger den Begriff der Effektivität neben dem Begriff der Effizienz von Präferenzstrukturen ein, weil das ökonomische Prinzip der Zweckrationalität sich allein auf die Maximierung subjektiv wahrgenommenen Nutzens bezieht.

Damit aber allein auf Effizienzkriterien, also auf die Betrachtung von Input und Output. Somit kann eine Person zwar zwischen verschiedenen Handlungen wählen, aber nicht zwischen verschiedenen Präferenzen. Effektivität wäre nach Ripperger:

“Die Eignung einer gegebenen Präferenzstruktur, das Nutzenniveau innerhalb eines spezifischen Umfeldes langfristig zu maximieren” (Ripperger, 1998, S. 204).

Weitere Argumente für die Einführung einer Effektivität der Präferenzstrukturen werden von Etzioni geboten, der sich ebenfalls gegen eine alleinige Betrachtung der Effizienz in einem input-output-Verhältnis als Gewinn wendet. “Ein neoklassischer Ökonom, dessen Arbeit im anerkannten Journal of Political Economy erschien, war von der Tatsache beunruhigt, daß religiöse Handlungen nicht durch den erwarteten Gewinn erklärt werden können, die ein Individuum im Laufe seines Lebens zu machen plant (Azzi, 1975, S. 28). Heftig bemüht, die Aktivitäten der Menschen mit Hilfe konsumierbaren Gutes zu erklären, führte er den Begriff des “Konsums nach dem Tod” ein und meinte, “daß diese Variable zumindest teilweise eine Funktion der Investitionen der Haushaltsmitglieder in religiöse Aktivitäten während ihrer Lebenszeit wäre” (Etzioni, 1994, S. 64). Eine Klärung hierfür könnte der Vorschlag von Ripperger sein, die Effektivität der Präferenzstrukturen wie in der oben beschriebenen Definition zu bestimmen.

Der Untersucher schließt sich der Auffassung von Ripperger und Etzioni an, der in einem Vorschlagskatalog menschliche Ziele als Nutzen beschreibt und zumindest zwei Bewertungskriterien den Dingen zuordnet, die Fähigkeit Vergnügen zu generieren und ihren moralischen Status (vgl. Etzioni, 1994, S. 451).

Dies ist ein Blickwinkel der Ökonomie auf die Erklärung menschlichen Verhaltens. Die Frage jedoch wie speziell Pflegende in Arbeitsprozessen mit eigenen, persönlichen Ressourcen und persönlichen Gütern wirtschaften und wie sie Bedarfe und Bedürfnisse planen, wurde noch nicht gestellt und somit auch nicht beantwortet.

5. Untersuchung

Untersuchung

5.1. Hypothesenbildung

In Unternehmen werden heute unterschiedliche Auffassungen über das "Humankapital" vertreten. Einmal wird das "Humankapital" als der wichtigste Faktor für erfolgreiches, effektives und effizientes Arbeiten vertreten.

Heuwing postuliert für erfolgreiche Unternehmen diejenigen, die

- "in erheblichem Ausmaß Angebote von nichtmonetären Reizen machen,
- Systeme schaffen, in denen die große Mehrheit der Mitarbeiter das Gefühl bekommen, daß sie die Gewinner sind, und
- es schaffen, den Mitarbeitern das Warum, den Sinn ihrer Tätigkeit zu verdeutlichen" (Heuwing, 1990, S. 227).

An anderer Stelle wird das "Humankapital" als reduziert betrachtet, ... "Die Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte ist den heutigen Anforderungen nicht angepaßt. Oder: Der Wert des Humankapitals hat sich im Gefolge des beschleunigten technologischen Wandels noch viel drastischer reduziert, als dies für das Sachkapital ... der Fall war" (Andreae, 1985, S. 30). Ist nun von den Mitarbeitern der Unternehmenserfolg in größtem Maße abhängig oder nicht? Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, die Mitarbeiter effektiv und effizient einzusetzen. Doch wie kann das geschehen?

Mitarbeiter effektiv und effizient einsetzen ist Führungsarbeit. Führungsarbeit wird von verschiedenen Autoren mit verschiedenen Schwerpunkten und Zielsetzungen beschrieben. Für v. Rosenstiel und Comelli ist eine der Hauptaufgaben von Führung die Motivati-

on. "Die wichtigsten Quellen von Mitarbeitermotivation liegen im Ich, in der Aufgabe, der Führung, der Gruppe, der Organisation und nicht zuletzt auch in der Gesellschaft" (Comelli, v. Rosenstiel, 1995, Vorwort).

Führung wird von v. Rosenstiel verstanden als " ... zielbezogene Einflußnahme auf arbeitende Menschen". Dies kann dadurch geschehen, daß der Führungswille im Unternehmen sich von konkreten Personen ablöst und zur Struktur, zu "Papier und Technik" wird (v. Rosenstiel, 1992, Vorwort).

Comelli und v. Rosenstiel sehen aber in anderen Publikationen noch weitere Möglichkeiten der Führung, etwa durch eine personale Führung, die hauptsächlich über Kommunikation wirkt. Diese Führung sei dann vom Menschenbild der jeweiligen Führungsperson abhängig und es kommt wohl darauf an " ... welches Bild der Vorgesetzte von ihm (dem Mitarbeiter, Anm. R.B.) hat und welche Zukunftsperspektiven er ihm aufzeigen kann, welche Führungstechniken er einsetzt, um auf diese Weise eine "innere Kündigung" zu vermeiden und sein Engagement zu steigern" (Comelli, v. Rosenstiel, 1995, S. 75).

Max Weber (1947) beschreibt in seiner Führungstypologie drei Typen legitimer Herrschaft:

- Den rationalen Typus, dessen Führungsanspruch auf legalen Ordnungen und Anweisungsrechten besteht.
- Dem traditionellen Typus, dessen Führungsanspruch aufgrund von Traditionen und überlieferten Ansprüchen besteht.
- Dem charismatischen Typus, dessen Führungsanspruch auf der hervorragenden Person des Führers beruht.

Im Untersuchungsfeld stationäre Psychiatrie mit seinen äußerlich klaren Rollenzuweisungen und Strukturen im Pflegebereich wird der wohl vorherrschende Typus der rationale Typus sein. Dieser rationale Typus aber ist in der Weber'schen Vorstellung eher so, " .. daß die Verbandsgenossen indem sie dem Herrn gehorchen, nicht seiner Person, sondern jenen unpersönlichen Ordnungen gehorchen" (Weber, 1947, S. 125). Führung kann also als abgehoben von der Person gesehen werden und das eigentlich bestimmende in der Führung ist die Regel und die Norm.

Dieses Verständnis von Führung wird auch von Comelli und v. Rosenstiel, die sich ebenfalls auf Weber berufen, beschrieben. Sie schränken jedoch ein und zitieren Kisch, Esser und Gabele (1979) " ..es ist auch zuzugestehen daß es ohne Regel nicht geht und bestimmtes Erfahrungswissen am besten gesichert werden kann, wenn es zur geschriebenen oder ungeschriebenen Norm gemacht wird. Ein Zuviel an Reglementierung allerdings, macht die Organisation unflexibel und unfähig, sich auf wechselnde Situationen einzustellen" (Comelli, v. Rosenstiel, 1995, S. 76).

Hollick bemerkt zum Problem einer Rollenrationalität, die in Reglementierungen begründet ist für die Institution Krankenhaus. "Organisationen bestehen aber nicht aus Menschen, sondern aus Rollen, die Rationalität der Organisation ist zunächst eine Rollenrationalität. Diese Rollenrationalität ermöglicht es der Organisation, die Individualität oder persönliche Bedürfnisse der Mitglieder negierend, bestimmte Handlungen mit hoher Gewißheit von bestimmten Rollenträgern zu erwarten, denn Rollen sind normative Orientierungsmuster, die das Handeln der Organisationsmitglieder planbar auf die Organisationsziele hin ausrichten" (Hollick, 1999, S. 29).

Im Sinne der vorliegenden Arbeit wäre nun die Erwartung der Organisation an die bestimmten Handlungen der Rollenträger die Bedürfnisse der Organisation und die Frage tut sich auf ob die Bedürfnisse der Organisation durch die Bedarfe der Mitarbeiter, verstanden als die Art und die Menge der Güter und Dienstleistungen, auch befriedigt werden, denn Hollick gibt zu bedenken, daß die Organisation ja die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter negiert.

Das Hauptproblem bei dieser Betrachtungsweise dürfte in der Negierung der Individualität und der persönlichen Bedürfnisse der Rollenträger liegen. Etzioni weist z.B. daraufhin, daß moralisches Verhalten von Menschen in Unternehmen nicht auf ein Anreizsystem zurückzuführen ist, wobei das Anreizsystem im oben beschriebenen Zusammenhang, als Belohnung bei rollenkonformem Verhalten zu verstehen ist. "Dennoch arbeiten viele Leute am besten und fühlen sich am wenigsten ausgebeutet, wenn sie in solchen Arbeitsprozessen mit sozialem Kontext stehen, in denen sie zum Teil aus moralischer Überzeugung arbeiten, als Menschen behandelt werden und nicht einfach als Produktionsfaktoren (Etzioni, 1994, S. 148).

Der Autor vertritt die Auffassung, daß Rollenrationalität, die Betrachtung von Menschen in Unternehmen als Produktionsfaktoren und der einfache Glaube an die Wirksamkeit von Zielvereinbarungen und Normen und Regeln als Steuerungsfaktoren eines Unternehmens Krankenhaus, keinen echten Erfolg bringen und nicht der tatsächlichen, realen Situation und Reaktion von Menschen in Arbeitsprozessen entsprechen.

Unternehmen können die höchste Effizienz und die höchste Effektivität durch die Nutzung der persönlichen Ressourcen der Mitarbei-

ter erreichen. Wenn jeder Mitarbeiter entsprechend dieser Ressourcen zielgerecht eingesetzt würde, so könnte dies die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen erheblich steigern. In der Pflege, dem Untersuchungsfeld dieser Studie, beträgt die durchschnittliche Verweildauer im Beruf derzeit fünf Jahre. Dies mag wohl auch in der besonderen Belastung des Pflegeberufes und in seinem niedrigen sozialen Status liegen, es könnte seine Begründung aber auch in der unzureichenden Berücksichtigung der persönlichen Ressourcen der Pflegenden finden (vgl. Bartholomeyczik, 1998).

Die vorliegende Arbeit will eine vorläufige Theorie zur Bedarfs- und Bedürfnisplanung des Menschen beschreiben. So soll eine vorläufige Theorie, genannt Eigenwirtschaft, neben den Theorien von Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft entstehen.

So wie die Betriebswirtschaft und die Volkswirtschaft unter wirtschaften das Handeln mit knappen Gütern oder das Handeln im Zustand von Knappheit zur Schaffung von Werten versteht, will auch eine Eigenwirtschaft das menschliche Handeln in Arbeitsprozessen verstehen. Daß ökonomische Prinzipien auf alle menschlichen Lebensbereiche zu übertragen sind, ist durch die Arbeiten von Adam Smith, Karl Marx, Gary S. Becker u.a.m.¹ bereits publiziert. Bedarf und Bedürfnis werden in der vorliegenden Arbeit sowohl auf seiten der Pflegenden als auch auf seiten des Unternehmens gesehen.

Es gilt also, die Fragen zu klären, wie Pflegende in der stationären Psychiatrie mit ihren Bedarfen, den persönlichem Ressourcen oder persönlichen Gütern und Dienstleistungen die sie zur Verfügung stellen können, oder mit ihren Bedürfnissen, als Zustand von Knappheit der Anforderung dieser persönlichen Ressourcen oder

¹ Siehe hierzu Ripperger: Ökonomik des Vertrauens

persönlicher Güter und Dienstleistungen, in Arbeitsprozessen handeln. Der Denkansatz ist hier folgender.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens haben eigene Bedürfnisse, die sie erfüllt bekommen wollen und stellen dem Unternehmen Bedarfe, die Art und Menge von Gütern und Dienstleistungen, die hier aus der Person entspringen z.B. großes organisatorisches Talent, zur Verfügung. Unternehmen hingegen haben auch eigene Bedürfnisse, die die Mitarbeiter befriedigen sollen und stellen Bedarfe, die Art und Menge von Gütern und Dienstleistungen, die aus dem Unternehmen kommen z.B. kooperativer Führungsstil, dem Mitarbeiter zu Verfügung. Die Frage lautet hier aber: Passen die Bedarfe und die Bedürfnisse von beiden Seiten zueinander, werden sie voneinander in der entsprechend gewünschten Art angenommen oder angefordert? Die vorliegende Arbeit geht davon aus, daß Menschen Mittel einsetzen um die dann entstehenden Knappheiten der Anforderungen der Bedarfe oder der Erfüllung von Bedürfnissen zu überwinden und die Bedarfe, als potentielle Nachfrage, zum Bedürfnis, als effektiver Nachfrage werden zu lassen oder anders ausgedrückt: Wie handeln Menschen, wenn ihr persönliches Angebot an das Unternehmen (besonderes organisatorisches Talent, besondere Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung mit Patienten, usw.) nicht das Bedürfnis des Unternehmens trifft.

Die zentralen Fragen lauten:

- Was sind für Pflegende Knappheiten in Arbeitsprozessen?
- Was sind für Pflegende Bedarfe in Arbeitsprozessen?
- Was sind die Mittel, die Pflegende einsetzen um Knappheiten zu überwinden?

- Wie setzen sie diese Mittel ein?
- Welche Bedingungen werden von Pflegenden für den Mitteleinsatz wie geschaffen?

Aus den vorgenannten Überlegungen ergibt sich nun folgende Hypothese:

Pflegende in der stationären Psychiatrie handeln eigenwirtschaftlich. Das eigenwirtschaftliche Prinzip ist der Versuch einer Angleichung der persönlichen Bedürfnisse und Bedarfe zwischen Unternehmen und Pflegeperson in der Person des/der Pflegenden.

Hypothese:

Es gibt Eigenwirtschaft.

5.2. Untersuchungsmethode und Begründung

Die vorliegende Studie beschreibt qualitativ die Bedarfs- und Bedürfnisplanung von Pflegenden in Arbeitsprozessen. Diese Bedarfs- und Bedürfnisplanung ist im starken Maße abhängig von der Individualität des Einzelnen und von der Qualität, der in einem Austauschprozeß mit dem Unternehmen entstehenden Beziehungsmuster. Ein solches Erleben und die Qualität der entstehenden Beziehungsmuster sind durch positivistisch, quantitative Untersuchungsmethoden nur rudimentär zu erfassen.

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Untersuchung sind soziale Situationen und diese bedürfen einer Untersuchungsmethodik, die den sozialen Phänomenen angepaßt sind. Lamnek zitiert hierzu Girtler, der die Hauptargumente gegen eine positivistische Soziologie zusammenfaßt:

“1. Soziale Phänomene existieren nicht außerhalb des Individuums, sondern sie beruhen auf den Interpretationen der Individuen einer sozialen Gruppe (die es zu erfassen gilt).

2. Soziale Tatsachen können nicht vordergründig “objektiv” identifiziert werden, sondern sie sind als soziale Handlungen von ihrem Bedeutungsgehalt her bzw. je nach Situation anders zu interpretieren.

3. “Quantitative” Messungen und die ihnen zugrundeliegenden Erhebungstechniken können soziales Handeln nicht wirklich erfassen; sie beschönigen oder verschleiern eher die diversen Fragestellungen. Häufig führen sie dazu, daß dem Handeln eine bestimmte Bedeutung unterschoben wird, die eher die des Forschers als die des Handelnden ist.

4. Das Aufstellen von zu testenden Hypothesen vor der eigentlichen Untersuchung kann dazu führen, dem Handelnden eine von ihm nicht geteilte Meinung oder Absicht zu suggerieren oder aufzuoktroyieren" (Lamnek, 1995, S. 7).

Lamnek führt weiter aus, daß "naturwissenschaftlich-positivistisches" Forschungsvorgehen kaum dazu beiträgt menschliches Handeln konsequent zu erfassen (a.a.O.).

Die quantitativen Verfahren versuchen genau das aus dem Forschungsprozeß zu eliminieren, was im vorliegenden Fall der Gegenstand der Studie sein soll, nämlich die Intersubjektivität in den sozialen Situationen. Der Forschungsprozeß ist in jedem Falle eine soziale Situation und die Intersubjektivität zwischen Forscher und Beforschten läßt sich im Grunde gar nicht eliminieren. Lamnek bemerkt hierzu, daß " sich diese Einflüsse gar nicht eliminieren lassen, ja die Involviertheit des Forschers in den Forschungsprozeß ein unumgehbarer und notwendiger Faktor der Ergebnisproduktion sei. Versteht man den Forschungsablauf als kommunikative Beziehung zwischen Forscher und Forschungsobjekt, so ergibt sich die Intersubjektivität gerade nicht aus der Standardisierung der Methoden, sondern aus der Anpassung der Methoden an das individuelle Forschungsobjekt sowie der Verständigung und dem Verstehen zwischen Forscher und Forschungsobjekt (Lamnek, 1995, S. 13).

Aus den genannten Gründen hat sich der Untersucher entschlossen die qualitative Methode Grounded Theory (datenbasierte Theorie) von Strauss und Glaser für die vorliegende Untersuchung zu wählen.

Das Ziel der Untersuchung ist die Generierung einer vorläufigen Theorie zur Bedarfs- und Bedürfnisplanung von Pflegenden in der stationären Psychiatrie.

Strauss ist “der festen Überzeugung, daß soziale Phänomene komplexe Phänomene sind” (Strauss, 1994, S. 31). Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich eindeutig mit dieser Komplexität sozialer Phänomene, die nur schwer zu durchdringen ist.

Strauss führt weiter dazu aus: “In weiten Teilen der Sozialforschung scheint man geradezu das Gegenteil anzunehmen” und weiter “ Sie (die Wissenschaftler) haben den Glauben an die Möglichkeit aufgegeben, das dröhnende verfluchte Durcheinander der Erfahrung ordnen zu können, es sei denn, sie ignorieren einfach eine Zeitlang deren Komplexität” (a.a.O.). Deshalb legt die Methodologie der Grounded Theory großen Wert darauf, daß viele Konzepte einschließlich ihrer Bezüge untereinander erarbeitet werden. Diese Methodologie ist durch die spezielle Analyse qualitativer Daten auf die Entwicklung einer Theorie gerichtet. Sie wurde in den frühen sechziger Jahren von Barney Glaser und Anselm Strauss entwickelt.

Die Entwicklung wurde von zwei Denkrichtungen entscheidend beeinflusst. Zum einen war dies die allgemeine Richtung des amerikanischen Pragmatismus mit den Vertretern John Dewey und George H. Mead. Dieser amerikanische Pragmatismus legt sein Gewicht auf Handlungen und die problematische Situation. Deutlich ist die Notwendigkeit, Methode im Rahmen von Problemlösungsprozessen zu begreifen. Die andere Denkrichtung war die der Chicagoer Schule der Soziologie, die seit den zwanziger Jahren bis in die fünfziger Jahre hinein entwickelt wurde. Die Chicagoer Schule begriff Wandel als konstantes Merkmal sozialen Lebens und daß die spezifischen Richtungen erklärt werden müssen. Die sozialen Prozesse und die soziale Interaktion waren der Mittelpunkt der Betrachtung und es besteht die Notwendigkeit die Standpunkte der Handelnden zu erfassen um Interaktion, Prozeß und sozialen Wan-

del erfassen zu können (vgl. Strauss, 1994). Anselm Strauss kann auch eine Verwandtschaft zum Symbolischen Interaktionismus bescheinigt werden, er selbst lehnte es jedoch ab sich als symbolischen Interaktionisten zu bezeichnen.

Eine Grundannahme in der diese Denkrichtungen in der Grounded Theory münden ist folgende: "Sie besagen, daß Menschen gegenüber Objekten, die als soziale Objekte verstanden werden, auf der Basis von Bedeutungen handeln, die diese Objekte für sie haben; daß diese Bedeutungen in sozialen Interaktionen entstehen; daß sie in einem Interpretationsprozeß entwickelt und modifiziert werden. Soziale Sinnstrukturen sind damit Produkte menschlichen Handelns und kontinuierlichem Wandel unterworfen. Daß diese Produkte sich objektivieren und zum - wiederum einem Interpretationsprozeß zugänglichen und damit nie vollständig determinierendem – Bedingungsrahmen menschlichen Handelns werden, wird von den Kritikern des Symbolischen Interaktionismus gern übersehen, die diesen für eine liberalistische Ideologie halten" (Strauss, 1994, S. 16). Eine weitere Wurzel der Grounded Theory ist im deutschen Idealismus von Hegel und Kant zu sehen.

Warum die Methode besonders gut zur Untersuchung der vorliegenden Frage geeignet ist, beantwortet Strauss selbst: "Überall dort wo die Annahme zugrunde liegt, daß menschliche Wirklichkeit interpretierte Wirklichkeit ist und diese Wirklichkeit in Interaktionsprozessen konstruiert wird, liefert die Grounded Theory das passende methodische Rüstzeug, das dort seinen Ansatzpunkt findet", "wo was los ist", "um mit Goffman zu sprechen: im Alltagsleben selbst" (a.a.O.).

Die Grounded Theory wurde von den Soziologen Anselm Strauss und Barney Glaser entwickelt.

“Die Grounded Theory ist ein wissenschaftstheoretisch begründeter Forschungsstil und gleichzeitig ein abgestimmtes Arsenal von Einzeltechniken, mit deren Hilfe aus Interviews, Feldbeobachtungen, Dokumenten und Statistiken schrittweise eine in den Daten begründete Theorie entwickelt werden kann” (Strauss/Corbin, 1996, Vorwort).

Nach Haller ist die Grounded Theory eine induktiv gebildete Theorie über ein soziales Phänomen. Die Grounded Theory stellt einen Forschungsprozeß dar, in dem systematisch Daten erhoben, entwickelt und verifiziert werden (vgl. Haller, 2000, S. 11).

Nach Glaser und Strauss muß eine Grounded Theory vier Kriterien erfüllen:

“Eignung:

Die Theorie bildet das untersuchte Phänomen, z.B. eine soziale Welt, real ab.

Allgemeingültigkeit:

Die Theorie beinhaltet genügend Variationen, so daß sie in bezug auf verschiedene, dem Gegenstand verwandte Kontexte aussagekräftig ist.

Verständnis:

Die theoretischen Aussagen sollen auch für die untersuchten Personen und Mitbetroffene verständlich sein.

Steuerung:

Unter diesem Stichwort formulieren Glaser und Strauss den Anspruch, daß eine Grounded Theory die Basis für kontrolliertes, gesteuertes, professionelles Handeln im untersuchten Feld bilden soll” (a.a.O.).

Strauss und Corbin benennen die vier Kriterien mit Übereinstimmung, Allgemeingültigkeit, Verständlichkeit und Kontrolle. Kontrolle meint hier auch Steuerung im Sinne von Kontrolle des Handelns (vgl. Strauss/Corbin, 1996, S. 8).

Die vier Kriterien stellen auch gleichzeitig neben anderen die Qualitätskriterien für eine Grounded Theory dar.

Die Forschungsergebnisse einer Grounded Theory-Studie konstituieren nach Strauss und Corbin "eine theoretische Darstellung der untersuchten Wirklichkeit, anstatt aus einer Anhäufung von Zahlen oder einer Gruppe locker verbundener Themen zu bestehen" (a.a.O.).

Stark beeinflusst ist die Grounded Theory von interaktionistischem Gedankengut wie z.B. von G. H. Mead und Herbert Blumer als den Vertretern des symbolischen Interaktionismus beschrieben.

Blumer beschreibt drei Prämissen:

1. Menschen handeln "Dingen" gegenüber auf der Grundlage von Bedeutungen.
2. Die Bedeutung solcher "Dinge" ist aus sozialen Interaktionen abgeleitet oder entstehen aus ihr.
3. Die Bedeutungen werden von Personen in interpretativen Prozessen in der Auseinandersetzung mit den "Dingen" benutzt, gehandhabt und geändert (vgl. Hanft, 1991, S. 152).

Strauss und Corbin legen gesellschaftspolitische und methodologische Postulate für eine Grounded Theory-Forschung zugrunde:

- Forschende müssen sich ins Untersuchungsfeld begeben, wenn sie verstehen wollen, was dort geschieht.
- Theorie muß in der Wirklichkeit verankert sein, wenn sie zur Entwicklung einer Disziplin beitragen will.

- Die Erfahrungen und das Erleben der Menschen entwickeln sich laufend.
- Menschen nehmen in der Gestaltung ihrer Lebenswelt eine aktive Rolle ein.
- Wandel und Prozesse sowie Vielfalt und Komplexität im menschlichen Leben sind hervorzuheben.
- Handlungen sind in gegenseitiger Beziehung mit Bedingungen und Bedeutungen zu sehen (vgl. Haller, 2000, S. 17).

5.3. Der Forschungsablauf

Die Grounded Theory hat ebenso wie alle anderen Methoden einen klaren und logischen Forschungsablauf. Dieser soll nun nachfolgend dargestellt werden.

“Ein Forschungsprozeß nach dem Grounded Theory Approach ist durch vier Verfahren geprägt, die fortlaufend und gleichzeitig durchgeführt werden.

- Theoretische Stichprobenbildung
- Datenanalyse
- Theoriebildung
- Weiterentwicklung des Forschungsdesigns” (a.a.O.).

Der Forscher wird im Prozeß ständig zwischen induktivem² und deduktivem Denken wechseln und daran ein sampling anschließen, das es ihm ermöglicht, die in der Deduktion gewonnenen Konzepte

² Auf Seite 34 wurde davon gesprochen, daß die Grounded Theory ein induktiv gebildete Theorie sei. Der Ablauf der Forschung beginnt auch tatsächlich induktiv und entwickelt sich dann zu einem Konzept der zu Theoriegedanken, die dann deduktiv wieder in der Wirklichkeit oder Realität überprüft werden. Das Sampling

zu verifizieren. Die Stichprobenbildung basiert zunächst auf theoretischen Annahmen und Konzepten und auf vorläufigen Annahmen aus der beruflichen Erfahrung oder aus der Fachliteratur (a.a.O.) und muß natürlich auf die Forschungsfrage abgestimmt sein.

“Die Fragestellung in einer Untersuchung mit der Grounded Theory ist eine Festlegung, die das Phänomen bestimmt, welches untersucht werden soll. Sie beinhaltet was man schwerpunktmäßig untersuchen und was man über den Gegenstand wissen möchte. Fragestellungen in der Grounded Theory besitzen darüber hinaus immer eine Handlungs- und Prozeßorientierung” (Strauss/Corbin, 1996, S. 23).

Die Erhebung der Daten in der Grounded Theory geschieht mittels Interview, Sichtung von Texten, Videobändern, Berichten und es ist zulässig das Wissen aus der eigenen Erfahrung zu benutzen.

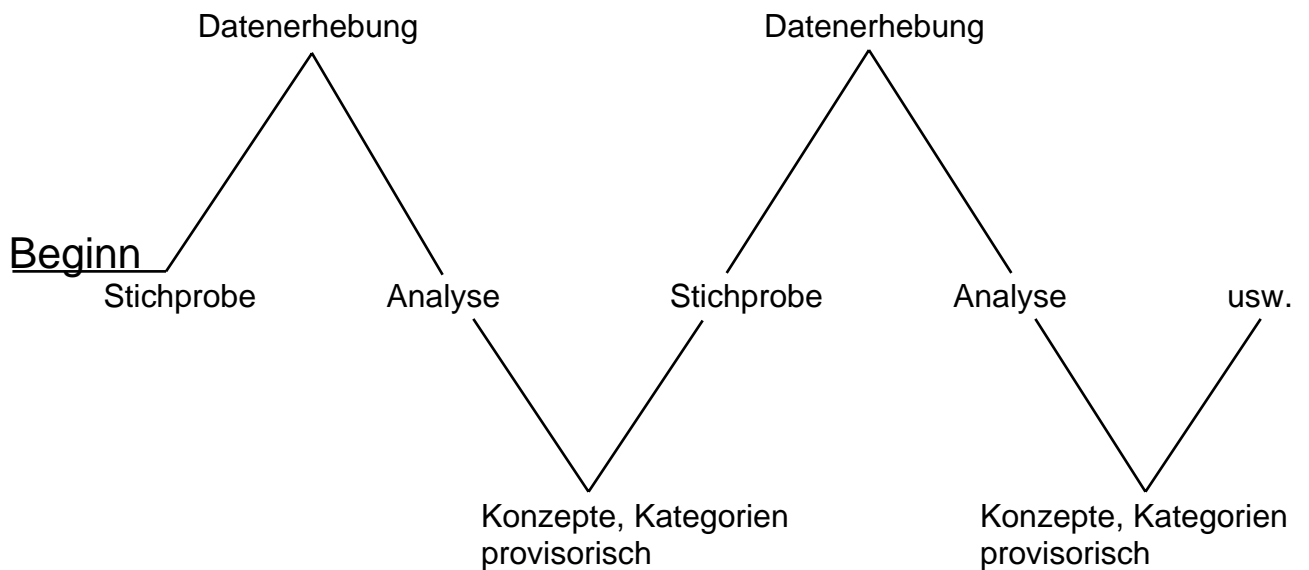
Strauss prägte den Satz: “Alles sind Daten”. In der Grounded Theory ist es zulässig alles als Daten zu betrachten und zu analysieren was im Kontext des Untersuchungsgegenstandes und der Forschungsfrage steht.

Wie in allen anderen Forschungsabläufen auch steht am Beginn die Klärung der Forschungsfrage, die Hypothesenbildung, die Begriffsdefinition und die Stichprobenbildung (sampling) und daraufhin die Datenerhebung.

Die Auswertung und Analyse der Daten geschieht aber nach einem genau festgelegten Vorgehen. Es ist ein ständiges Hin- und Herpendeln zwischen Empirie und Theorie wie in der Darstellung abgebildet.

bedeutet dann die gezielte Suche nach einem Forschungsfeld (Stichprobe) in dem die Theoriedanken überprüft werden können.

Empirie, Daten



Theorie

(Haller, 2000, S. 14)

Abb. 1

Wie bereits erwähnt findet die Stichprobenbildung auf theoretischen Annahmen und Konzepten statt. Der Verlauf des Forschungsprozesses bestimmt dann die Datenanalyse und die provisorischen Ergebnisse daraus die Grundlage für die Auswahl der nächsten Untersuchungssituationen. Der Prozeß der Stichprobenbildung, in der Grounded Theory Sampling genannt, wird immer gezielter durch die entstehenden datengestützten Theorien geleitet. Das Sampling wird folgendermaßen definiert:

“Sampling (Auswahl einer Datenquelle, Fall, Stichprobe, Ereignis etc., A.d.Ü.) auf der Basis von Konzepten, die eine bestätigte theoretische Relevanz für die sich entwickelnde Theorie besitzen. Es ist ein Aspekt der vergleichenden Analyse, der das gezielte Suchen

und Erkennen von Indikatoren für die Konzepte in den Daten ermöglicht" (a.a.O.) (vgl. Glaser und Strauss, 1998).

Die Datenanalyse geschieht durch ein festgelegtes Verfahren von Kodierungen auf verschiedenen Ebenen. Das erste offene Kodieren entdeckt Kategorien und beschreibt sie zunächst hypothetisch. Während der verschiedenen Phasen des Kodierens und der Datenerhebung werden immer wieder sogenannte Theoriememos geschrieben, die vorläufige Konzepte oder Theorienotizen enthalten. Auf diese Memos wird im Laufe der Forschung immer wieder zugegriffen.

Das offene Kodieren ist ein Prozeß der Datenanalyse, ein "Prozeß des Aufbrechens, Untersuchens, Vergleichens, Konzeptualisierens und Kategorisierens von Daten" (Strauss/Corbin, 1996, S. 41). Konzepte sind "konzeptuale Bezeichnungen oder Etiketten, die einzelnen Ereignissen, Vorkommnissen oder anderen Beispielen für Phänomene zugeordnet werden können" (a.a.O.) Kategorien sind "eine Klassifikation von Konzepten. Diese Klassifikation wird erstellt, wenn Konzepte miteinander verglichen werden und sich offenbar auf ein ähnliches Phänomen beziehen. So werden die Konzepte unter einem Konzept höherer Ordnung zusammengruppiert - ein abstraktes Konzept, genannt Kategorie" (a.a.O.).

Das axiale Kodieren untersucht dann die Zusammenhänge zwischen den entwickelten Kategorien und wird definiert als " ... eine Reihe von Verfahren, mit denen durch das Erstellen von Verbindungen zwischen Kategorien die Daten nach dem offenen Kodieren auf eine neue Art zusammengesetzt werden. Dies wird durch Einsatz eines Kodierparadigmas erreicht, das aus Bedingungen, Kon-

text, Handlungs- und interaktionalen Strategien und Konsequenzen besteht" (a.a.O.).

Während der Arbeit mit dem Kodierparadigma, die eigentlich einen Prozeß zwischen induktivem und deduktivem Denken mit Verifikation darstellt, werden die Kategorien miteinander verglichen und In-Beziehung gesetzt und es werden Fragen zu den einzelnen Kategorien aufgeworfen und Unterschiedlichkeiten entdeckt. Dieses Vorgehen führt zur Varianz und zur Dimensionalisierung der Kategorien.

Das selektive Kodieren in der Schlußphase einer Grounded Theory-Studie integriert dann die Theorie. Die verschiedenen Kodierverfahren sind selektiv auf bestimmte Erkenntnislücken in der Beantwortung der Forschungsfrage abgestimmt. Das selektive Kodieren ist " ... der Prozeß des Auswählens der Kernkategorie, des systematischen In-Beziehung-Setzens der Kernkategorie³ mit anderen Kategorien, der Validierung dieser Beziehungen und des Auffüllens von Kategorien, die einer weiteren Verfeinerung und Entwicklung bedürfen" (a.a.O.).

Die Kernkategorie stellt diejenige Kategorie oder das "zentrale Phänomen dar, um das herum alle anderen Kategorien integriert sind" (a.a.O.).

Diese abschließende Integration, die die eigentliche Theoriebeschreibung darstellt, ist ein sehr komplexer Prozeß, der ähnlich wie das axiale Kodieren, aber auf einer höheren, abstrakteren Ebene stattfindet.

³ Für den Begriff Kernkategorie wird häufig auch der Begriff Schlüsselkategorie verwandt.

Der Forschungsprozeß und die Grundoperationen des Kodierens sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

	Phase A	Phase B	Phase C
	Offen Kodieren Offenes Sampling	Axial Kodieren Vergleichendes Sampling	Selektiv Kodieren Abgrenzendes Sampling
Offenheit in der Datenerhebung	am größten		am geringsten (Offenheit ist selektiv)
Deduktion	wenig leitend		leitend
Induktion	leitend		wenig leitend
Vergleichen		immer	
Fragende Perspektive		immer	

Anmerkung: Oft sind im Laufe der Phasen B und C offenes und axiales Kodieren erneut notwendig, um Erkenntnislücken zu schließen (Haller, 2000, S. 15).

Abb. 2

Das Beschreiben der Ergebnisse einer Grounded Theory innerhalb einer bestimmten Struktur, wie sie bei Abschlußarbeiten festgelegt ist, ist sehr schwierig. Die festgelegten Seitenzahlen verhindern oft eine ausführliche Darlegung des Forschungsablaufs.

Wichtig ist es vor allem den Ablauf der Forschung und die Analyse-schritte, mit der Hilfe von Theoriememos⁴

“Obwohl Teile dieser Memos praktisch unverändert in das Manuskript eingebaut werden können, wurden sie dennoch nicht für die

⁴ In der Arbeit tauchen diese Memos als Theorieabbildungen auf.

Kommunikation mit Lesern geschrieben. Zusätzlich zum analytisch komplexen Denken müssen Sie jetzt adäquate kommunikative Fertigkeiten entwickeln, um den Sinn oder die Aussage Ihrer Analyse zu vermitteln" (Strauss/Corbin, 1996, S. 201).

Strauss bemerkt dazu, daß der Hauptunterschied einer Beschreibung nach der Grounded Theory gegenüber anderen Methoden in der Vorläufigkeit der Analyse liegt und sich dies im Kompositionsprinzip eines Forschungsberichtes niederschlagen muß (vgl. Strauss, 1994, S. 324).

Aus diesem Grund wurde bei der Beschreibung der vorläufigen Theorie in dieser Arbeit ein Weg gewählt, der das prozeßhafte, schrittweise Vorgehen der Analyse deutlich macht.

In dieser Form der Beschreibung ist es möglich zum einen den Verlauf der Generierung von Daten und zum anderen den jeweiligen Kodierprozeß zu betrachten.

5.4. Gütekriterien

Die Begründer und Vertreter der Grounded Theory sind entgegen anderen qualitativen Forschern⁵ der Meinung, daß die üblichen Wissenschaftskriterien zur Qualität einer Studie, wie Signifikanz, Kompatibilität von Theorie und Beobachtung, Generalisierbarkeit, Konsistenz, Reproduzierbarkeit, Präzision und Verifikation, wie sie üblicherweise in den quantitativen Studien angewandt werden auch in der Grounded Theory angewendet werden sollten. "Wir teilen unsererseits die Überzeugung, daß die üblichen Kriterien guter Wissenschaft beibehalten, aber eine Umdefinition erfahren sollten, damit sie der Wirklichkeit der qualitativen Forschung und der Komple-

xität sozialer Phänomene gerecht werden, die wir zu verstehen versuchen" (Strauss/Corbin, 1996, S. 214).

Als ein Beispiel für diese Umdefinition kann die Reproduzierbarkeit herangezogen werden.

In den Naturwissenschaften kann z.B. ein physikalisches Experiment wiederholt werden und wenn die Ergebnisse der Originalstudie repliziert werden können, so führt dies zur einer Verstärkung der ihrer Glaubwürdigkeit.

In der Grounded Theory kann diese Reproduzierbarkeit ebenfalls hergestellt werden, wenn ein Forscher, der von der gleichen theoretischen Perspektive wie der Erstuntersucher ausgeht und den gleichen Regeln der Datenerhebung verfolgt, zu den gleichen Ergebnissen wie der Erstuntersucher kommt so wird auch die Originalstudie glaubwürdig. Der Untersucher schließt sich den Aussagen von Strauss und Corbin an.

5.5. Untersuchung

Zur ersten Datenerhebung wurden Interviews mit sieben Pflegenden geführt, anschließend transskribiert und offen codiert. Die ersten Interviews waren so offen wie möglich gestaltet um die Komplexität und Individualität der Informanten nicht zu beeinflussen.

Nach dem ersten offenen Kodieren wurde in denselben Daten gezielt nach Kategorien gesucht. Die Leitlinie ergab sich aus dem ersten Eindruck eines hochkomplexen Geschehens der ständigen Verhandlung von Bedarfen und Bedürfnissen innerhalb und zwischen den Hierarchiestufen. Bedarfe und Bedürfnisse konnten je nach Problemlage als Knappheiten oder Gewinne verstanden wer-

⁵ Siehe Pranke und Wurster, die das Konzept der "trustworthiness von Lincoln und Guba in einem Aufsatz zu den Gütekriterien für Qualitative Forschung diskutieren und die Kriterien des quantitativen Paradigmas kriti-

den. Als Kategorien wurden Einstellungen, Entwicklungen, soziale Zurückweisung und soziale Akzeptanz generiert. Als Einstellungen konnten alle Normen, Werte, Spaß und persönliche Eigenschaften verstanden werden. Entwicklung konnte sowohl passiv als auch aktiv verstanden werden. Die Informanten versuchten zunächst, ausgehend von ihren Einstellungen, Entwicklung bei anderen, später auch bei sich in Gang zu setzen. Diese Versuche richteten sich sowohl auf die gleiche hierarchische, wie auch auf höhere hierarchische Ebenen.

Nach dieser ersten vorläufigen Kategorienbenennung wurde von einer Expertin⁶ ein Interview kodiert und die Ergebnisse wurden bestätigt.

Das theoretical sampling ergab dann, daß weiterführende Informationen zur Entwicklung und Einstellung nur in den verschiedenen hierarchischen Ebenen zu finden waren, da die Daten auf der Ebene der Mitarbeiter keine klaren Aussagen zu den Kategorien in den hierarchischen Ebenen machen konnten. Es wurde ein Gruppeninterview mit neun Stationsleitungen geführt. Es gab aber deutliche Hinweise auf Unterschiedlichkeiten in den Sichtweisen.

Das Gruppeninterview wurde aus zwei Gründen gewählt. Einmal stellt dieses methodische Vorgehen eine Triangulation dar, das "auf wissenschaftlich-methodischer Ebene als multimethodisches Vorgehen bezeichnet wird" (Lamnek, 1995, S. 248ff)⁷ und als Qualitätskriterium für wissenschaftliche Arbeiten gesehen werden kann (a.a.O.). Zum zweiten sollte die sogenannte öffentliche Meinung

sieren" (vgl. auch Lamnek, 1995, S. 154ff)

⁶ Anneke de Jong, Universität Witten-Herdecke;

Dieses Element des peer debriefing wird häufig in der Grounded Theory verwandt.

⁷ "Die ausführliche Definition wurde von Denzin (1978, S. 291) geliefert, der Triangulation als die Kombination von Methodologien beim Studium ein und desselben Phänomens bezeichnet" (Lamnek, 1995, S. 245)

abgefragt werden, um Vergleiche zwischen den privaten Meinungen zu den Mitarbeitern ziehen zu können.⁸

Während der Interviews mit den Stationsleitungen festigte sich weiterhin ein Begriff zu einer neuen Kategorie. Der Begriff Gleichheit, der schon in der Eigenwirtschaft der Mitarbeiter immer wieder gefunden werden konnte, wurde hier als Kongruenz in dem Sinne des Zusammenwachsens oder der Deckungsgleichheit beschrieben. In der Rückschau auf die bisher erhobenen Daten bestätigte sich die Kongruenz als sehr wichtige Kategorie.

Die Stationsleitungen bestätigten, daß sie mit der Theorie Voraussetzungen für Vorgänge und Entscheidungen treffen könnten und bisher beobachtete Phänomene erklären können. Die Ergebnisse brachten eine differenzierte Eigenwirtschaft zu Tage, die sich in ihren Dimensionen von der Eigenwirtschaft der Mitarbeiter unterscheidet.

Die bereits festgestellten Kategorien konnten bestätigt werden und ebenfalls die Subkategorien, die bei den Interviews mit Mitarbeitern gefunden wurden. Die Dimensionen der Eigenwirtschaft von Stationsleitungen wurden so beschrieben. Eigenwirtschaft für sich selbst, Anstoß zur befürchteten Verknappung, Eigenwirtschaft für Mitarbeiter bei Druck von oben, Eigenwirtschaft in der Karriere und Eigenwirtschaft für Mitarbeiter innerhalb der eigenen Gruppe. Diese unterschiedlichen Dimensionen in der ersten Hierarchiestufe ließen weitere Unterschiede in der obersten Hierarchiestufe vermuten, zumal die Subkategorien wie Werte, Reden über Arbeit und Selbstverwirklichung bei Mitarbeitern und Stationsleitungen festzustellen

⁸ Nach Lamnek setzten Polloch und später Mangold "Gruppendiskussionsverfahren ein um Meinungen und Einstellungen unmittelbar im Kontext konkreter Gruppenbeziehungen zu studieren" (a.a.O.). Die öffentliche Meinung ist in diesem Zusammenhang der Inbegriff dieses, die gesellschaftlichen Verhältnisse und Macht-tendenzen widerspiegelnden objektiven Geistes, die Gestalt des Bewußtseins, die charakteristisch ist für die Gesamtgesellschaft" (a.a.O.)

waren und trotzdem unterschiedliche Dimensionen von Eigenwirtschaft gefunden werden konnten. Deshalb wurden nun Einzelinterviews mit zwei Pflegedienstleitungen geführt und zeitnah die wesentlichen Passagen transskribiert. In der Auswertung der Interviews wurden die bisher beschriebenen Subkategorien und Kategorien vollständig bestätigt, die Eigenwirtschaft von Pflegedienstleitungen konnte dimensionalisiert werden und es entwickelte sich die Schlüsselkategorie der Theorie, das Individual-Ideal. Die Beziehung der bisher gefundenen Kategorien zum Individual-Ideal ließen sich ohne Probleme herstellen.

Schon nach der Auswertung der Interviews mit den Stationsleitungen wurde bei 120 Informanten eine schriftliche Befragung zu den Strategien der Eigenwirtschaft nach den bisherigen Ergebnissen durchgeführt. Diese Befragung bestätigte grundsätzlich die Richtigkeit der Strategien der Eigenwirtschaft, aber es gelang eine breitere Absicherung und Differenzierung. Nach Abschluß aller Interviews und einer neuen Durchsicht aller Daten wurde der Einfluß von Zeit auf die Eigenwirtschaft sehr deutlich und es entstand die Frage nach den Dimensionen von Zeit in der Eigenwirtschaft. Um hier noch genauere Informationen zu gewinnen wurde ein weiteres Gruppeninterview mit Pflegenden zur Frage der Zeit sehr offen geführt.

Die Ergebnisse zeigten deutlich die Zeitdimensionen des individuellen Zeiterlebens, der Zeit in Interaktionen, der Zeit in Aktionen und von Eigen- und Systemzeit auf. Zeit und Individual-Ideal sind neben anderen die beiden meßbaren und bestimmbareren Größen der Individualökonomie.

Die Bezeichnung Individualökonomie wurde in Anlehnung an das Individual-Ideal und an die individuelle Zeit, mit den Menschen im

Unternehmen ihre Bedarfs- und Bedürfnisplanung gestalten, gewählt.

Die Hypothese "es gibt Eigenwirtschaft" war mit diesen Ergebnissen bestätigt. Die Individualökonomie ist ein ökonomisches Handeln von Menschen in Arbeitsprozessen, in denen sie eine persönliche Bedarfs- und Bedürfnisplanung durchführen und danach handeln. Die Schlüsselkategorie ist das Individual-Ideal, das die Gesamtheit aller Werte, Normen, Einstellungen und aller Handlungskompetenzen- und Möglichkeiten eines Menschen darstellt. Mit diesem Individual-Ideal verhandeln Menschen mit Kollegen und Vorgesetzten und versuchen eine Kongruenz zwischen den Interaktionspartnern herzustellen. Gelingt dies in annehmbarem Maße wird dies als soziale Akzeptanz und Gewinn bewertet und es entstehen Leistungsbereitschaft und effektive, sowie effiziente Mitarbeit. Gelingt dies nicht, so wird dies als soziale Zurückweisung verstanden und die Mitarbeiter entwickeln Strategien, die wenig effektiv und effizient für das Unternehmen sind. In den Verhandlungen der Individual-Ideale wird der Versuch unternommen Einstellungen, zunächst beim anderen und später, wenn eine minimale Chance zum Erfolg eingeschätzt wird, auch bei sich zu entwickeln, hin zur Kongruenz.

Menschliche Handlungen vollziehen sich in der Zeit, die dem jeweils Handelnden als Eigenzeit angemessen ist. Unternehmen, die ebenfalls zunächst von Menschen repräsentiert werden, versuchen in Systemzeiten zu handeln, die aber von den jeweiligen Eigenzeiten der jeweils Handelnden beeinflusst werden. Zeit ist nach den Ergebnissen der Untersuchung als Kategorie ein relevanter Faktor der Individualökonomie.

Im Verlauf der Theorieentwicklung wurden die bisherigen Ergebnisse verschiedenen Pflegekräften im In- und Ausland vorgestellt und diskutiert.

Zur breiteren Absicherung, Zuverlässigkeit und Gültigkeit der vorliegenden vorläufigen theoretischen Annahmen wurden mit drei ausländischen Pflegenden aus der stationären Psychiatrie (Österreich) Kurzinterviews geführt.

Diese Kurzinterviews enthielten eine kurze Einführung in die Forschungsfragen und gezielte Fragen zur vertieften Diskussion. Diese gezielten Fragen richteten sich auf die Einschätzung zum Erreichen eines minimalen Nutzens in der Bedarfs-Bedürfnisklärung zwischen Pflegenden und Vorgesetzten. Alle drei stimmten sofort zu, daß auch ein minimaler Nutzen in der Zielerreichungseinschätzung genügt um weiter für die Befriedigung des eigenen Bedürfnisses zu argumentieren. Als Strategie wurde hier argumentieren (Reden über Arbeit) genannt. Alle drei Informanten stimmten auch sofort zu, daß bei hohem Druck von den Vorgesetzten ein neues Überdenken auch neues Einschätzen hervorruft: "Dann muß ich überlegen, wie wichtig mir die Sache wirklich ist." In einer Neubewertung würden dann vermehrt externe Überlegungen wie Arbeitsplatzverlust mit einbezogen. Bei der Frage nach Modellieren der Realität stimmten zwei der Informanten sofort und uneingeschränkt zu, ein Informant bestätigte dies erst, dann aber auch eindeutig, nachdem er ein entsprechendes Beispiel erinnert hatte. Alle drei Informanten konnten diesen Sachverhalt auch mit Beispielen belegen.

Zur Frage der verschiedenen Aspekte von Eigenwirtschaft in der Strategie nach erfolglosen Bedarfs-Bedürfnisverhandlungen erzählten alle drei Informanten über Fälle, in denen sich die Pflegenden dann sehr stark Aktivitäten außerhalb des Arbeitsplatzes zugewandt haben. Am Arbeitsplatz selbst zeigten diese Pflegenden nur mehr eine eher mechanistische Arbeitsweise und das Zustandsbild einer inneren Kündigung.

Die letzte Fassung der Theorie wurde im Rahmen einer Fortbildung vor 13 Stationsleitungen vorgestellt. Mündlich wurde die Theorie von allen in den Punkten Allgemeingültigkeit, Validität, Nachvollziehbarkeit und vor allem Relevanz für die Praxis bestätigt.

6. Ergebnisse

Ergebnisse

Mit der Beschreibung der Ergebnisse der Untersuchung werden diese nicht nur statisch dargestellt, sondern es wird das prozessuale Geschehen, der in den Daten gegründeten Theorie deutlich werden.

Die erste Interviewreihe wurde mit sieben Pflegenden geführt. Zwei der Pflegenden waren stellvertretende Stationsleitungen. Die Interviews waren offen gestaltet. Aus eigenen und fremden Beobachtungen werden Hypothesen aufgebaut, die als Interviewleitfaden dienten. Es sollte durch offenes Kodieren versucht werden, in einem offenen Interview zu entdecken, welche Aspekte einer Eigenwirtschaft es geben könnte und es sollte dann im weiteren versucht werden diese Aspekte auf die Fragestellung, was sind Bedarfe und was sind Bedürfnisse und wie gehen die Informanten mit entstehenden oder bestehenden Knappheiten um, untersucht werden. In dieser Untersuchung sollte dann auch versucht werden die Interessen der Hierarchiestufen und des Unternehmens genauer zu beschreiben. Erst in einem weiteren Kodiervorgang mit den entdeckten Bereichen als Kodierstruktur neben dem weiter oben beschriebenen Kodierparadigma sollten dann erste echte Kategorien gebildet werden. Dieses Vorgehen wurde gewählt, damit die Informanten nicht schon durch strukturierte Fragen in eine gewisse Richtung gedrängt wurden. Die Reaktionen des Untersuchers im Gespräch waren daher auch als eher unterstützend für den Gesprächsverlauf geplant. Nach Transkription der Interviews und einem ersten offenen Kodieren kam der Untersucher zu folgenden ersten Ergebnissen.

6.1. Subkategorie: Selbstverwirklichung

Sehr oft wurde von den Informanten der Begriff der Selbstverwirklichung im Beruf genannt. Diese Selbstverwirklichung wurde von einigen Informant sehr direkt angesprochen, andere sahen in ihrer Selbstverwirklichung eher, daß sie ihren Beruf als sehr wichtig für sich selbst sahen oder die Arbeit als Teil der eigenen Person identifizierten. Einmal wurde auch ein biografischer Zusammenhang deutlich, bei anderen Informanten wurde ein biografischer Zusammenhang nur angedeutet. "Also ich denk, das liegt natürlich sicher an meiner Vergangenheit, an meiner Kindheit, dieses sehr leistungsorientierte Denken ... das war sehr wichtig in meinem Leben ... auch ich bin geprägt." Oft wurde der Wert der Arbeit, die Bedeutung der Arbeit für den Menschen selbst dargestellt. Die Verwirklichung stand aber ebenso häufig im Zusammenhang mit Zeit und Zielen, die noch vor den Informanten lagen. Man wollte sich fortbilden, soviel wie möglich mitnehmen, mit der Zeit sich weiterentwickeln. In einigen Fällen lag die Betonung der Entwicklung auf der menschlichen Ebene, in anderen Fällen auf der fachlichen Ebene. Häufig wurde in diesem Zusammenhang das Wort Spaß erwähnt. Jede Selbstverwirklichung und Entwicklung wurde mit dem Ziel eines Nutzens, meist Spaß, benannt. Spaß war auch ein Faktor für die Zufriedenheit von Kollegen und sich selbst. Selbstverwirklichung, Entwicklung und Spaß wurden auch oft im Zusammenhang mit dem Unternehmen gebraucht. Man nahm sich in Abhängigkeit zum Unternehmen für diese Bereiche wahr und es schien so als würden die Informanten versuchen die Strukturen und die Menschen im Unternehmen auf ihre eigenen Ziele hin zu analysieren und auch den Versuch zu machen die Strukturen und die Menschen zu ändern. Die Informanten spürten auch eine gewissen Be-

hinderung ihrer Verwirklichung in den Strukturen und den sie umgebenden Menschen. Diese Behinderungen versuchen sie meist mit der Strategie des Redens zu beseitigen oder zumindest leicht zu verändern.

“Sie (die Ziele) laufen darauf hinaus, daß ich mich zum Teil oder so gut wie möglich selbst verwirklichen will in meiner Arbeit als Pfleger”, oder “als Person arbeiten”, “mir ist das halt sehr wichtig, es gibt viele Leute denen das nicht wichtig ist, ist auch in Ordnung, aber ich kann mir ein Leben ohne Arbeit nicht vorstellen, das wäre für mich undenkbar”, “weil ich denk ich bin recht offen und für Neues aufgeschlossen”, “ich denk das ist zeitbedingt, man entwickelt sich weiter ... das ist so mein Ding im Moment”, “Meine größte Erwartung ist im Beruf weiterzukommen”, “weil ich da die Möglichkeit habe mich im Spiegel zu sehen ... ,weil ich die Möglichkeit bekomme mich einzubringen”, “wenn nicht, dann kann ich die Arbeit eigentlich sein lassen”. Die festgestellten Strategien und Konsequenzen zum vorläufigen Code Selbstverwirklichung lassen sich hauptsächlich über das Reden über die Arbeit mit den Kollegen und Vorgesetzten und mit Strategien von Veränderung der Arbeitsleistung oder bis hin zur Kündigung beschreiben.

“Wenn wir eingeschränkt würden, würde ich versuchen mit Bereichsleitungen zu sprechen ... um zumindest Teile meiner Arbeit weiterhin zu gewährleisten”, “also wenn es irgendwelche Vorgaben im Team gibt unterhält man sich erst mal im Team darüber”, “mit manchen Kollegen kann man das wirklich ganz toll machen, das ist wie so eine kleine Supervision”, “ich denk schon, daß das nicht meine Einstellung ändert aber meine Arbeit”, “dann geh ich, so konsequent wär ich sicher”.

Theorieabbildung: Selbstverwirklichung

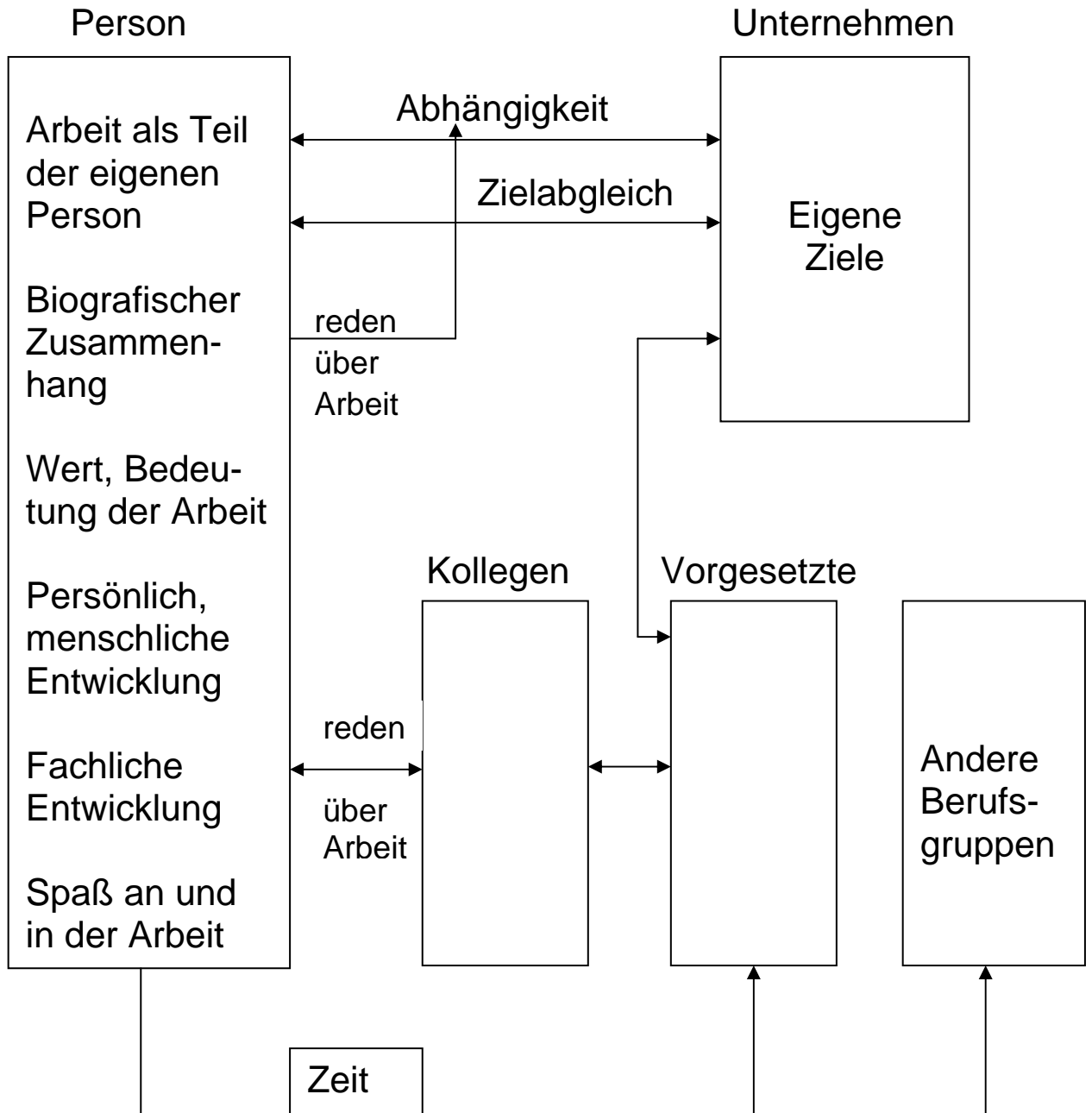


Abb. 3

In der Subkategorie Selbstverwirklichung werden mehrere Dimensionen beobachtet. Die von den Informanten wahrgenommene Abhängigkeit von Kollegen, Vorgesetzten und dem Unternehmen selbst soll über "Reden über Arbeit" abgemildert werden. Die Selbstverwirklichung wurde immer in einem Zeitfaktor gesehen und es ging immer auch um Ziele, welche die Informanten mit anderen (Kollegen, Vorgesetzten und dem Unternehmen) in gewisser Weise abgleichen wollten. Zum Zeitpunkt der Benennung dieser Subkategorie war noch nicht klar zu sehen, wohin ein Zielabgleich führen soll, wie Ziele der anderen verändert werden sollten und mit wem worüber zu welchem Nutzen gesprochen wird.

6.2. Subkategorie: Ziele

Alle Informanten sprachen über ihre Ziele in der Arbeit. Die genannten Ziele waren fachlicher und persönlicher Natur, obwohl es erkennbar ist, daß sich fachliche und persönliche Ziele nur schwer trennen lassen können. "Meine persönlichen Ziele in der Arbeit sind eigentlich klar definiert. Sie laufen darauf hinaus, daß ich mich zum Teil oder so gut wie möglich selbst verwirklichen will ... ". Für ein eher fachliches Ziel sprechen die folgenden Zitate: "Ja, auch zu überlegen wie ich weiterkommen kann, daß ich Führungspositionen erlange ... ,daß ich zum Beispiel in der Arbeit mit Patienten Fortschritte sehe", "Meine größte Erwartung ist im Beruf weiterzukommen". Die Informanten wollten alle ihre Ziele, die sie alle klar benennen konnten, verwirklichen und fühlten sich dabei eingeschränkt von Kollegen, Vorgesetzten und den vorherrschenden Strukturen. " ... aber wenn mir die Argumente überhaupt nicht einleuchten, oh Lieber, was ist das für ein Schwachsinn der da runter kommt, dann fällt es mir auch unheimlich schwer an meine Mitarbeiter weiter zu geben", " ... also mich hat es genervt, weil ich mir denk, das sind so kleine Sachen wo man das Sparen anfängt ... ", " ... aber wenn ich darüber rede, oder mit einem Vorgesetzten rede, kann ich 50% schon abmelden". Bei einem Informanten war es aber eher so, daß die Ziele des Unternehmens und der Kollegen, sowie Vorgesetzten zusammenpassen, was als durchweg positiv gewertet wurde. Bei allen Informanten gab es erstaunlicherweise den Eindruck, daß sie alle ihre persönlichen, menschlichen Ziele für den Moment erreicht hatten oder nur noch an ihrer Verbesserung arbeiteten und nur die fachlichen Ziele sich noch weiterentwickeln sollten. Die persönlich, menschlichen Ziele waren durchwegs geprägt von dem Wunsch nach Akzeptanz, Gleichberechtigung, sich verwirklichen, mit Patien-

ten zurecht kommen, Ansehen bei Kollegen und Vorgesetzten. Dabei war zu beobachten, daß sich das Ansehen bei Kollegen oft nicht auf alle Kollegen erstreckte. Diejenigen Kollegen, die nicht der Vorstellung der Informanten entsprachen waren nicht wichtig zum Gefühl des Ansehens. Fachliche Ziele wurden häufig mit Vorgesetzten verhandelt, wobei diese, wie weiter oben bereits bemerkt, auch immer im Zusammenhang mit persönlich, menschlichen Zielen standen. Bei diesen Verhandlungen wurde deutlich, daß meistens Kompromisse gesucht und auch gefunden wurden. Nur in einem Fall gab es die Beschreibung, daß die Kompromisse nicht herbeigeführt werden konnten. Die Copingstrategie war dann das Beschäftigen mit anderen Dingen außerhalb der Arbeit mit dem Ziel Spaß zu haben.

Theorieabbildung: Ziele

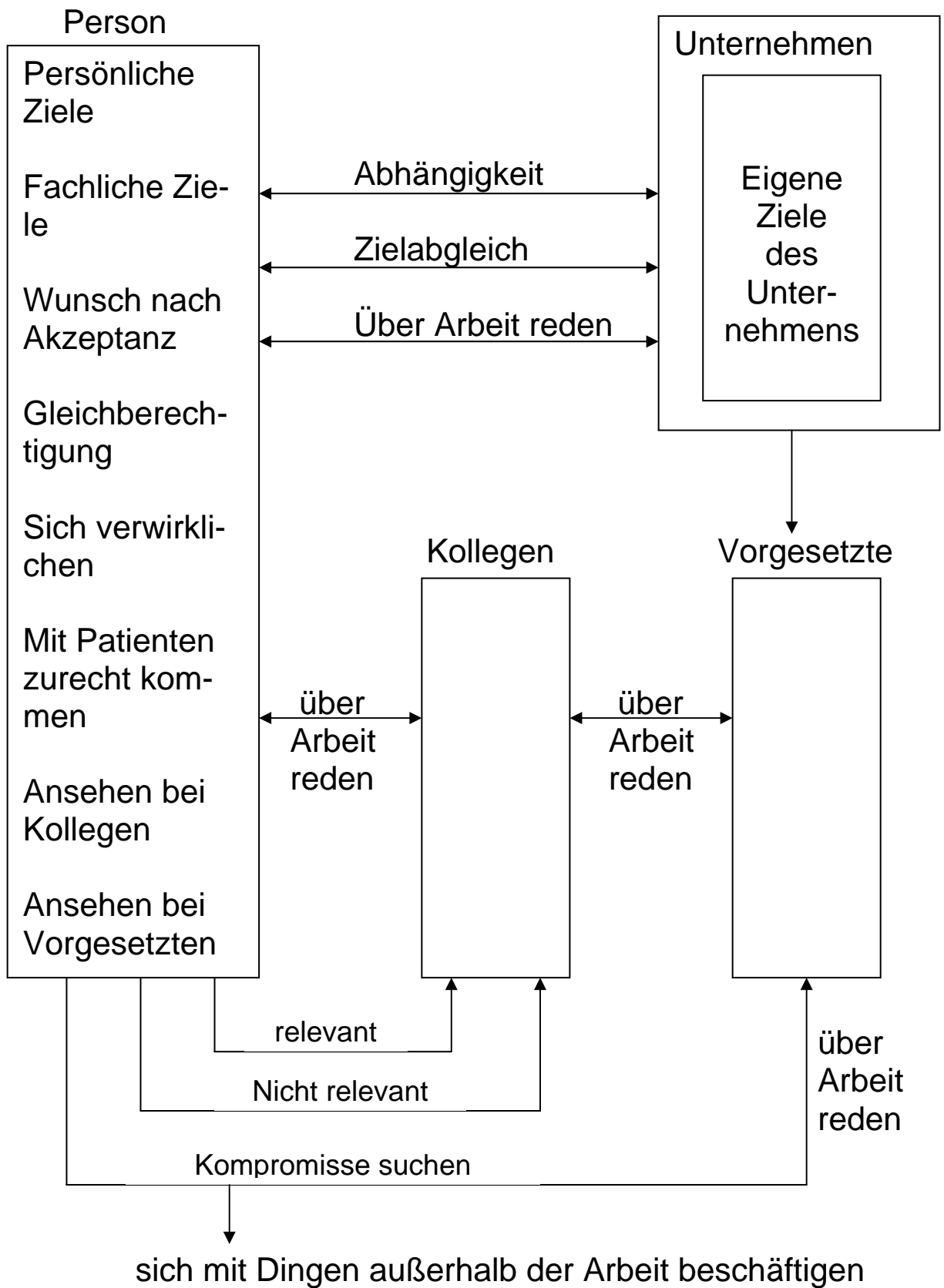


Abb. 4

Die Varianz oder Dimensionen der Subkategorien "Ziele" sind fachliche und persönliche Ziele, die oft in sehr engem Zusammenhang stehen, Wunsch nach Akzeptanz, Gleichberechtigung, Ansehen und zurechtkommen mit Patienten.

Unklar sind die Bedingungen des Redens über Ziele mit Vorgesetzten oder Kollegen. Kompromisse werden in allen Fällen gesucht, wobei hier auch Zeit eine Rolle spielt.

6.3. Subkategorie: "Über Arbeit reden"

Interessant war, daß scheinbar schon kleine Zugeständnisse des Gegenübers genügen um einen Nutzen oder einen Gewinn aus der Diskussion zu ziehen, wobei dies bei verschiedenen Partnern unterschiedlich war. Der minimale Nutzen war besonders deutlich bei Vorgesetzten. Deutlich war auch, daß hier die konkrete Ebene der Arbeit mit Patienten verlassen wurde und mehr über Strukturen auf einer Metaebene diskutiert wurde. "Wobei ich für mich immer noch einen Weg herausziehen kann, wo ich das gleiche Ziel erreiche, aber mich nicht so dem Druck ausgesetzt fühle, indem ich meine Art und Weise zu leben oder zu arbeiten weiterführe". Im Gespräch mit Kollegen schien es aber um die Durchsetzung von Ideen zu gehen. Bei Kollegen wurde die Diskussion eher auch als superviso-
risch im Sinne eines Expertengesprächs zum Austausch von Positionen " ... ,weil manchmal reflektiere ich wirklich meinem Gegenüber, was ich über seine Arbeit denke und dann reflektiert er vielleicht über meine Arbeit und das ist so ein Wechselspiel zwischen uns ... das ist wie so eine kleine Supervision zwischen uns", oder sogar als Durchsetzungsgespräch zum maximalen Nutzen gesehen, wobei hier abgewägt wurde ob der Aufwand der Diskussion lohnt. " .. dann kann ich 50% schon abmelden". Dies zeigt Parallelen auf zur Frage der Anerkennung als Teil der Selbstverwirklichung wie es weiter oben beschrieben wurde. Anerkennung von Vorgesetzten scheint wichtiger zu sein als Anerkennung von Kollegen. " ... dann war es so, daß ich gelobt wurde von der Stationsleitung ... ,dann könnte er es zwischendurch auch mal sagen, nicht immer nur wenn ein besonderer Fall anliegt." Beim Reden über Arbeit im privaten Bereich ging es eher um die Findung von Strategien zur Diskussion sowohl mit Vorgesetzten als auch mit Kollegen. " .. kann

sie (seine Frau) mich genauso ansprechen wie ich, wenn ich Probleme habe mit manchen Patienten mit meiner Vorgehensweise oder meinen Vorstellungen, die ich in der Arbeit habe”.

Insgesamt wurden in der Betrachtung der Kategorie “Über Arbeit reden” die Parallelen zu den Bereichen Ziele und Selbstverwirklichung deutlich. Das Reden war immer eine Möglichkeit über bestimmte Ziele zu verhandeln, die auch im Zusammenhang mit Selbstverwirklichung standen.⁹

⁹ Sehr bemerkenswert innerhalb der Subkategorie “Über Arbeit reden” ist, daß die Bezeichnung “Über Arbeit reden” neben seiner abstrakten Bedeutung auch wörtlich zu verstehen ist. Alle Informanten sprachen nicht von der Arbeit an sich, sondern nur über Bedeutungen der Arbeit. Sogar auf direkte Nachfragen nach körperlichen oder sozialen Belastungen durch Arbeit wurde wenig bis gar nicht darauf eingegangen. Zu nennen wären hier Schichtdienst, Wochenendarbeit oder Feiertagsarbeit, körperliche oder psychische Belastungen durch schwere Pfl egetätigkeit. Es schien fast so als ob Körperlichkeit in der Arbeit nicht wahrgenommen wird. Hypothetisch wäre hier anzumerken, daß Menschen in Arbeitsprozessen vielleicht sogar Menschen an sich, ihren Körper und die Belastungen nicht mehr wahrnehmen. Nur Krankheit, Schmerz oder Störungen werden als körperlich wahrgenommen. Im ausgeglichenen oder gesunden Zeitraum werden nur Abstraktionen oder Bedeutungen wahrgenommen. In der Mäurer’schen Ökologie, die Bereiche Körper, Gemüt, Geist, Umwelt und Phantasie beinhaltet spielt der Körper eine wichtige Rolle. Nach dem vorläufigen Ergebnis der Subkategorie “Über Arbeit reden” wäre nach dem Mäurer’schen Modell die Ökologie des Menschen in Arbeitsprozessen gestört oder unvollständig.

Theorieabbildung: "Über Arbeit reden"

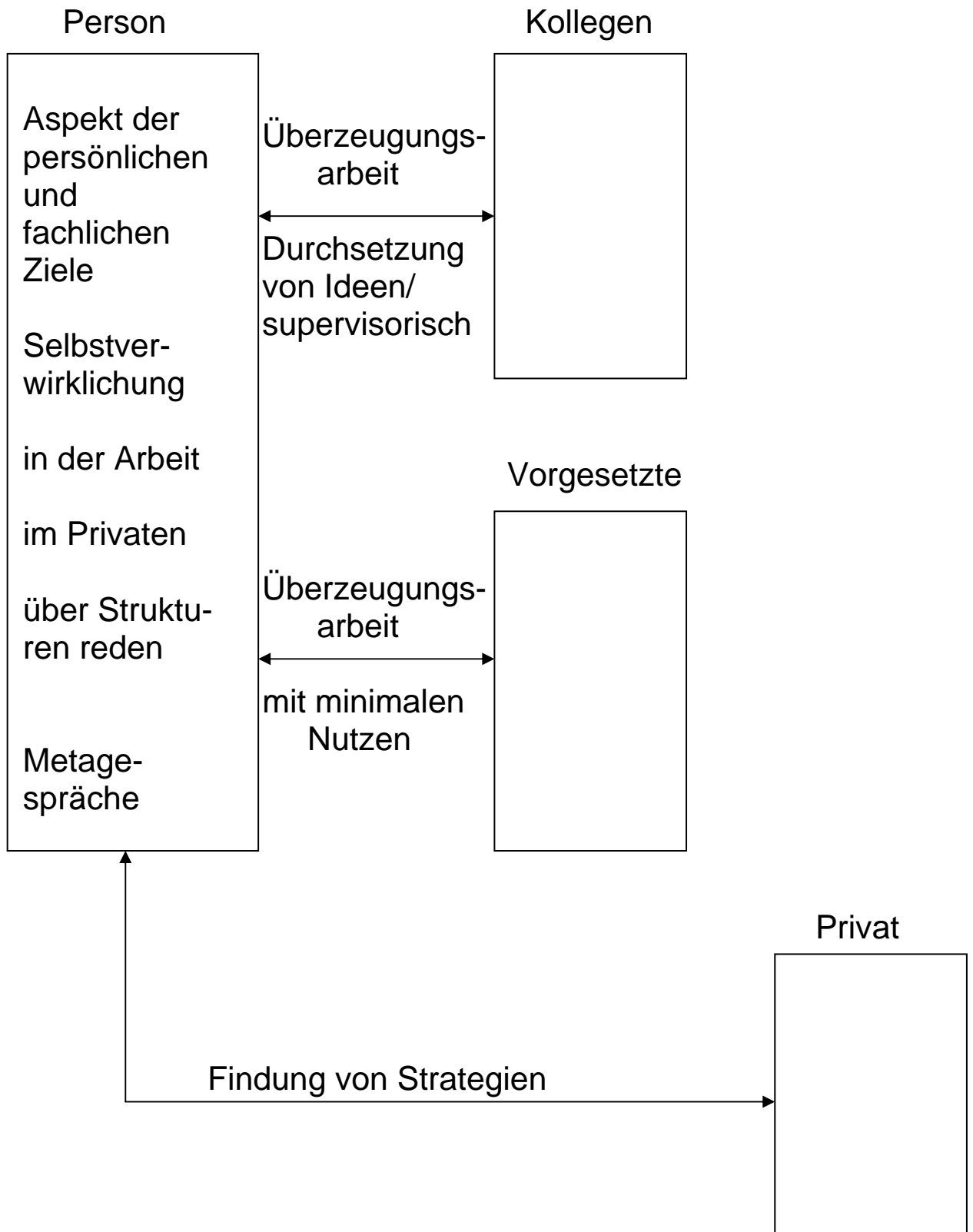


Abb. 5

Die Dimensionen der Kategorien über Arbeit reden sind die Aspekte der persönlichen und fachlichen Ziele, der Selbstverwirklichung in der Arbeit und im Privaten, sowie Gespräche über Spektrum und Metagespräche. Das Reden über Arbeit mit Kollegen scheint einen eher supervisorischen Aspekt zu haben, mit Vorgesetzten wird eher Überzeugungsarbeit angestrengt wobei hier schon ein minimaler Nutzen für die Pflegenden von Bedeutung ist. Parallelen zu den Kategorien Ziele und Selbstverwirklichung bestehen sehr klar und Zeit spielt auch hier aus sich selbst heraus schon eine wichtige Rolle.

6.4. Subkategorie: Werte

Der Wert der Arbeit an sich und der Wert einer patientengerechten Pflege war immer wieder Inhalt der Interviews. “ ... wie ich mit meinen Mitmenschen umgehe, mit meiner Familie, was für einen Wert ich auf die Familie lege, auf die Kinder, die Erziehung, auf die Frau, auf die Gerechtigkeit. Das sind Werte ... ”, “Also erstens hat die Arbeit in meinem Leben einen hohen Stellenwert. Ich würde es auch gleich setzen mit der Familie.” “ ... es ist nicht mein Job die Patienten nur auf Station zu halten, es ist ja meine Arbeit, daß ich sie wieder rausführe ins normale Leben, daß man das erprobt, das ist ja ein Stück meiner Arbeit.” Deutliche Parallelen gab es auch hier zu allen anderen diskutierten Bereichen und auch zu dem noch fehlenden Bereich “Spaß haben.” “Da ist erst mal mein Job, den ich gern mach und der wo mir auch Spaß macht, was auch wichtig ist und .. ”, “meine größte Erwartung ist im Beruf weiterzukommen und vielleicht auch irgendwo ein Stück weit den Patienten helfen zu können”. Karriere im üblichen, hierarchisch verstandenen Sinne war vor allem für die beiden stellvertretenden Stationsleitungen wichtig. Eine der beiden Personen war weiblich und hier stellte sich die Frage von Karriere nochmals unter einem geschlechtsspezifischen Aspekt dar. Die Informantin war in ihrer Karriereplanung immer abhängig von der Familie und sie sprach auch darüber. Der männliche Informant erwähnte die Familie für seine Karriereplanung mit keinem Wort.

Alle Informanten waren einstimmig der Meinung, daß sie sogar ihre Arbeitsstelle aufgeben würden, wenn sie keine Möglichkeiten mehr sehen könnten ihre Werte einzubringen oder zu leben. “Wenn ich in meiner Arbeit wirklich so behindert würde, daß ich zum Beispiel meine Vorstellung von Pflege am Patienten nicht verwirklichen

kann, dann müßte ich aufhören, also konsequenterweise müßte ich aufhören. So ist das." Diese Aussagen wurden aber auch relativiert und es wurde eine emotionale Bindung an das Unternehmen deutlich. "Eigentlich nicht, so Kündigungsgedanken nicht. Ich glaube das muß schon was massiveres kommen ... ich kenne die Leut, .. ja es ist schon ein Stück Heimat irgendwo", "Will trotzdem nicht schnell weg. Möchte ich gar nicht."

Theorieabbildung: Werte

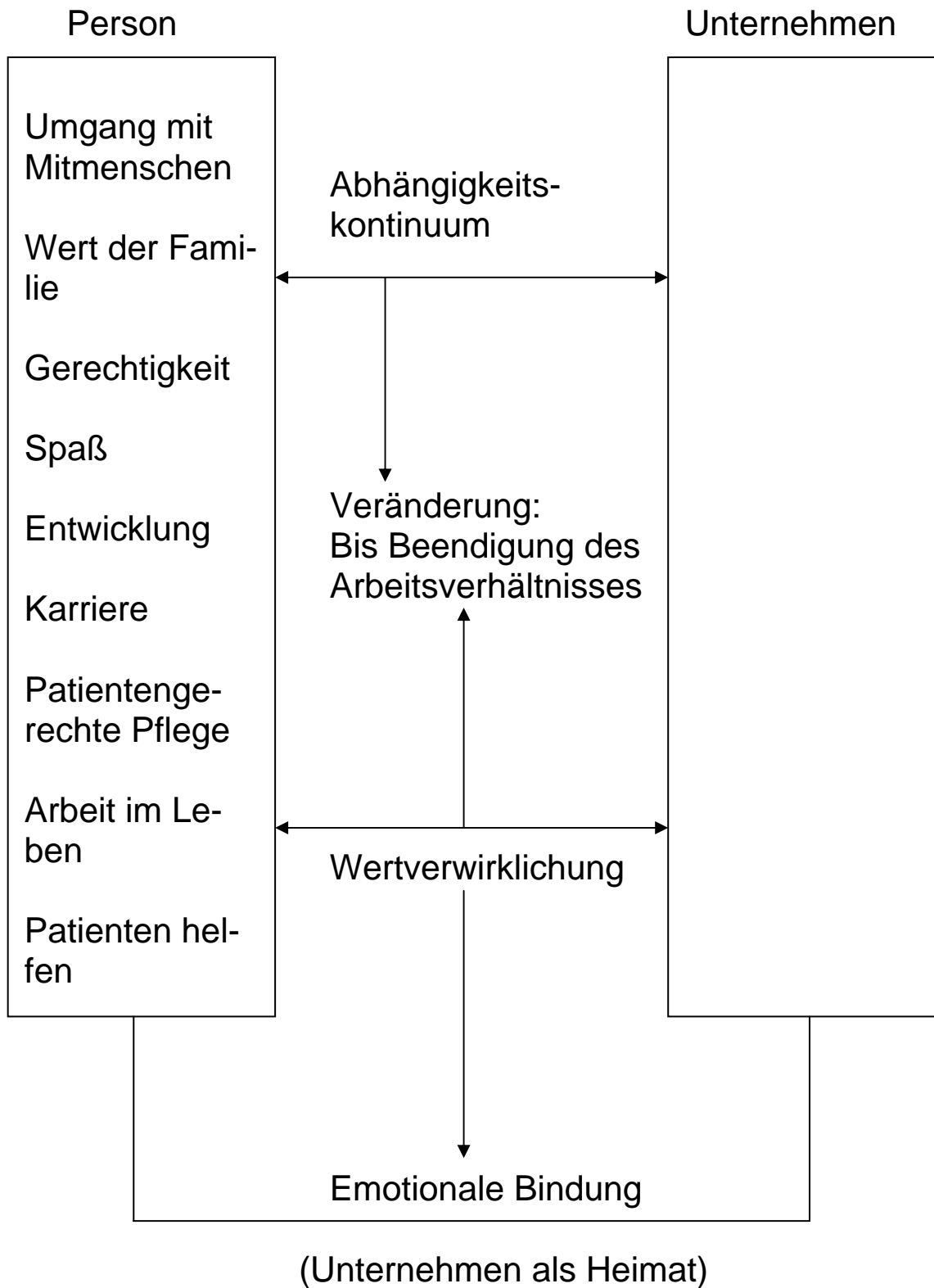


Abb. 6

Die Subkategorie Werte war dimensionalisiert im Umgang mit Mitmenschen, allgemeine Wertvorstellungen Entwicklungen, Spaß, Karriere, patientengerechte Pflege und Arbeit im Leben. Mit wem diese Werte vor allem diskutiert werden ist unklar. Die Tatsache jedoch, daß eine Konsequenz auch die Kündigung des Arbeitsverhältnisses sein kann, läßt darauf schließen, daß diese Kategorie hauptsächlich Vorgesetzte und das Unternehmen selbst trifft. Eine emotionale Bindung an das Unternehmen relativiert die Schärfe der Konsequenz aber auch wieder.

6.5. Subkategorie: Spaß

Alle Informanten sprachen in den Interviews davon, daß der Beruf, das Arbeiten und das Zusammenarbeiten Spaß machen soll. Spaß ist dabei aber scheinbar nicht humoristisch zu verstehen, sondern als ein Teil der Selbstverwirklichung, also durchaus auch als Ziel zu verstehen. Betont wurde auch die Atmosphäre im Team, das Milieu, die Kultur in der Arbeit stattfindet. Auch aus der Arbeit mit den Patienten wurde Spaß gesogen, aber auch unter dem Aspekt von für den Einzelnen sinnmachender, selbstverwirklichender Tätigkeit. "Für mich ist auch ganz wichtig so ein Spaßfaktor in der Arbeit, also es muß auch Spaß machen und das Interesse an den Menschen, an den psychisch Kranken."

6.6. Zusammenfassung

Aus der ersten offenen Kodierung der sieben Interviews wurde nun ein Leitfaden für eine weitere Kodierung erstellt um zu Kategorien zu gelangen.

Insgesamt stellte sich in diesen ersten Überlegungen die Vorstellung von einem hoch komplexen Geschehen ein, in dem ständig die Bedürfnisse und die Bedarfe verschiedener hierarchischer Bereiche verhandelt wurden. Bedürfnisse und Bedarfe sind hier vor allem als Ziele einmal des Unternehmens und einmal als der einzelnen Pflegenden zu sehen, wobei Bedarfe und Bedürfnisse definiert sind. Ziele scheinen hier auch eine übergeordnete Kategorie zu sein, weil sich darin Werte, Selbstverwirklichung, Spaß und sogar "über Arbeit reden" subsummieren lassen. Die Personen treten dabei in verschiedenen Hierarchiestufen auf, die je für sich wieder eigene Be-

darfe und Bedürfnisse haben. Das Unternehmen selbst steht an oberster hierarchischer Position. In diesem ständigen Verhandeln oder darüber reden wurden Knappheiten an Bedarfs- und Bedürfnisbefriedigung deutlich. Knappheiten sind zu verstehen als z.B. die eingeschränkte Möglichkeit zur Selbstverwirklichung oder der Wertschöpfung usw. Das eigenwirtschaftliche Handeln der Pflegenden, das sich in den Strategien und Konsequenzen für die Überwindung der entstehenden oder der entstandenen Knappheiten aus Bedarfs- und Bedürfnisbefriedigung ergibt, war aber erst angedeutet. Es war also die Frage nach welchen Überlegungen oder Zielen welche Strategien und Konsequenzen zum eigenwirtschaftlichen Handeln geplant werden. Welche Kategorien können aufgrund der Vorüberlegungen gefunden werden, die ein eigenwirtschaftliches Verhalten erklären. Wozu sind für die Pflegenden die Subkategorien von Selbstverwirklichung, von Zielen, von "Über Arbeit Reden", von Werten und "Spaß haben" wichtig?¹⁰

¹⁰ Die Ergebnisse dieses Abschnittes kamen aus sieben Interviews mit Pflegenden zustande.

Zusammenfassung
der ersten
Theoriegedanken:

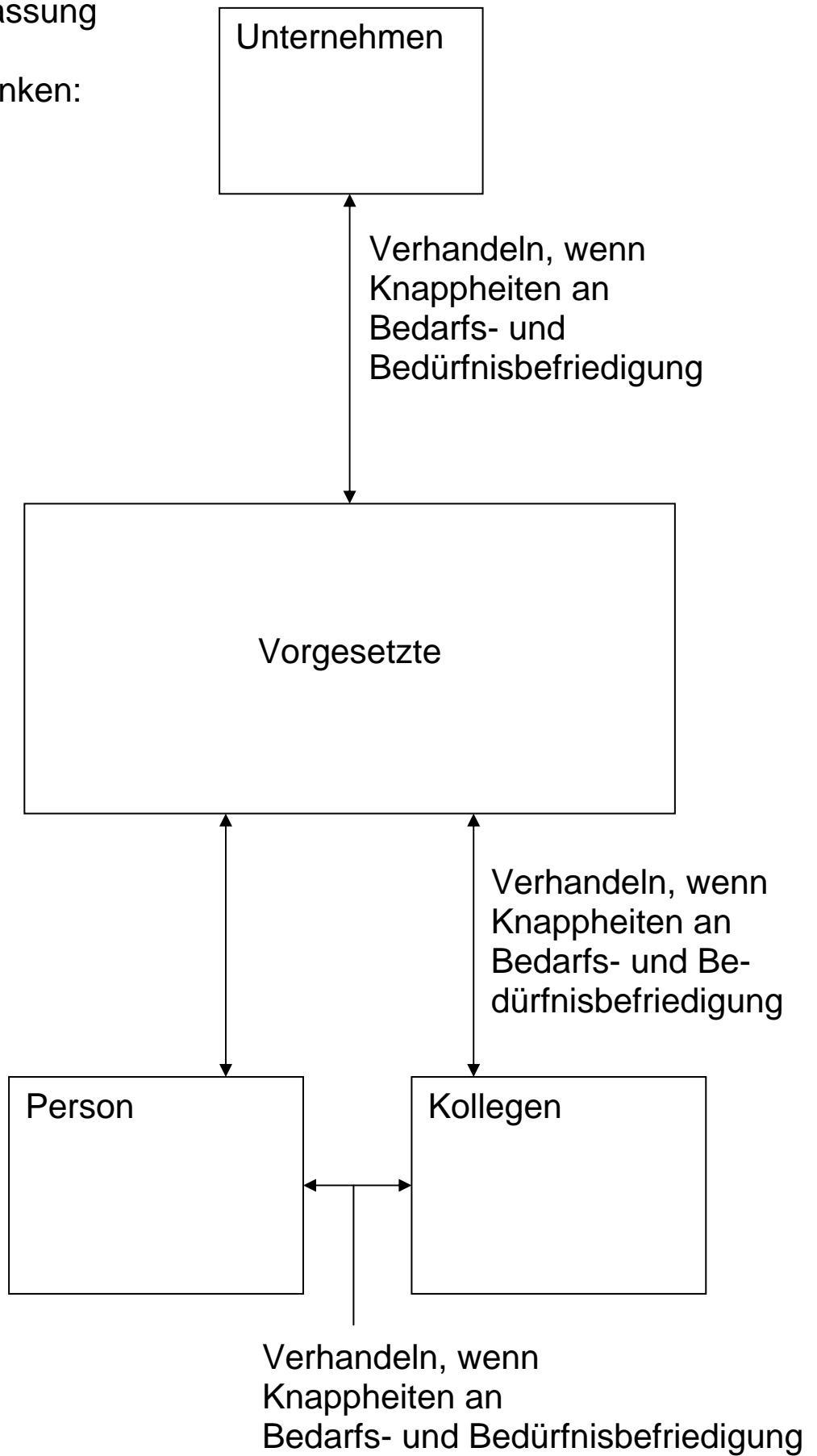


Abb. 7

6.7. Ergebnisse des zweiten Kodiervorganges

Der zweite Kodiervorgang wurde mit den gleichen sieben Interviews gemacht, wie es die Methode der Grounded Theory zuläßt um die bisher gefundenen Daten zu verdichten (Vgl. Strauss, 1994).

Es stellte sich in der Analyse der Interviews heraus, daß die Informanten ständig verhandelten oder auch redeten um Ziele zu definieren und zu erreichen. So wurde nun gezielt nach Situationen gesucht in denen einer oder beide Aspekte deutlich wurden.

Das Verhandeln oder reden mit Kollegen oder Vorgesetzten oder auch mit Angehörigen hatte in den verschiedenen Bereichen verschiedene Ziele.

Mit Kollegen wurde im Gegensatz zur Verhandlung mit Vorgesetzten eher wenig verhandelt. In diesen Verhandlungen drückten sich auch die Einstellungen und Werte aus, die der Informant mitbrachte und die, wie bereits festgestellt, hohen Einfluß auf den Spaß (Zufriedenheit) in der Arbeit haben. Die Einstellungen und Werte selbst aber wurden nicht verhandelt, sondern nur dargestellt. Die Wahrscheinlichkeit der Durchsetzung der eigenen Ziele um eine Werte- oder Einstellungsänderung der Kollegen zu erreichen wurde als nicht besonders hoch eingeschätzt. Dies drückt sich unter anderem in der schon weiter oben zitierten Textstelle aus, in der ein Informant sagte, daß er "50% schon abmelden könne". Das vordergründige Ziel der Verhandlungen kann also nur eine Darstellung der eigenen Werte und Ziele gewesen sein, unter Umständen im Sinne einer Darstellung von Identität.

Eine Informantin erzählte von massiven Kränkungen durch Kollegen und eine weitere Informantin erzählte von einem, als subjektiv

sehr positiv wahrgenommenen Team, in dem kaum jemand auf eine andere Station wechselt und alles abgesprochen wird. “Ja ich denk an das Team, das ist das Schöne an meiner Arbeit, weil wir einfach ein tolles Team sind, möchte ich einfach mal so behaupten”.

Das Verhandeln oder Reden mit Angehörigen wurde auch nur einmal in einem Interview genannt und dort waren es eher entlastende Gespräche, die geführt wurden.

Bei weitem am häufigsten wurde die Verhandlung oder das reden mit Vorgesetzten von den Pflegenden beschrieben. Dies war durch die hierarchischen Positionen der Informanten ohnehin die häufigste Situation, weil alle Informanten noch Vorgesetzte hatten. Diejenigen, die schon Verantwortung für die Leitung einer Station hatten waren natürlich in einer besonderen Situation, weil sie nach oben und nach unten verhandeln mußten.¹¹ Die Gespräche zwischen den Hierarchieebenen waren auch eher mit Verhandlungen zu benennen und nicht mehr nur mit “über Arbeit reden”. Der häufigste Grund für Verhandlungen war das was als “Druck von oben” bezeichnet wurde. “Oder man müßte die Vorstellungen einfragen, was stellt ihr (Vorgesetzte) euch vor, was wir bringen sollen” Es ging dabei immer um Veränderungen, von einer Forderung von oben, daß etwas neues oder etwas altes anders gemacht werden sollte. “Also ich denk schon, wenn es Vorgaben von außen sind, jetzt mit der PDL (Pflegedienstleitung) oder so, dann schaut halt jeder oder schau auch ich, daß die Vorgaben halt bewältigt werden” In den Verhandlungen deutlich wurden aber auch immer die Einstellungen und Werte, der Spaß an der Arbeit und die Selbstverwirklichung.

¹¹ Dies führte im weiteren dann zu der Überlegung diese hierarchische Position gesondert zu untersuchen (siehe weiter unten).

“Wenn ich mit Druck arbeiten muß als Stationsleiter, den Druck von oben, von der Pflegedienstleitung so verspüre und es heißt, du mußt den Druck so weitergeben, da würde ich sagen, gut, dann muß ich meinen Job aufgeben, weil der ist nichts für mich. Das ist nicht meine Art und Weise.”

In den Verhandlungen zwischen den Hierarchieebenen war man versucht die eigenen Ziele einzuschätzen und entsprechende Strategien zur Durchsetzung zu formulieren. “Zuerst einmal wird es im Team besprochen, angenommen es sind irgendwelche neue Anordnungen, dann gibt es bei uns Mitarbeiter, die sagen, gut dann ist es halt so und ich frage warum das so ist. Es muß ja irgend etwas passiert sein vorher, es muß ja irgendeinen Grund geben, warum sich was ändert. Meistens kommen wir auf den Konsens oder sagen wir halt, es ist okay so wie es da steht. Manchmal sagen wir dann auch so können wir es nicht stehen lassen als Pflege jetzt, weil wenn irgend etwas von unserer Oberärztin runterkommt und die sagt das und das muß gemacht werden und wir sehen das aber aus einem anderen Aspekt, aus dem Aspekt der Pflege, dann bekomme ich Rückmeldung meiner Kollegen, mach mir Gedanken, schreibe sie vielleicht sogar auf und da gehe ich zu unserer Oberärztin hin und sage, wissen sie wir haben uns im Team heute unterhalten und unsere Meinung ist die und die. Wir haben uns die Gedanken dazu gemacht und wir haben auch nach dem Warum gefragt. Wenn sie dann sagt, das wird so gemacht, fertig und gut, dann frage ich warum das so gemacht wird”. Das Zitat zeigt hier aber nicht nur die Einschätzung von Zielen und Strategien, sondern auch die Frage nach dem Sinn von Handlungen und Anordnungen, bzw. Veränderungen.

War die Einschätzung der Zielerreichung zu niedrig, wurden die eigenen Ziele entsprechend angepaßt. “Ich kann Veränderungen

wieder verbiegen sagen wir mal so, ich kann´s zu meinem Vorteil ein wenig wieder verbiegen, obwohl ich mich im Grunde daran halt, aber ich kann trotzdem meinen Stil weiterarbeiten, ... oder teilweise auch ganz aufgegeben". Eine andere Strategie war noch das Erfüllen der Anforderung, es wurde einfach hingenommen. " ... über die Vorlage einfach kam, wir müssen das machen, da hat sich niemand gesträubt, da hab auch ich mich nicht gesträubt, das wird dann auch gemacht." " ... ja, ich denk, daß er dann persönlich zu uns gekommen wär oder mehr Druck bei unseren Oberpflegern gemacht hätte" ... "da müßte man gucken, wie mir das am besten auf der Station vereinbaren kann mit unserer Arbeit und wenn´s halt verpflichtend ist, das auch notgedrungenenerweise auch tun".

Aus den nun erhobenen Daten wurden folgende neue Kategorien gebildet.

6.7.1. Einstellungen

Was bislang als Werte, Spaß haben und Selbstverwirklichung bezeichnet wurde, konnte unter den Begriff Einstellungen als Kategorie subsummiert werden. Die Begriffe Werte, Spaß und Selbstverwirklichung konnten mühelos in Beziehung zueinander gesetzt werden. Wenn nämlich die Werte des einzelnen in der Arbeit umgesetzt werden konnten, so spürte der einzelne Spaß in seiner Arbeit und gleichzeitig war die Umsetzung der Werte auch ein Teil der Selbstverwirklichung. Selbst wenn, wie weiter oben beschrieben die angefragten Veränderungen von außen, wieder verbogen werden konnten zeigten sich darin noch die Werte, der Spaß und die Selbstverwirklichung.

6.7.2. Entwicklung

Das Verhandeln über verschiedene Ziele einzelner Informanten auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen stand immer im Zusammenhang mit Entwicklung. Entweder, es wollte sich der Einzelne selbst entwickeln oder nicht entwickeln, weil es ein Anderer oder die Institution wollte, oder es wollte sich ein Team entwickeln oder nicht entwickeln, was Andere oder die Institution von dem Team wollten. Auch in der Verneinung, der Dialektik findet sich die Kategorie Entwicklung. Unter die Kategorie Entwicklung konnte dann auch mühelos der Begriff "Über Arbeit reden" und "Druck von Oben" subsummiert werden. Beide Begriffe lassen auf Entwicklung schließen und jede Aktion, die bisher für diese Kategorie beobachtet wurde, beinhaltet den Wunsch nach Entwicklung oder die Verweigerung von Entwicklung in allen Ebenen.

Theorieabbildung: Einstellung, Entwicklung

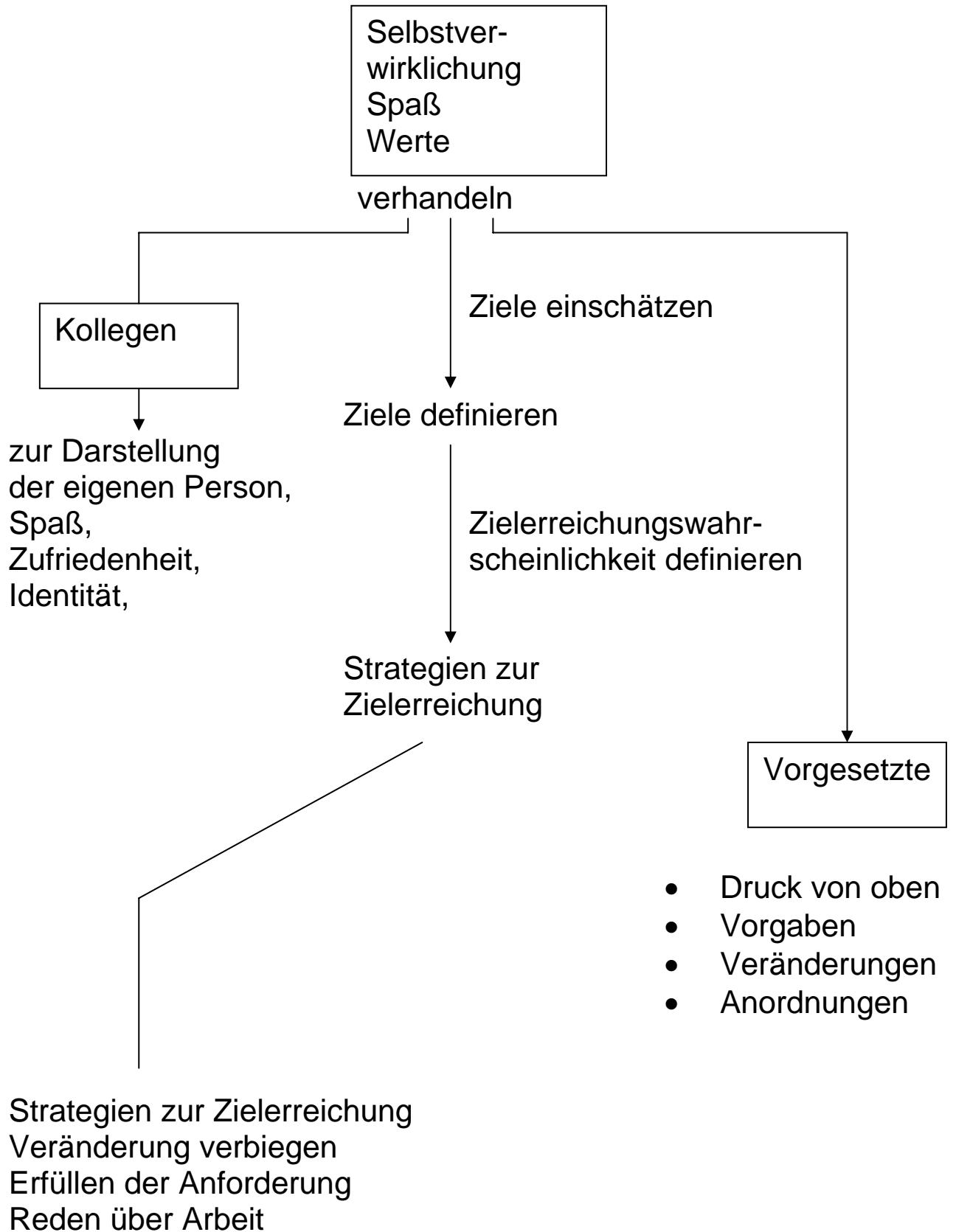


Abb. 8

In diesem Zusammenhang ist für beide Kategorien hypothetisch zu bemerken, daß sich hier psychische Systeme der Einzelnen (Pfleger, Vorgesetzte) mit sozialen Systemen (Institution, Unternehmen, Kommunikation zwischen Menschen) treffen. Die einzelnen psychischen Systeme müssen mit den sozialen Systemen interagieren. Die sozialen Systeme werden aber wiederum von Personen vertreten, und somit entsteht eine hohe Komplexität der Interaktion von sozialen Systemen, die von psychischen Systemen repräsentiert werden und psychischen Systemen. Diese Systeme geraten nun in der Interaktion in verschiedene Sinnzusammenhänge. So scheint es schwierig zu sein gleichzeitig ein psychisches System und ein soziales System zu sein, bzw. ein soziales System zu repräsentieren. Ebenso ist die Frage von Kommunikation im weiteren Verlauf von Bedeutung, denn wie sollen psychische Systeme und soziale Systeme miteinander kommunizieren, wenn die sozialen Systeme durch die psychischen Systeme repräsentiert sind und welche Ergebnisse sind von der Kommunikation zu erwarten.¹² Diejenigen Pflegenden, welche die zweite Ebene, also Stationsleitung und stellvertretende Stationsleitung vertreten, haben sowohl in der Interaktion als auch in der Kommunikation wohl die größten Probleme zu erwarten. Diese Personen müssen zum einen mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern, zum anderen mit den ihnen vorgesetzten Personen handeln. Die Stationsleitung ist somit ebenfalls ein Vertreter eines sozialen Systems und gleichzeitig ein psychi-

¹² Zusammenfassung übernommen aus Kneer/Nassehi: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme: "Soziale Systeme sind autopoietische Systeme, die in einem rekursiv-geschlossenen Prozeß fortlaufend Kommunikation aus Kommunikation produzieren. Das Soziale bildet diesem Verständnis zufolge eine eigenständige, emergente Ordnungsebene. Der Mensch ist keine autopoietische Einheit, sondern er besteht aus einer Vielzahl unterschiedlicher Systemarten. Das psychische System (des Menschen) befindet sich ebenso wie das lebende und das neurophysiologische System nicht innerhalb, sondern außerhalb des Sozialen, aber es besitzt in der Umwelt sozialer Systeme die privilegierte Position, Kommunikation irritieren oder reizen zu können. Soziale und psychische Systeme verarbeiten Komplexität in der Form von Sinn. Unter Sinn wird das fortlaufende Prozessieren der Differenz von Aktualität und Möglichkeit verstanden. Sinn ist somit ein selbstreferentielles Geschehen. Sinn verweist ständig auf Sinn und Nicht-Sinn" (Kneer/Nassehi, 1997, S. 80)

sches System, das als solches um die Durchsetzung von Bedürfnissen der unterstellten Mitarbeiter ringt und gleichzeitig als Vertreter des sozialen Systems Station die Bedürfnisse des Gesamtsystems gegenüber sich selbst als psychisches System und als Vertreter des sozialen Systems Station um die Vertretung der Bedürfnisse aller ringt. Im alltagssprachlichen Gebrauch würde man hier nun fragen, wieviel Herren denn nun ein Mensch dienen kann oder auf wieviel Hochzeiten man zu tanzen fähig ist.

Dieselbe Problematik setzt sich in der Hierarchieebene fort bis hin zur Unternehmensleitung.

Hypothetischer Zusammenhang von psychischen und sozialen Systemen zur Entwicklung und Veränderung

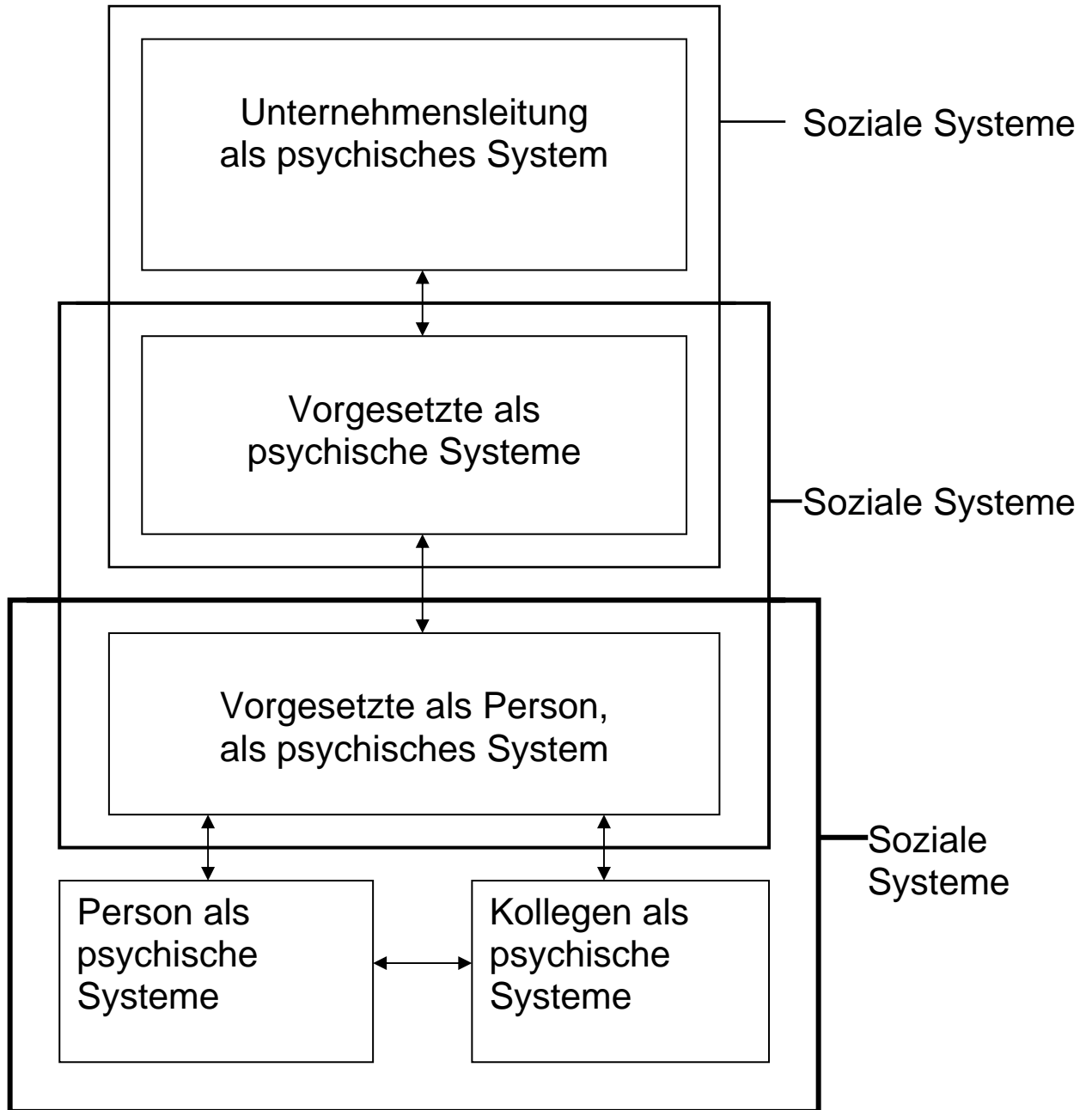


Abb. 9

6.7.3. Soziale Zurückweisung

Soziale Zurückweisungen werden von den Pflegenden ebenso wie soziale Akzeptanz häufig erlebt. Die sozialen Zurückweisungen lassen sich als Knappheit, die soziale Akzeptanz als Gewinn beschreiben. Die Kategorie sozialer Zurückweisung kann auf zwei Ebenen beschrieben werden, der Bedarfs- und der Bedürfnisebene. In erster Linie entsteht Knappheit bei den Mitarbeitern auf der Bedürfnisebene, wenn Veränderungen im Arbeitsprozeß entstehen, die sich gegen die Selbstverwirklichung, das subjektive Empfinden von Spaß, die eigenen Werte und die eigene Sinnfindung wenden. Meistens entstehen solche Veränderungen durch Druck von oben, aber auch durch Druck auf der gleichen Ebene. Betont wurde auch ein Berufsgruppenkonflikt, da andere, häufig akademische Berufsgruppen, Druck auf Pflegende ausüben. Knappheit stößt bei den Pflegenden unterschiedliche Reaktionen an. Genannt wurde Anpassung, Widerstand, Verlassen und Rückzug aus der Aufgabe. Auf der Bedarfsebene entstehen Knappheiten, wenn die Fähigkeiten, Möglichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter von Unternehmen nicht angefordert werden oder im schlimmsten Fall sanktioniert und nach Angebot zurückgewiesen werden.

6.7.4. Soziale Akzeptanz

Soziale Akzeptanz im Unternehmen wird als Gewinn erlebt. Der Gewinn entsteht dann, wenn möglichst viele Bedarfe des Mitarbeiters mit den Bedürfnissen des Unternehmens übereinstimmen und umgekehrt. Dies wurde von Unternehmen vor allem mit einer höheren hierarchischen Position belohnt. Dies wird dadurch deutlich, daß im Einzelinterview Gewinn vor allem von den stellvertretenden

Stationsleitungen formuliert wurde. Es gab aber auch Beispiele von Mitarbeitern ohne hierarchische Position.

Aus diesem Grunde sollte nun der Ebene der Stationsleitungen besondere Beachtung geschenkt werden. Stationsleitungen sind die Schnittstelle zwischen psychischen und sozialen Systemen. Für die vorläufige theoretische Formulierung einer Eigenwirtschaft von Pflegenden sollten demnach Stationsleitungen interviewt werden um so neue Erkenntnisse aufgrund der nachfolgenden Hypothesen zu gewinnen. Dieses theoretical sampling dient in der Grounded Theory als Möglichkeit zur Verifizierung der Deduktionen.

Die aufgrund der Daten neu generierten Kategorien Einstellungen, Entwicklung, soziale Akzeptanz und soziale Zurückweisung bilden nun zusammen mit den Begründungen für die Kategorien die Grundlage für die Hypothesenbildung.

Ebenso fließen in die Erstellung der Hypothesen alle zuvor gewonnenen Daten mit ein. Dies ist in den " ... positivistischen Forschungstraditionen (es) nicht erlaubt, daß man alte Daten zur Verifizierung von Hypothesen heranzieht; somit wird der Forscher in eine lineare Arbeitsrichtung gedrängt und um die möglichen Gewinne dieser hier empfohlenen Prozedur des Hin- und Herpendelns gebracht" (Strauss, 1994, S. 47). Strauss bemerkt aber weiter, daß " ... die Rückkehr zu den alten Daten in jeder Projektphase möglich (ist) ... "(a.a.O.). Somit ist diese Vorgehen entsprechend der Methode zulässig.

Eine neue Interviewreihe mit Stationsleitungen wurde nun unter den folgenden Hypothesen geplant.

6.7.5. Hypothesen der Eigenwirtschaft

Eigenwirtschaft findet zwischen und in Systemen statt und die Systeme sind psychische und soziale Systeme.

Eigenwirtschaftliches Handeln psychischer Systeme unterliegt anderen Bedingungen als das Handeln von sozialen Systemen.

Eigenwirtschaft versucht eine Gleichheit von Bedürfnissen (Zielen) herzustellen und nutzt die Bedürfnisse des Unternehmens zur Bedürfnisbefriedigung und zum Einsatz der eigenen Bedarfe.

Eigenwirtschaft richtet sich nach einem minimalen Nutzen und arbeitet nach dem eigenwirtschaftlichen Prinzip Einstellungsentwicklung.

6.7.6. Begründungen

Eigenwirtschaft findet zwischen und in Systemen statt und die Systeme sind psychische und soziale Systeme.

Die unterste Ebene in der psychiatrischen Pflege sind die Pflegenden ohne eine hierarchische Stellung. Diese Pflegenden sind zwar in ein soziales System Station eingebunden, aber sie müssen zunächst keine Verantwortung für das Stationsgeschehen übernehmen. Sie stehen als psychisches System Person in einem sozialen System Station. Nach Luhmann operieren "psychische Systeme sinnhaft in Form eines geschlossenen Bewußtseinszusammenhangs, soziale Systeme operieren sinnhaft in einem geschlossenen Kommunikationszusammenhang" (Kneer/Nassehi, 1997, S. 75).

Pflegende ohne hierarchische Stellung handeln eigenwirtschaftlich wie psychische Systeme, was in den bisher gefundenen Daten immer wieder deutlich wird. Diese Pflegenden sprechen zwar genauso über Werte, Einstellungen und Selbstverwirklichung, aber in Be-

wußtseinszusammenhängen. "Ja ich habe mittlerweile die Auffassung, daß mir meine Arbeit Spaß macht, weil es meine Arbeit ist, weil ich da Möglichkeiten habe mich zu sehen", "Also ganz klar, wenn mir das gefällt hab ich eine höhere Motivation, dann steig ich ganz anders ein, wenn es mir nicht gefällt ist eher so ein Abwarten, denken, schau mer mal ... ", " also Spaß, mal weniger mal mehr, sicher ist man auch mal frustriert, aber das wiegt ... es sind doch die schönen Erlebnisse, wiegt sich das so aus."

Die Pflegenden in der Hierarchieebene drücken ihre Bewußtseinszusammenhänge anders aus.

"... Ich gucke erst mal. Daß ich im Beruf weiterkomme und wenn das mal richtig ausgereizt ist oder mir keinen Spaß mehr macht ... ",
" ... ich habe jetzt meine Mitarbeiter unter Kontrolle, ich brauche jetzt irgend etwas damit ich weitermachen kann, das ist eigentlich nicht so, ... ich bin verantwortungsgeil, so würde ich es mal nennen. Ich habe gern Verantwortung, ich brauche auch die Verantwortung um gute Arbeit zu leisten ... "

Eigenwirtschaftliches Handeln psychischer Systeme unterliegt anderen kommunikativen Bedingungen als das Handeln von sozialen Systemen:

Wie bereits ausgeführt operieren psychische Systeme in geschlossenen Bewußtseinszusammenhängen und soziale Systeme in geschlossenen Kommunikationszusammenhängen. Soziale Systeme sind nach Luhmann "autopoietische Systeme, die in einem rekursiv-geschlossenen Prozeß fortlaufend Kommunikation aus Kommunikation produzieren. Das Soziale bildet diesem Verständnis zufolge eine eigenständige, emergente Ordnungsebene" (a.a.O.). Demzufolge müßte der Kommunikation, die von Luhmann als selbstrefe-

rentieller Prozeß gesehen wird, zwischen sozialen und psychischen Systemen eine Grenze gesetzt sein, die nicht durchbrochen werden kann. Ein Verstehen der Kommunikation zwischen den Systemen scheint nicht möglich und muß in einer Interaktion auch bewußt begrenzt werden.

“Begreift man hingegen wie Luhmann Kommunikation als selbstreferentiellen Prozeß, so ist damit der Konsens – ebenso wie übrigens der Dissens – nicht ausgeschlossen. Es ist durchaus möglich, zu kommunizieren, daß ein Konsens vorliegt. Das besagt aber nicht, daß die Teilnehmer damit näher gekommen sind – die jeweiligen psychischen Systeme bleiben selbstreferentiell geschlossen” (a.a.O.).

In den Daten finden sich entsprechende Aussagen: “ .. das muß gemacht werden, das heißt jetzt da mit dem Konzept, über die Vorlage einfach, komm wir müssen das machen, da hat sich niemand gesträubt, da hab auch ich mich nicht gesträubt, das wird auch dann gemacht”, “Also ein Konzept hat’s ... wir haben schon lange darüber geredet, das wir es machen wollten oder mußten und es hat aber net ... niemand so richtig angefaßt, so jetzt machen wir´s. Und ich denk schon, daß da ein Stück weit Druck a ganz gut war, daß wir es wirklich a vollendet haben.”¹³

Eigenwirtschaft versucht eine Gleichheit von Bedürfnissen (Zielen) herzustellen und nutzt die Bedürfnisse des Unternehmens zur eigenen Bedürfnisbefriedigung und zum Einsatz der eigenen Bedarfe.

¹³ Aus dem Krankenhaus der soeben zitierten Informantin weiß der Untersucher, daß die besagten Konzepte nur halbherzig und nicht mit dem Verständnis der Urheber der Anleitung der Konzeptentwicklung entwickelt wurden.

In den Interviews wurde deutlich, daß die Pflegenden in ihren Verhandlungen immer versuchten eine Gleichheit zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Bedürfnissen des Unternehmens herzustellen. Häufig wurde davon gesprochen, daß ein Konsens zwischen den Verhandlungspartner hergestellt werden soll und auch Kompromisse eingegangen werden. Zu diesem Zwecke werden die Bedürfnisse des Unternehmens über die eigenen Bedarfe, im Sinne von Art und Menge von Gütern und Dienstleistungen, befriedigt. Das heißt, man versucht mit den eigenen Bedürfnissen, die als Bedarfe deklariert werden, die Bedürfnisse des Unternehmens zu befriedigen.¹⁴

Tritt der Fall ein, daß sich die Bedürfnisse der Personen mit den Bedürfnissen des Unternehmens decken, so entsteht ein Konsens und somit Zufriedenheit.

Aus dem Krankenhaus des nachfolgend zitierten Informanten weiß der Untersucher, daß in den letzten Jahren ein starker Umstrukturierungsprozeß stattgefunden hat, der auch die Rechtsform des Krankenhauses betraf. Es herrschen dort nun eher betriebswirtschaftliche Strukturen und die Arbeitsweise des öffentlichen Dienstes wird langsam obsolet. Ebenso wechselte vor kurzem die Pflegedienstleitung des Krankenhauses. Der neue Pflegedienstleiter ist dem Untersucher persönlich bekannt. Der Pflegedienstleiter vertritt eine sehr ökonomiefreundliche Linie und setzt auf junge, aufstrebende und innovative Kräfte.

¹⁴ Ripperger beschreibt in ihrer "Ökonomik des Vertrauens" einen Transaktionskostenansatz, der als die Betriebskosten eines Wirtschaftssystems auf das menschliche Verhalten übertragen wird. "Unsicherheit und Komplexität sind elementare Merkmale der Umwelt eines Akteurs. Je nachdem, ob die Zufälligkeit zukünftiger Ereignisse oder die Möglichkeit des Irrtums Ursache einer unsicheren Erwartung ist, kann zwischen objektiver und subjektiver Unsicherheit unterschieden werden. ... Um handlungs- und entscheidungsfähig zu sein, müssen Akteure Komplexität bewältigen, d.d. Eintrittswahrscheinlichkeiten und ökonomische Konsequenzen unsicherer Ereignisse antizipieren und Maßnahmen für den Umgang mit den sich hieraus ergebenden Risiken ergreifen" (Ripperger 1998, S. 27).

Ripperger beschreibt dies im Zusammenhang mit opportunistischem Verhalten von Menschen in Unternehmen, das auch an dem nachfolgenden Beispiel deutlich wird.

“Meine größte Erwartung ist im Beruf weiterzukommen, ... ich gucke erst mal, daß ich in meinem Fach weiterkomme, ... ich kann es mir vorstellen (Frage nach dem Ziel des Fortkommens, Pflegedienstleiter usw.) ... ich denke ich werde mich so gut wie möglich fortbilden”. Aus dem Interview mit einer anderen Informantin, die aus dem gleichen Krankenhaus kommt weiß der Untersucher, daß derzeit sehr viel Wert auf die Fortbildungsbereitschaft von Mitarbeitern gelegt wird.

Eigenwirtschaft richtet sich nach einem minimalen Nutzen und arbeitet nach dem eigenwirtschaftlichen Prinzip Einstellungsentwicklung.

Gelingt wie eben beschrieben ein Konsens nicht, so wird diese soziale Zurückweisung als Knappheit erlebt und die Bedürfnisse werden zunächst durchzusetzen versucht. Knappheit muß überwunden werden. Dies wird versucht durch die Einstellungsentwicklung, die hier als das vorläufige eigenwirtschaftliche Prinzip benannt werden soll, zunächst beim jeweiligen Verhandlungspartner und dann später bei der Person selbst. Da dabei aber psychische und soziale Systeme interagieren und verstehende Kommunikation nicht möglich ist, so entsteht Entropie. Das vorläufige eigenwirtschaftliche Prinzip kann also einen Entropiefaktor darstellen, der die Arbeitsorganisation ständig hemmt und irritiert, wie es auch ein Faktor zur Verbesserung sein kann.¹⁵

¹⁵“Entropie, ein 1865 von dem deutschen Physiker Rudolf Clausius eingeführter Begriff, kommt aus dem Griechischen und bedeutet Veränderung, Umkehrung. Er bezeichnet denjenigen Teil der Wärmeenergie, der in Wärmekraftmaschinen nicht in mechanische Energie umgewandelt werden kann, sondern zu Abwärme auf niederem Niveau wird. Die Thermodynamik unterscheidet zwischen umkehrbaren und nichtumkehrbaren Prozessen. Die umkehrbaren gibt es nur als theoretische Grenzfälle, alle anderen sind nichtumkehrbar, irreversibel und verlaufen von selbst. Dabei werden Potentiale zunichte, und die Entropie wird größer. Entropieveränderung kann als Maß der Nichtumkehrbarkeit eines Prozesses angesehen werden, der Energieauf-

Eigenwirtschaft begnügt sich im Verlauf der Verhandlung mit einem minimalen Nutzen, der eng an die Einstellungen der Person gebunden ist und bisher noch unscharfe Verbindungen zur Biografie der Person und zu einer gewachsenen emotionalen Bindung an das Unternehmen hindeutet.

6.7.7. Vorläufige Überlegungen

Der Mensch hat für sich ein eigenwirtschaftliches System, das abhängig von seinen persönlichen Einstellungen ist. Darin sind Ziele, Werte und die Aspekte der Selbstverwirklichung enthalten. Diese Einstellungen werden mit den Einstellungen des Unternehmens verglichen. Entscheidend für Aktion scheint aber nicht zu sein, daß diese Ziele tatsächlich in kurzer Zeit erreicht werden, sondern die Einschätzung einer Zielerreichungswahrscheinlichkeit zur Einstellungsänderung beim Verhandlungspartner. Die Zielerreichungswahrscheinlichkeit ist individuell. Der Zielabgleich findet scheinbar immer zwischen Hierarchieebenen statt. Für einen Zielabgleich auf der gleichen Ebene wurden bisher keine Hinweise in den Daten gefunden. Eine Schaffung des Austauschbedürfnisses über Einstellungen kann eine Ressource oder Knappheit sein. Das eigenwirtschaftliche System wird durch Knappheit angestoßen und wird unter dem Zustand von Knappheit aktiviert. Genauso könnte durch Vorgesetzte die Ressource Austauschbedürfnis genutzt werden. Wertschätzung von der Hierarchieebene wirkt bei Veränderungsprozessen aktivierend. Destabilisierende Veränderungsprozesse werden subjektiv durch ein Verhalten der Vorgesetzten erreicht, die nur ihre Anordnungen durchgeführt sehen wollen. Besonders de-

wand, der nötig ist, um die eingetretene Entropievermehrung in dem geschlossenen System rückgängig zu machen, ist diesem Maß proportional" (Schütze, 1989, S. 12)

stabilisierend wirken Vorgesetzte, die in von der Person wahrgenommenen Standards oder Routinen handeln. Dies könnte den Schluß zulassen, daß die Vorgesetzten die besten Veränderungserfolge haben, die als echte Personen mit Möglichkeiten auftreten. Der Mensch will seine Ziele verwirklicht wissen und seine Bedeutung erlangen, dessen Qualität er für sich selbst festlegt.

Der Wert der eigenen Person im Unternehmen wird wahrscheinlich auch durch den Zielabgleich bestimmt, wobei diese Bewertung dann intersubjektive Daten ergeben.

Wenn die Idee zur Zielerreichungswahrscheinlichkeit, die im Zielabgleich der persönlichen Ziele und der Unternehmensziele liegt stimmt, dann ist die Bewertung umgekehrt wahrscheinlich auch so. Das heißt, der Wert eines Mitarbeiters bestimmt sich aus der Bewertung der Entscheidungsträger wie hoch die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung des Mitarbeiters gemessen an den Unternehmenszielen und den eigenen Zielen darin ist. Der Entscheidungsträger selbst ist aber auch seiner persönlichen Eigenwirtschaft unterworfen und diese ist auch wieder abhängig von einem Entscheidungsträger usw., mit der Frage wer ist der letzte Entscheider. Ist der letzte Entscheider eine Person oder eine Leitidee oder etwas anderes Abstraktes?

Unter Umständen könnte das Leitbild eines Unternehmens diese Instanz sein, wobei dann die Frage auftritt, wie so ein Leitbild entwickelt werden muß.

6.8. Ergebnisse der Interviewrunde mit Stationsleitungen

Das Interview wurde als Gruppeninterview durchgeführt um nicht nur persönliche Meinungen im Einzelinterview als Grundlage zur Datenerhebung zu bekommen, sondern es sollte auch die "öffentliche Meinung" herangezogen werden. Eigenwirtschaftliches Geschehen findet immer in der Öffentlichkeit statt und wird durch diese gelenkt, sanktioniert und auch relativiert.¹⁶

Einen weiteren Grund für die Auswahl eines Gruppeninterviews war die Forderung der qualitativen Gütekriterien nach Tringulation (vgl. Lamnek, 1995, S. 248ff).

Als Interviewleitfaden dienten die derzeit bestehenden Codes und die vorläufigen Kategorien Einstellungen, Entwicklungen, soziale Zurückweisung und soziale Akzeptanz. Aus der eigenen Erfahrung des Untersuchers wurde ein weiterer Bereich hinzu gewonnen der "Stationsleitung zwischen allen Stühlen" genannt wurde. Zu diesen einzelnen Aspekten des Interviewleitfadens wurden vom Untersucher Fragen vorbereitet, die gezielt eingesetzt werden konnten. Dieses Vorgehen entspricht im wesentlichen dem Vorgehen im axialen und selektiven Kodieren, das zu einer immer stärkeren Verdichtung der in den Daten gegründeten Theorie führt. Das Gruppeninterview wurde auf Video aufgezeichnet und vom Untersucher von Band weg audiovisuell kodiert. Wesentliche Zitate wurden transskribiert.

¹⁶ Begründung siehe Fußnote S. 45

Das hervorstechendste Ergebnis war die Bestätigung der Hypothese der Herstellung von Gleichheit der Bedürfnisse. Dies konnte in allen Aspekte des Interviews bestätigt werden.

Es stellt sich so dar, daß Stationsleitungen für sich selbst und für die Mitarbeiter in der eigenen Gruppe Gleichheit der Bedürfnisse anstreben.

6.8.1. Für sich selbst

Ein Stationsleiter erzählte, daß er grundsätzlich zuerst einmal "auf Durchzug stelle" wenn ein Vorgesetzter kommt und Veränderungen wünscht. Aus den Erfahrungen zeige sich nämlich, daß die ersten Ansätze zu Veränderungen nicht ausgereift seien und das ein Zuwarten ohne große Reaktion sinnvoll sei. Erst wenn durch Vorgesetzte wiederholt gedrängt würde und eine gewisse Reife der Entscheidung gewährt werden kann, so ist eine Auseinandersetzung sinnvoll. Durch die Anforderung des Vorgesetzten, sofort zu reagieren, würde eine Knappheit in der Bedürfnislage der Stationsleitung entstehen, die sich schnell auf die Mitarbeiter auswirken würde und die Knappheit noch verstärken würde. Die Stationsleitung wartet also so lange ab, bis eine Knappheit unvermeidlich ist und reagiert erst dann. Der erste Schritt in der Erreichung von Bedürfnisgleichheit ist der der Dilatation. Der zweite Schritt zeigt sich dann als eine Zielerreichungseinschätzung, die sich sowohl nach oben als auch nach unten argumentativ versichert. Es stehen immer die Fragen, was sind die eigenen Bedürfnisse, die Bedürfnisse der Vorgesetzten und die Bedürfnisse der Mitarbeiter und wie ist die Einschätzung der Erreichung der Gleichheit der Bedürfnisse. Für jeden der Interaktionsteilnehmer werden daraufhin die tolerablen Zielerreichungsabweichungen bedacht und erst dann werden die Verhand-

lungen über die tatsächlich erreichbare Bedürfnisgleichheit geführt. Nach Einschätzung der Stationsleitung handeln ihre direkten Vorgesetzten nach dem gleichen Prinzip, denn man machte allgemein "die Persönlichkeit der Bereichsleitung [dafür] verantwortlich" oder mit anderen Worten: Die Eigenwirtschaft des einzelnen ist für die Auseinandersetzung in Hierarchiestufen entscheidend.

Diese Strategie der Eigenwirtschaft wird im Interview nicht nur von den anwesenden Stationsleitungen bestätigt, sondern auch durch eine Geschichte untermauert, die das gesamte Krankenhaus betraf.

6.8.2. Anstoß zur persönlich befürchteten Verknappung

Im Krankenhaus sollten aus Kostengründen auf allen Stationen Kaffeeautomaten installiert werden und der Plan sah vor, daß das Kaffee kochen dann von den Pflegenden übernommen wird. Dadurch erhoffte sich der neue Küchenchef Stellen- und Kosteneinsparung. Der Vorschlag zum Aufstellen der Kaffeeautomaten wurde von der Pflegedienstleitung an die Stationsleitungskonferenz weitergegeben. Diese sollte eine Entscheidung treffen. Insgesamt kam das Thema in fünf Konferenzen zur Sprache, aber es kam keine Entscheidung zu Wege. Eine Dilatationsmöglichkeit wurde durch dieses Vorgehen der Pflegedienstleitung begünstigt und verhinderte eine Entscheidung. Die Stationsleitungen konnten so die Bereichsleitungen und die Pflegedienstleitung zwischen die Stühle bringen. Graphisch dargestellt sieht diese Interaktion so aus.

Anstoß zur persönlich befürchteten Verknappung

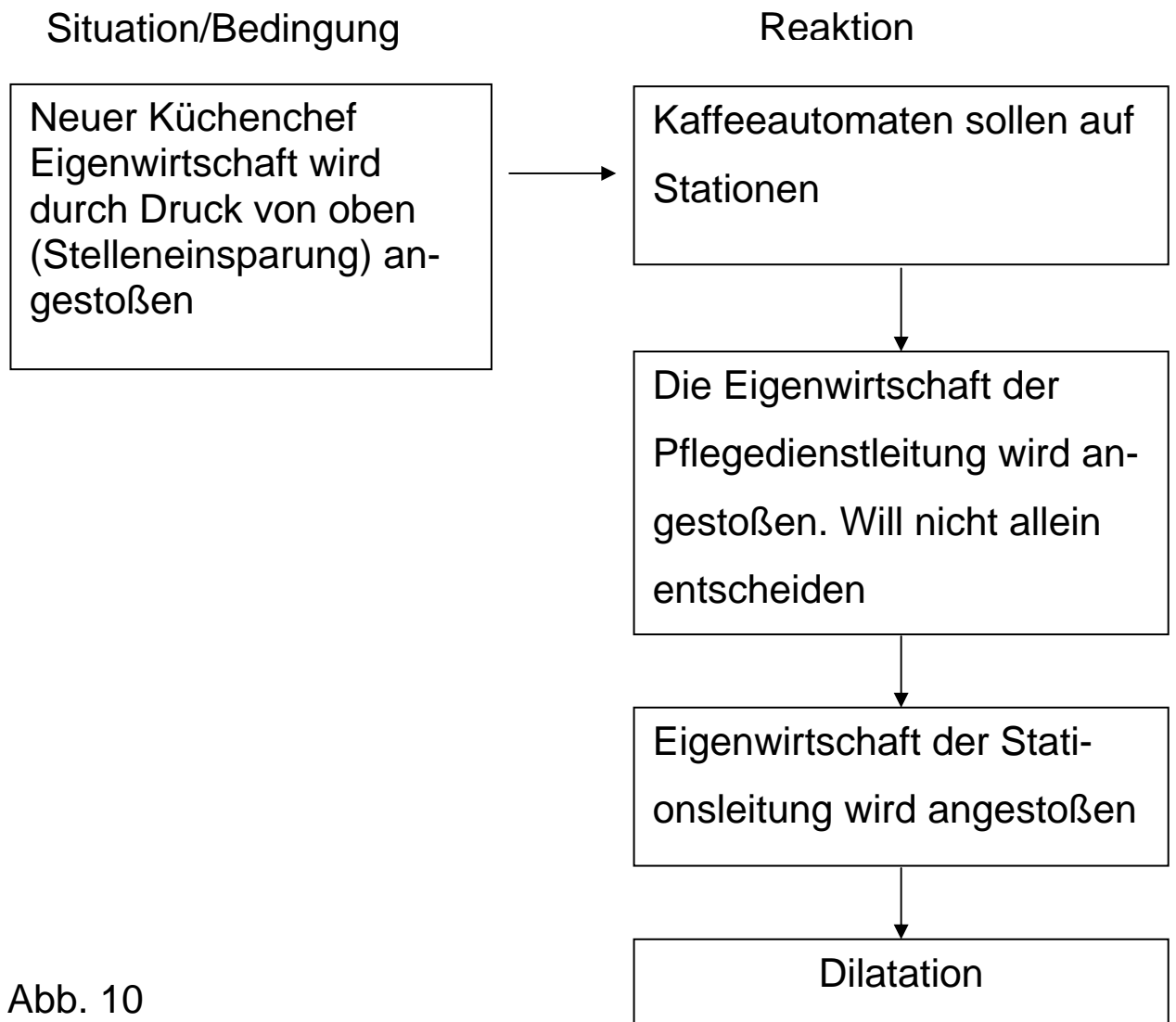


Abb. 10

Es scheint, als ob ein Anstoß zur persönlich befürchteten Verknappung in Bedarfen und Bedürfnissen der Anlaß zu eigenwirtschaftlichen Reaktionen ist. Der Ausgangspunkt war die Forderung der Unternehmensleitung zur Kostensenkung in der Küche. Dies stellt das Bedürfnis des Unternehmens dar. Die Bedarfe des neuen Küchenchefs mußten nun diesem Bedürfnis gerecht werden. Das Bedürfnis des Unternehmens führte zu einer Umformulierung der Bedürfnisse des neuen Küchenchefs. Das was der neue Küchenchef ursprünglich als seine Bedarfe dem Unternehmen anbieten konnte (Kaffee kochen) war nun als Bedarf nicht mehr gefordert und so wird aus dem neu formulierten Bedarf des Unternehmens ein neues Bedürfnis des Küchenchefs. Die Reaktion des Küchenchefs zielte auf die Wiederherstellung seiner Bedarfs/Bedürfnisgleichheit mit dem Unternehmen, er verfolgte also in erster Linie die Lösung eigenwirtschaftlicher Probleme.

6.8.3. Für Mitarbeiter bei Druck von oben:

Sowohl bei den Strategien der Eigenwirtschaft für sich selbst, als auch für die Mitarbeiter bei Druck von oben ist die Dilatation die erste Stufe in einer Reihe von Strategien. Diese Dilatation, die ein bewußtes Nichtreagieren darstellt, weil wie weiter oben schon beschrieben, die zu schnelle Reaktion zur Knappheit in der Eigenwirtschaft der Mitarbeiter und in der eigenen Eigenwirtschaft führt, wird zum Eigenschutz und zum Schutz der Mitarbeiter durchgeführt. Die Art der Dilatation entspricht der Persönlichkeit der Stationsleitung. Es findet sich ein oftmaliges Diskutieren mit den Vorgesetzten, das ein einfaches Hinhalten und auch schon Richtung weisen darstellt, es findet sich aber auch sanfter Widerstand in Form von Argumenten der Überlastung oder auch kräftige Gegenargumentationen.

Das Ziel scheint hier ein Unter-Druck-Setzen des Vorgesetzten zu sein, denn es herrscht die Annahme vor, daß der Vorgesetzte genauso unter Druck steht wie die Stationsleitung und der Vorgesetzte unter diesem Druck seine eigene Eigenwirtschaft gegenüber der Pflegedienstleitung aktiviert. Man will den Vorgesetzten ebenfalls "zwischen die Stühle" bringen. Deutlich wurde dies auch bereits in der Fallbesprechung zum "Kaffeeautomat" und den nachfolgenden Reaktionen und Strategien. Dieses Unter-Druck-Setzen des Vorgesetzten wird auch als Zurück-Geben der Anforderung formuliert, das aber andererseits Zeit schafft um über die Sache zu reden.

"Man muß es zurück geben, man muß darüber sprechen."

Immer steht aber der Versuch eine Bedarfs-Bedürfnis-Gleichheit herzustellen in Vordergrund.

"Man muß Konsens finden zwischen dem was gefordert wird und dem was man leisten kann."

Ähnlich wie die Pflegenden ohne hierarchische Stellung haben auch Stationsleitungen eine Grenze über die sie nicht gehen wollen: "Ich muß überzeugt sein, daß es gut ist, wie es weitergeht." Eine weitere Strategie zum Schutz der Mitarbeiter und eigenem Schutz gegen Druck von oben kann Modellieren von Realität genannt werden. Dieses Modellieren von Realität hat sich auch schon in den Strategien der Pflegenden ohne hierarchische Stellung gezeigt. Bei Stationsleitungen wurde diese Strategie ebenfalls bestätigt, aber diese setzen diese Strategie sowohl nach unten, zu den Mitarbeitern, als auch nach oben zu den Vorgesetzten ein. Hypothetisch ist auch anzunehmen, daß sich eine solche Strategie in den Hierarchien jeweils nach oben und nach unten fortsetzt.

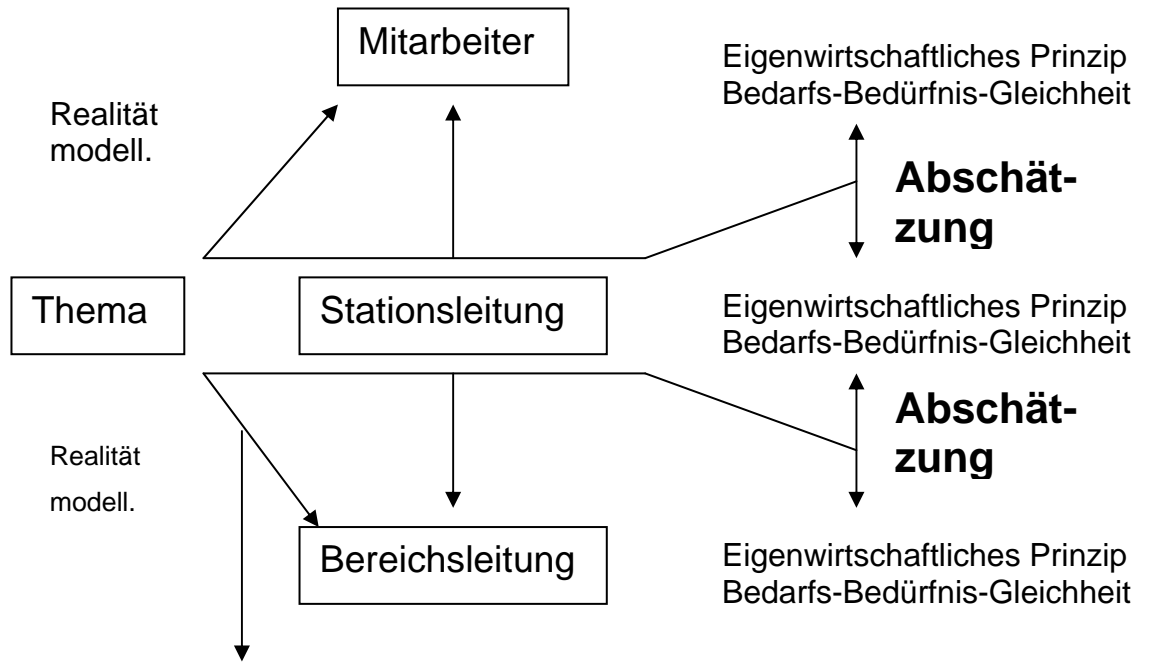
Realität modellieren bedeutet, das eine von der Stationsleitung minimal veränderte Aussage, entweder nach oben oder nach unten getroffen wird. Diese Aussage dient in jedem Fall der eigenen Ei-

genwirtschaft und hat die reziprok größtmögliche Anpassung an die Eigenwirtschaft der jeweiligen Interaktionspartner.

“Ich kuck, daß meine Bedürfnisse auch, daß es eben geht.”

Als Grund für diese Strategie wurde vor allem der Begriff Betriebsklima verwandt, wobei darunter auch die größtmögliche eigenwirtschaftliche Zufriedenheit aller Mitarbeiter verstanden werden kann. Eine andere Strategie zum Schutz der Mitarbeiter war die der konsequenten Haltung, die aber ebenfalls in eigenwirtschaftlichen Prinzipien versucht eine Bedarfs-Bedürfnis-Gleichheit herzustellen.

Realität modellieren: Theorieabbildung



Schritte beim Realität modellieren

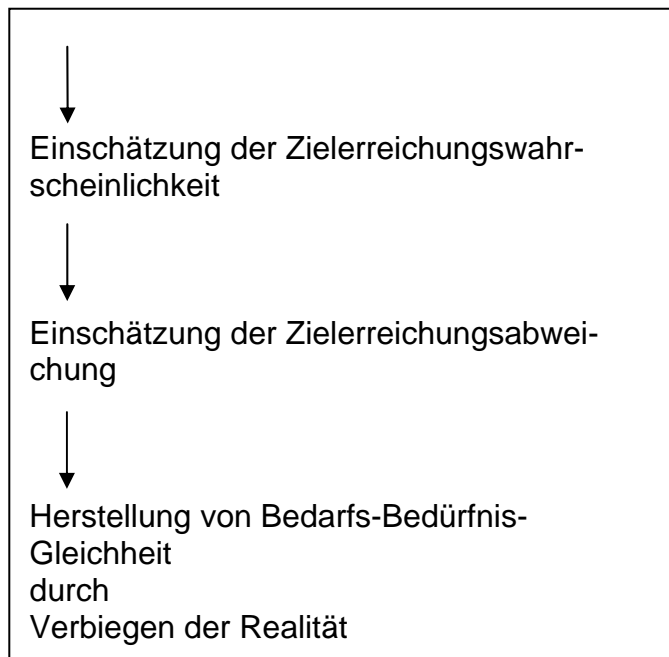


Abb. 11

Durch "Reden über Arbeit" nach oben und unten schätzt die Stationsleitung ein, welche Wahrscheinlichkeit zur Zielerreichung besteht. Während weiter geredet wird, erfolgt die Einschätzung der Zielerreichungsabweichung hinsichtlich der Bedarfs-Bedürfnis-Gleichheit der Interaktionsteilnehmer und durch Modellieren von Realität wird diese Gleichheit nach oben und unten wieder hergestellt.

6.8.4. Karriere:

Weitere Ergebnisse des Gruppeninterviews

Im Interviewleitfaden wurde dieser Fragenbereich gewählt, weil es in den Einzelinterviews Hinweise zur tieferen Klärung gab. An einem Beispiel wurde ein besonders erfolgreicher Karriereverlauf deutlich, als Bedarf und Bedürfnis des Mitarbeiters, er war zum stellvertretenden Stationsleiter avanciert, obwohl er noch sehr jung war und einer eher seltenen Berufsgruppe im Krankenhaus angehörte, genau zum Bedarf und Bedürfnis des Unternehmens paßte. Dieses Beispiel warf die Fragen nach den Prinzipien der Auswahl von Führungskräften des Unternehmens im eigenwirtschaftlichen Kontext und weiterer Kontextbedingungen auf.

Im Gruppeninterview stellte der Interviewer die Frage was die Stationsleitungen tun mußten um Stationsleitung zu werden und welche Talente oder Eigenschaften sie mitbringen sollten.

Das Ergebnis war zunächst unterschiedlich, in den meisten Fällen hatte die Pflegedienstleitung das Angebot gemacht, in einem Fall wollte die Stationsleitung selbst die Weiterbildung besuchen und es bestand aber auch sofort Interesse der Pflegedienstleitung, weil der Mitarbeiter als sehr leistungsorientiert wahrgenommen wurde.

Deutlich wurde aber in allen Fällen eine Bedarf-Bedürfnis Gleichheit, zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Es gab keinen einzigen Fall in dem eine Person Stationsleitung wurde, die vom Vorgesetzten für eine Führungsfunktion abgelehnt wurde. Die Bedarf-Bedürfnis Gleichheit wurde hier auch an Äußerungen der Informanten deutlich wie: "Es kommt darauf an, was die hören wollen" oder "Es muß immer mit meinen Zielen und Fähigkeiten übereinstimmen".

Sollte die Bedarf-Bedürfnis Gleichheit nicht zustande kommen, so wäre nach Meinung der Informanten eine Strategie, seine Talente an einem anderen Ort zu verkaufen, wenn sie hier keiner will. Deutlich wurde hier ebenso wieder die Strategie des Modellierens von Realität, denn wenn Mitarbeiter darauf angesprochen wurden ob sie sich eine Funktion als Stationsleitung vorstellen könnten, so war eine Orientierung an dem was der Vorgesetzte hören wollten deutlich (Siehe Zitat oben). Im Gruppeninterview wurde diese Strategie von allen bestätigt.

In den Daten wurde im Zusammenhang mit der Frage nach Karriere ebenso wieder der Aspekt der Zeit oder auch des Zeitgeistes deutlich. Keiner der Informanten, die allesamt älter als 35 Jahre waren, konnte sich vorstellen, vor 15 Jahren Stationsleitung geworden zu sein. Diese Aussage bezog sich aber nicht auf Aspekte des Lebensalters, sondern ganz klar auf die heutigen Einstellungen zum Beruf. Keiner wäre also mit den Fähigkeiten und Talenten von heute vor 15 Jahren als Stationsleitung akzeptiert worden. Die Pflegedienstleitung von damals hatten völlig andere Bedarfe und Bedürfnisse als heute. Daraus kann gefolgert werden, daß die Bedarf-Bedürfnis Gleichheit immer im Kontext von Zeit und Zeitgeist zu sehen ist, was die Gefahr mit sich bringt auch irgendwann einer Ungleichheit in Bedarf-Bedürfnis Gleichgewicht nahe zu kommen. Stationsleitungen benützen aus diesem Grunde verschiedene Strategien die aber alle unter dem Begriff Entwicklung zu subsumieren sind. "Wenn die Zeiten sich ändern, muß man sich neue Ziele schaffen". "Einstellung verändert Arbeit und Arbeit verändert die Einstellung".

Diese Entwicklungen werden aber auch immer im Bedarf-Bedürfnis Gleichgewicht gesehen und überprüft. "Es ist ein Bedürfnis ganz

genau zu hören, was das Unternehmen will, um zu überprüfen ob man hineinpaßt”.

Auch die Qualität der Entwicklung wurde im Gruppeninterview deutlich. Die Stationsleitungen fühlen sich stärker gefordert, als die Mitarbeiter ohne Hierarchiestufe. “Stationsleitung muß sich schneller anpassen und entwickeln”.

Entwicklung bedeutet hier zwar meist eine schnelle Anpassung an das Unternehmen aber es bleibt als weitere Strategie, die jedoch nur wenig eingesetzt wird, der Rückzug mit Verweigerung. “Stationsleitung kann sich verweigern, Mitarbeiter nicht, denn die Stationsleitung kann in die Riege zurücktreten”.

Hier werden dann auch die Grenzen der Entwicklung deutlich. Wird das Bedarf-Bedürfnis Gleichgewicht zu sehr gestört erfolgt dieser Rückzug, der ein innerer oder eben auch ein äußerer sein kann. “Ich muß überzeugt sein, daß es gut ist, wie es weitergeht”.

6.8.5. Karriere und Zeitgeist

Einen breiten Raum nahm im Gruppeninterview die Diskussion um die eigene Entwicklung hin zur Stationsleitung ein.

Sehr deutlich wurden hier auch alle Aspekte und Strategien von Eigenwirtschaft. Sie wurden sämtlich bestätigt.

Hinweise zur Frage von Zeitgeist und Karriere fanden sich schon in den Interviews mit den Mitarbeitern ohne hierarchische Stufe. Beim Gruppeninterview mit den Stationsleitungen wurde dieser Zusammenhang aber noch wesentlich sicherer, zumal in Gruppeninterviews eher die “öffentliche Meinung” erfragt wird und nicht nur eine persönlich, individuelle. Dieser Umstand bestätigt damit eher die Richtigkeit des Zusammenhangs.

Den Fragen von Zeit im Zusammenhang mit Eigenwirtschaft wird im Verlauf der weiteren Untersuchung noch besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

6.8.6. Für Mitarbeiter innerhalb der eigenen Gruppe

Die Eigenwirtschaft der Stationsleitungen findet für die eigene Person zwischen den Hierarchieebenen, Mitarbeiter und Pflegedienstleitung, statt.

Von größter Bedeutung ist für Stationsleitungen die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter selbst drückten diesen Sachverhalt in den Interviews sehr häufig als Spaß aus. Immer wieder wurde im Gruppeninterview sogar eine Bedrohung dann für die Stationsleitung deutlich, wenn über eine Nichtbeachtung der Eigenwirtschaft der Mitarbeiter geredet wurde. Die Mitarbeiter konnten zwar durch die Stationsleitungen gefordert werden, aber nur so weit, als eine Mehrheit der Mitarbeiter sich nicht in Ihrer Eigenwirtschaft bedroht fühlten. Ein je ganz individueller Punkt durfte nicht überschritten werden. Die Feststellung von Bedrohung für die Eigenwirtschaft von Stationsleitungen ist deshalb in diesem Abschnitt und nicht in dem Abschnitt "Für sich selbst" beschrieben, weil die Beachtung der Eigenwirtschaft der Mitarbeiter innerhalb der eigenen Gruppe ein geradezu zwingender Umstand für die Eigenwirtschaft der Stationsleitung ist. Erstes Ziel ist die Zufriedenheit einer starken Mehrheit von Mitarbeitern, um keine Knappheiten in der eigenen Eigenwirtschaft der Stationsleitungen entstehen zu lassen. Deutlich wurde dies in einigen sehr ausdrucksstarken Zitaten: " ... sie sind so frustriert, daß sie den Stationsleiter an die Wand stellen und abschießen". "Man macht sich das Leben leichter mit Mitarbeiterzufriedenheit". "Man läßt Federn, wenn man die Dinge angeht."

Eine deutliche Bestätigung von Bedrohung im Zusammenhang mit Mitarbeiterzufriedenheit war nur der Verdacht des Mobbingvorwurfs an die Stationsleitungen. Alle Stationsleitungen waren im Interview höchst erregt und redeten wild durcheinander.

Hier dürfte ein Zusammenhang zum Zeitgeist bestehen. Vor einigen Jahren war der Begriff Mobbing noch relativ unbekannt, aber durch spektakuläre Gerichtsurteile wurde der Vorwurf des Mobbings für Vorgesetzte sehr gefährlich. Aus der eigenen Erfahrung des Untersuchers und aus Beobachtung vieler Kollegen waren aber die Strategien dessen, was heute Mobbing genannt wird, früher das sehr beliebte Repertoire von Repressalien, die ganz selbstverständlich vielfach angewandt wurden

Eine weitere Bedrohung für die Eigenwirtschaft der Stationsleitung und somit für die Eigenwirtschaft der Mitarbeiter stellt das Bündnis von Mitarbeitern mit anderen Berufsgruppen dar. Als Beispiel dient hier die Einführung der Pflegeplanung, die bei den Mitarbeitern oft die Angst von Mehrarbeit hervorruft. Gleich wie die Ablehnung der Pflegeplanung auch motiviert ist, so ist neben anderen Strategien, welche weniger oder gar keine Bedrohung für die Stationsleitung darstellen eine Strategie, die des Bündnisses mit anderen Berufsgruppen. Diesen Berufsgruppen, die ja auch eigenwirtschaftlich arbeiten, wird durch die Mitarbeiter eine Knappheit in der Eigenwirtschaft suggeriert, etwa in der Art, daß wenn Pflegeplanung tatsächlich eingeführt würde, man nicht mehr zu den Aufgaben käme, die wichtig für die jeweilige andere Berufsgruppe sei. Eine solche Strategie stellt eine große Bedrohung für den Mitarbeiter selbst, obwohl diesen dies nicht unbedingt bewußt ist, dar und natürlich ist dies auch eine Bedrohung für den Stationsleiter. "Man sucht sich Freunde bei anderen Berufsgruppen um von sich abzulenken."

Sehr engagierte Mitarbeiter stellen in gewisser Weise ebenso eine Bedrohung für die Eigenwirtschaft der Stationsleitung und des Mitarbeiters dar. Die Engagierten schaffen durch eben ihr Engagement Knappheit in der Eigenwirtschaft der Kollegen und auch der Stationsleitung.

Eine etwas andere Art der Bedrohung, die nicht eigentlich eine solche darstellt, sondern bei Nicht-Beachtung zu einer echten Bedrohung werden könnte, ist der Eigennutz. Die Eigenwirtschaft der Mitarbeiter, die besondere Eignungen, Stärken und besondere Fähigkeiten als Bedarfe anbieten, weil deren Verwirklichung und deren Einsatz ein Bedürfnis darstellt, wird gefährdet, wenn diese Bedarfe nicht angefordert werden. Noch schlimmer scheint der Fall, in dem Bedarfe angefordert werden, die der Mitarbeiter nicht zur Verfügung stellen kann. Mitarbeiter werden also zum Eigennutz der Mitarbeiter selbst und zum Eigennutz der Stationsleitung eingesetzt. "Der beste Einsatz ist der Einsatz nach der Eignung".

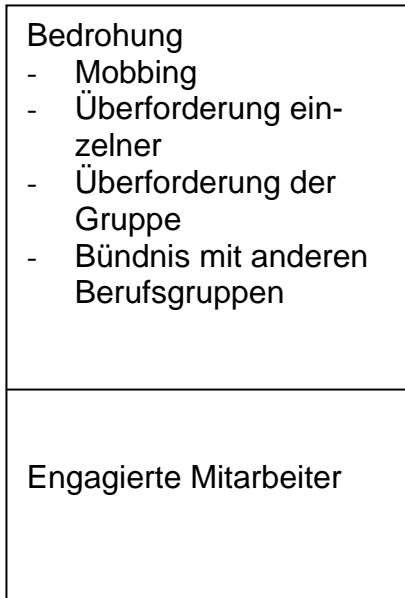
"Es wäre wünschenswert, wenn es beim Management ins Gewicht fiele, ob ein neuer Mitarbeiter vom Persönlichkeitsprofil paßt". Der Versuch Bedarf/Bedürfnis der Mitarbeiter mit den Bedarfen/Bedürfnissen der Stationsleitungen in eine Gleichheit zu bringen scheint allen Stationsleitungen heute wichtig zu sein. Dagegen spricht aber häufig, daß bei Ablehnung eines neuen Mitarbeiters die freien Stellen für eine weitere Zeit unbesetzt bleiben und wieder Knappheit entsteht. Grundsätzlich ist aber für die Eigenwirtschaft von Stationsleitungen die Bedarf/Bedürfnis Gleichheit von großer Bedeutung und diese wird auch immer beachtet.

Es gibt allerdings auch Fälle, in denen Stationsleitungen auch gegen die Mitarbeiter entscheiden. Dies geschieht, wenn die Abweichung in Bedarf/Bedürfnis zwischen Mitarbeitern und den Vorgesetzten der Stationsleitung zu groß wird. Stationsleitung schätzen

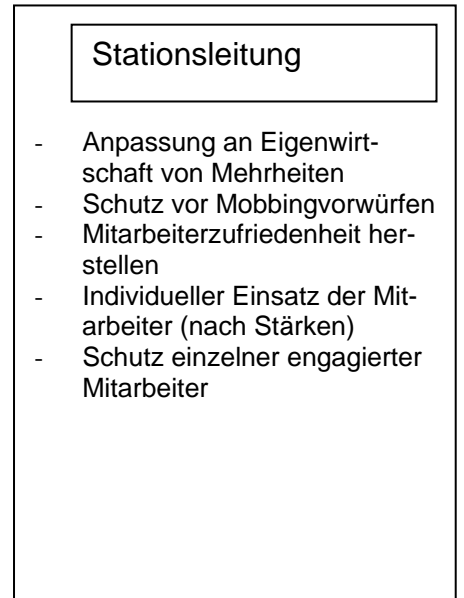
diese Abweichungen in den Zielen ein und entscheiden nach eigenen eigenwirtschaftlichen Überlegungen. Hohe Emotion bei allen Informanten gab es im Interview, als ein Anspruch formuliert wurde nach allen Seiten immer Anerkennung zu erlangen. Die einhellige Meinung war, daß dies unmöglich sein.

Eigenwirtschaft der Stationsleitung im Kontext der Mitarbeitergruppen

Eigenwirtschaft Mitarbeiter



Eigenwirtschaft Stationsleitung



Bedrohung



Strategie/Interaktion

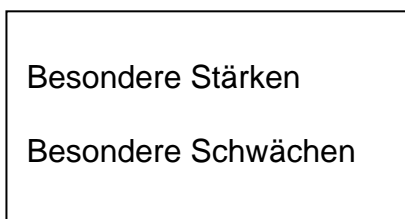


Verhandeln

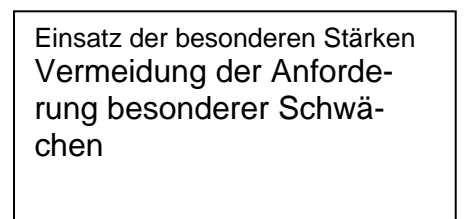


Konsequenz/Ergebnis
Gleichheit Bedarf/Bedürfnis

Eigenwirtschaft Mitarbeiter



Eigenwirtschaft Stationsleitung



Eigennutz



Strategie/Interaktion



Verhandeln



Konsequenz/Ergebnis
Gleichheit Bedarf/Bedürfnis

Abb. 12

6.9. Gleichheit

Sowohl in den Einzel- als auch in den Gruppeninterviews wurde immer wieder von den Informanten der Versuch unternommen zu verhandeln, einen Kompromiß zu finden, den Interaktionspartner zu überzeugen, Konsens zu finden. Dieses Bestreben war sogar bei nur minimaler Chance zur Zielerreichung gegeben. Die Subkategorien, Selbstverwirklichung, Reden über Arbeit, Werte, deuten alle auf die Strategie hin etwas zu erreichen zwischen den Interaktionspartnern, das Gleichheit bewirkt. Das Ziel von eigenwirtschaftlichem Handeln ist zunächst Gleichheit. Erst wenn keine Gleichheit in Einstellungen, Werten, Akzeptanz der Selbstverwirklichung erreicht werden kann werden andere Strategien wie z.B. innere Kündigung, oder Nischen suchen verfolgt, wie sie bereits beschrieben wurden. Gleichheit ist in der vorliegenden Studie somit als eine Kategorie zu sehen und wird im weiteren Verlauf Kongruenz genannt. Kongruenz bedeutet im ursprünglichen lateinischen Wortgebrauch zusammenwachsen und in der Mathematik Deckungsgleichheit. Diese ursprüngliche lateinische Wortbedeutung und das Herstellen von Gleichheit treffen sehr genau den Vorgang in den Interaktionen der Eigenwirtschaft.

6.10. Einzelinterviews mit Pflegedienstleitungen

In den Bedarfs- und Bedürfnisplanungen von Mitarbeitern ohne hierarchische Stellung und Stationsleitungen waren durchaus unterschiedliche Strategien zu finden. Es bestand also die Frage, ob die Strategien zur Bedarfs- und Bedürfnisplanung von Pflegedienstleitungen sich nochmals von den bisher erinnerten Strategien unterscheiden.

Zu diesem Zweck wurden Einzelinterviews (ein männlicher, eine weibliche) mit zwei Pflegedienstleitungen psychiatrischer Krankenhäuser geführt. Hier wurde wieder die Form des Einzelinterviews gewählt, denn die Pflegedienstleitungen sind mit ihrer herausragenden Position im Direktorium der Krankenhäuser eher nicht gewillt, die ganz eigenen Bedürfnisse oder Führungsstrategien im Kreis von Kollegen offenzulegen. Für Mitarbeiter ohne hierarchische Position und Stationsleitungen ist es eher Alltag sich auf der gleichen Ebene mit Kollegen auseinanderzusetzen. Pflegedienstleitungen stehen mit ihrem Herrschaftswissen allein an ihrer Position und es findet eher wenig Austausch mit Kollegen statt.

Die Einzelinterviews wurden vom Untersucher in der Interviewsituation skizziert und zeitnah wurden vom Untersucher Einzelpassagen aus dem Gedächtnis wörtlich ergänzt.

Der Interviewleitfaden beschränkte sich neben dem weiteren Vertiefen der Kategorien auf angenommene und aus der eigenen Erfahrung des Untersuchers¹⁷, bekannte Probleme und Schwierigkeiten die speziell Pflegedienstleitungen betreffen.

- Wie ist der spezielle Druck dem Pflegedienstleitungen ausgesetzt sind?
- Was glauben Pflegedienstleitungen, wie ihre Zielvorgaben nach unten ankommen?
- Was ist die Bedeutung der Arbeit für Pflegedienstleitungen?
- Wie wird das Zusammenspiel im Direktorium betrachtet?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit dem Träger?

Darüber hinaus sollte das Interview so offen wie möglich bleiben, um weitere Äußerungen über relevante Aspekte zu ermöglichen

¹⁷ Der Untersucher war vier Jahre lang als Pflegedienstleitung tätig.

und nicht durch zuviel Vorstrukturiertheit eine mögliche Komplexität und Vielfalt einzuschränken.

6.10.1. Ergebnisse der Interviews

Die Bedeutung der Arbeit war für beide Pflegedienstleitungen sehr groß. Die weibliche Pflegedienstleitung betrachtete ihre Arbeit als sehr wichtigen Teil ihres Lebens, die männliche Pflegedienstleitung sah neben der Wichtigkeit für die eigene Person einen gesellschaftlichen Auftrag.

Beide betonten, daß es für sie sehr wichtig sei, sich akzeptiert zu fühlen. "Wenn der Punkt erreicht ist, wo mir nichts mehr einfällt, dann höre ich auf."

Wichtig war dabei, daß die eigene Arbeit von den Mitarbeitern geschätzt wurde und dies auch ausgedrückt wurde z.B. dadurch, daß sie bei Entscheidungen nicht übergangen werden.

Werte und Einstellungen waren die Kategorien die in diesen und anderen Äußerungen als handlungsleitende Maxime gefunden wurden. Das eigene Menschenbild wurde vorbildhaft gelebt und als nachzuahmende Werte und Einstellungen für Mitarbeiter dargestellt. Diese Vorbildfunktion wurde im Zusammenhang mit den eigenen Einstellungen als erste Kategorie in der Eigenwirtschaft von Pflegedienstleitungen identifiziert.

Das eigene Bild, das die Pflegedienstleitung von sich hat, ist das Idealbild zur Nachahmung durch die Mitarbeiter. Somit werden auch die eigenen Einstellungen und Werte der Pflegedienstleitung zum Ideal für den Mitarbeiter, gleich welcher Art oder Qualität diese Einstellungen und Werte sind. Ergebnisse aus den Interviews mit den Stationsleitungen und den Mitarbeitern ohne hierarchische Stellung belegen ebenfalls, daß die Angleichung an die Einstellun-

gen und Werte des Vorgesetzten eine bessere Karrierechance bietet. Je höher die Gleichheit wird, um so besser gestaltet sich Zusammenarbeit und Fortkommen.

Ein Informant sprach dies auch deutlich aus indem er sagte: "Ich versuche die Einstellungen der Mitarbeiter zu entwickeln." Wobei hier betont wurde, daß jeder seinen Platz finden sollte. Dies bedeutet, daß die Eigenwirtschaft des einzelnen nur soweit gestört wird, als der Mitarbeiter dies zulassen kann und daß trotzdem Gleichheit entsteht. Sollte aber der Fall eintreten, daß Einstellungen und Werte nicht vereinbar sind, werden sehr klare Grenzen aufgezeigt.

"Wenn es nicht mit meinem Menschenbild vereinbar ist, kommt ein klares Stop."

Wie dieses Stop von den Pflegedienstleitungen ausgestaltet wird, richtet sich ganz nach dessen eigenen Werten und Einstellungen. Hier wurde vom Schaffen von speziellen Arbeitsbereichen, von Nischen für Mitarbeiter, von Stationen mit besonderem Auftrag und dergleichen mehr gesprochen. Sogar Hilfe beim Wechsel in eine andere Arbeitsstelle wurde angeboten.

Die Art und Weise, wie Gleichheit zwischen den Interaktionspartnern hergestellt werden soll geschieht auch bei den Pflegedienstleitungen über das Reden.

Hier können verschiedene Strategien beobachtet werden. Diese sind vor allem das Zeitgeben für Entscheidungen und kleine Zugeständnisse machen. "Wenn ich etwas anderes will als der Mitarbeiter, gebe ich ihm Bedenkzeit, meistens gibt es dann eine Entscheidung für meine Lösung."

Die Mitarbeiter sollen aber in die Entscheidungen eingebunden werden. "Wenn du 10% nachgibst, geben sie (die Mitarbeiter) 90% nach." Die Strategie des Realitätmodellierens, wie sie bei den Stationsleitungen und den Mitarbeitern ohne hierarchische Stellung i-

identifiziert wurde, konnte bei Pflegedienstleitungen nicht gefunden werden. Die Subkategorie, Reden über Arbeit, weist auch bei den Pflegedienstleitungen die gleichen Strategien auf wie bei allen nachgeordneten Mitarbeitern, außer dem Modellieren der Realität. Das Prinzip der minimalen Chance in der Zielerreichung herrscht auch bei Pflegedienstleitungen vor. Sowohl in Richtung des Trägers als direkte Vorgesetzte der Pflegedienstleitung, als auch in Richtung der Mitarbeiter als Nachgeordnete der Pflegedienstleitungen und in der Ebene des Direktoriums. "Wenn ich eine minimale Chance sehe, dann steige ich ein, wenn ich keine Chance sehe, suche ich nach internen Lösungen."

Die Zielerreichungseinschätzung geschieht also bei Pflegedienstleitungen ebenfalls über eine Zielerreichungswahrscheinlichkeit, die eine Gleichheit zwischen eigenem Ideal und den Möglichkeiten oder Einstellungen der Mitarbeiter und des Trägers entwickeln will. Die Zeit, der Zeitgeist und die Entwicklungen die Zeit bringen kann, spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. "Aber wenn es mir ganz wichtig ist, warte ich ab". "Man muß Geduld haben". "Die Tür ist zu, aber sie ist nicht zugesperrt".

Pflegedienstleitungen haben ein Repertoire an Strategien, die sie entsprechend der Zielerreichungswahrscheinlichkeit mit dem Faktor Zeit einsetzen.

- Abwarten, mit Geduld
- Überzeugungsarbeit
- Lösungen zum Überdenken geben
- Lösungen der Mitarbeiter bestätigen
- Zugeständnisse machen

- Stop
- Hilfen zum Überwinden von Knappheit (Nischen anbieten, Hilfe beim Suchen eines neuen Arbeitsplatzes usw. siehe oben)

Entsprechend diesen Strategien werden auch die Ziele nach unten gelangen, die von Pflegedienstleitungen vorgegeben werden. "Es kommt nie zu 100% an". Die vorgegebenen Ziele werden mit diesen Strategien durchgesetzt oder verändert, so daß möglichst wenig Knappheiten und möglichst viele Gleichheiten entstehen, wobei auch bei Pflegedienstleitungen entsprechende Grenzen vorhanden sind, die nicht überschritten werden.

Die Kategorien Kongruenz, Einstellungen, Entwicklung, soziale Akzeptanz und soziale Zurückweisung konnten als zur Eigenwirtschaft gehörig auch für Pflegedienstleitungen formuliert werden.

Eine weitere, neue Kategorie bildet das Ideal oder Vorbild im Verhalten, den Einstellungen, Werten und Möglichkeiten jeder Pflegedienstleitungen. Das eigene Ideal bildet den Ausgangspunkt aller Handlungen und Überlegungen. Dabei spielt es zunächst keine Rolle welcher Qualität das Ideal ist oder von welchen Inhalten das Ideal geprägt ist.

Diese Entdeckung des Ideals legte nun nahe zu überprüfen, ob dieses Ideal auch bei den nachgeordneten Mitarbeitern der Ausgangspunkt der Eigenwirtschaft sein könnte.

Die Überprüfung der Daten bestätigte diese Frage in vollem Umfang. Das Ideal des Einzelnen ist der Ausgangspunkt, von dem aus die Eigenwirtschaft agiert.

Die Kategorie soll hier Individual-Ideal genannt werden, weil sie das individuelle Ideal jedes einzelnen Menschen darstellt. Darin enthal-

ten sind alle Werte, Normen, Einstellungen und Handlungskompetenzen- und Möglichkeiten eines Menschen.¹⁸

¹⁸ Bei einer Vorstellung dieser Kategorie vor drei Pflegedienstleitungen am Rande einer Tagung konnte die Kategorie voll bestätigt werden. Eine Antwort war: " Na klar, am liebsten wäre mir, die wären alle so wie ich".

Theorieabbildung: Individual-Ideal und Pflegedienstleitung

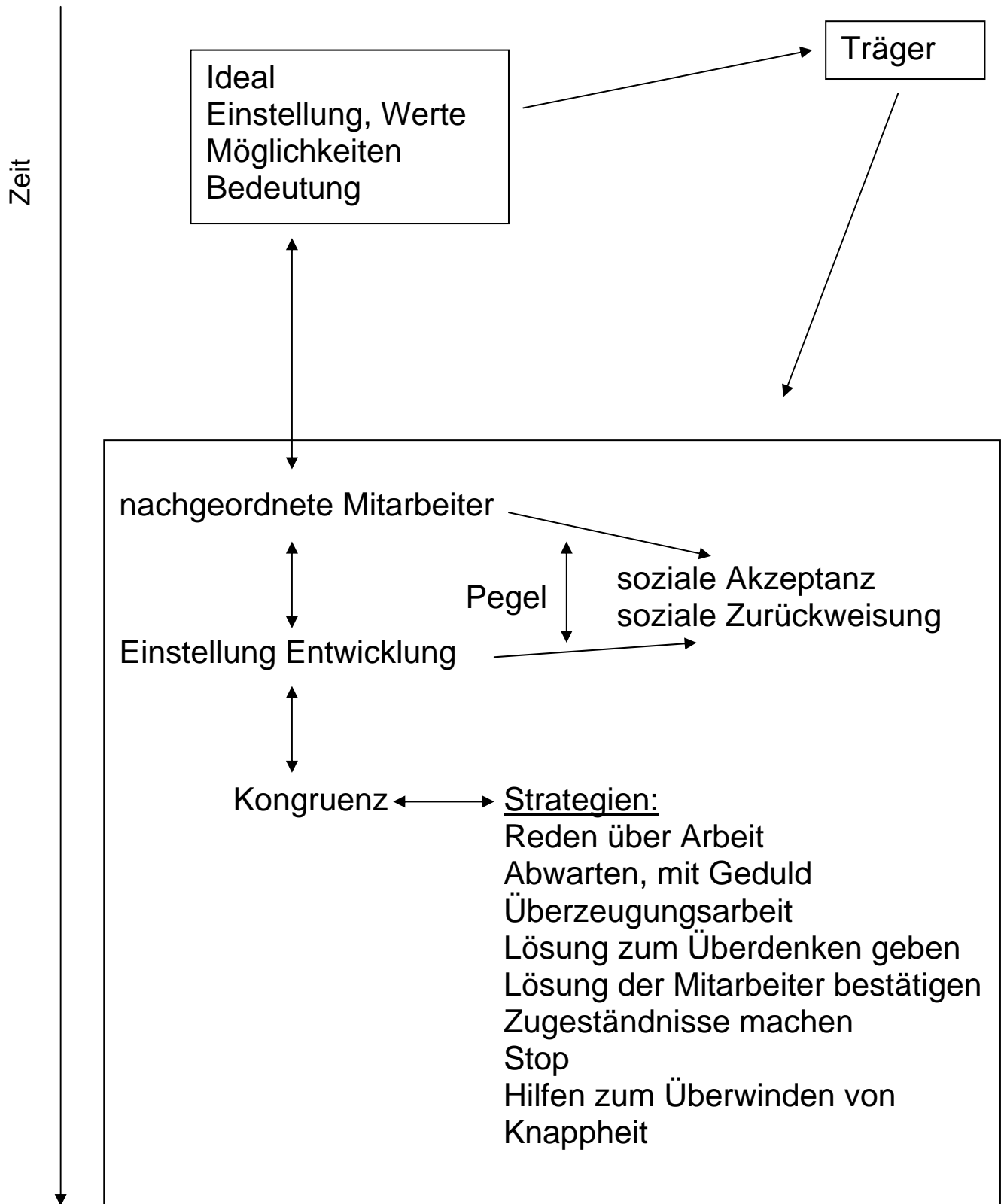


Abb. 13

Ein weiterer wichtiger Faktor, der schon bei Stationsleitungen deutlich wurde, trat bei den Pflegedienstleitungen ebenfalls als sehr bedeutsam hervor.

Die Entwicklungen liegen alle in einer Zeitschiene, die je nach den Erfordernissen limitiert ist.

Die Zeit scheint somit ein wichtiger Faktor der Eigenwirtschaft zu sein und mußte deshalb nochmals einer eingehenden Betrachtung unterzogen werden.

6.11. Zeit

Zum Erfassen der Bedeutung von Zeit in der Eigenwirtschaft wurde ein Gruppeninterview mit sechs Personen über einen Zeitraum von drei Stunden durchgeführt. Ein differenzierter Interviewleitfaden wurde nicht entwickelt, um die Vielfältigkeit und die Komplexität von Bedeutungen nicht von vornherein einzuschränken. Die Frage die im Vordergrund stand, war die der individuellen Bedeutung von Zeit.

Es konnten vier Dimensionen von Zeit entwickelt werden.

6.11.1. Zeit in der Dimension

Die erste Aussage die zu treffen ist, ist die, daß die Zeit und die Wahrnehmung von Zeit individuell ist. Die Wahrnehmung vom richtigen Zeitpunkt zur Aktion ist abhängig vom Individual-Ideal. Die Einstellungen entwickeln sich in der Zeit im Kontinuum von Ablehnung und Akzeptanz zu einer geschaffenen oder drohenden Knappheit. Zeit geben und Zeit nehmen sind gleichzeitig Forderung und Bringschuld.

6.11.2. Zeit in der Interaktion

Zeit in der Interaktion wird durch die Einstellung, dem Ideal zum Problem, das in der Zeit gelöst werden soll, wahrgenommen. Entscheidend ist dabei die Bewertung durch das Individual-Ideal des Einzelnen, was nicht automatisch bedeutet, daß bei den Interaktionspartnern Zufriedenheit oder Gewinn entsteht. Besonders problematisch ist dies in Beziehungen zwischen den Hierarchieebenen. Kongruenz könnte erst durch Reden über Arbeit hergestellt werden. Personen investieren in eine Aktion Zeit, die durch das Individual-Ideal bestimmt wird. Dies ist gleichzusetzen mit Bedarf¹⁹. Wird dieser Bedarf zum Bedürfnis des Unternehmens im Sinne von Kongruenz, so entsteht Zufriedenheit auf beiden Seiten. Bei Inkongruenz entsteht entsprechend der Bewertung des Problems durch das Individual-Ideal Unzufriedenheit. Es kann aber auch Zufriedenheit (soziale Akzeptanz als Gewinn) auf einer Seite entstehen, während auf der anderen Seite Unzufriedenheit (soziale Zurückweisung als Knappheit) entsteht.

6.11.3. Zeit in Aktion

Die Wahrnehmung von Zeit in Aktionen untersteht ebenfalls der Bewertung durch das Individual-Ideal. Wenn das Problem in hoher Kongruenz mit dem Individual-Ideal steht, wird hoher Einsatz durch die Mitarbeiter deutlich. "Pflege und Zeit ist gefährlich, für das was ich machen will, habe ich immer Zeit."

Die Gefahr, die hier angesprochen wird, ist als eine unzulässige, einseitige Argumentation zu verstehen, die aussagt, daß nur genü-

¹⁹ Bedarf und Bedürfnis sind eigentlich voneinander nicht zu trennen. Sie stellen nur die zwei Seiten einer Medaille dar.

gend Zeit vorhanden sein muß um positive Ergebnisse zu erzielen. Nicht die Struktur oder Organisation von Zeit ist ausschlaggebend, sondern die persönliche Bewertung nach dem Individual-Ideal. "Die strukturellen Dinge, die mir wichtig sind, die mache ich auch, die mir nicht wichtig sind, die lasse ich".

6.11.4. Eigenzeit und Systemzeit:

Zeitbetrachtung und Zeitdimensionen sind in Interaktionen zwischen den Hierarchieebenen durch die Aspekte Eigenzeit und Systemzeit geprägt.

Systemzeit wird durch die übergeordnete hierarchische Position repräsentiert, Eigenzeit ist die wahrgenommene Bewertung des Individual-Ideals von nachgeordneten Mitarbeitern. Passen Eigen- und Systemzeit im Sinne von Kongruenz zueinander entsteht Gewinn, im umgekehrten Falle Knappheit. Die Systemzeit ist im Grunde auch eine Eigenzeit, die aber aufgrund der hierarchischen Position mit der noch darüberliegenden hierarchischen Position verhandelt und vereinbart wurde. Nur die oberste hierarchische Position hat im Kontext von Eigenwirtschaft eine annähernd objektive Systemzeit, die jedoch auch durch die persönliche Eigenzeit beeinflusst wird. "Es würde schon genügen, wenn die einsehen würden, daß sie nicht so sind, wie sie sich verstehen".

Systemzeit und Eigenzeit stehen somit eigentlich in engem Zusammenhang. Werden die Zusammenhänge von Eigen- und Systemzeit allerdings nicht selbstreflexiv bearbeitet entstehen massive Inkongruenzen. Aspekte von Eigenzeit stehen ebenfalls in engem Zusammenhang mit den eigenen Bedürfnissen. Vorgesetzte die selbstreflexiv die Bedürfnisse der Mitarbeiter weitestgehend berücksichtigen, werden als die erfolgreichsten betrachtet. "Jeder muß

die Möglichkeit zur Mitarbeit haben.” “Die Führungsperson, die am meisten die Bedürfnisse der Mitarbeiter beachtet, ist die erfolgreichste.”

Theorieabbildungen: Zeit

Zeit in der Dimension

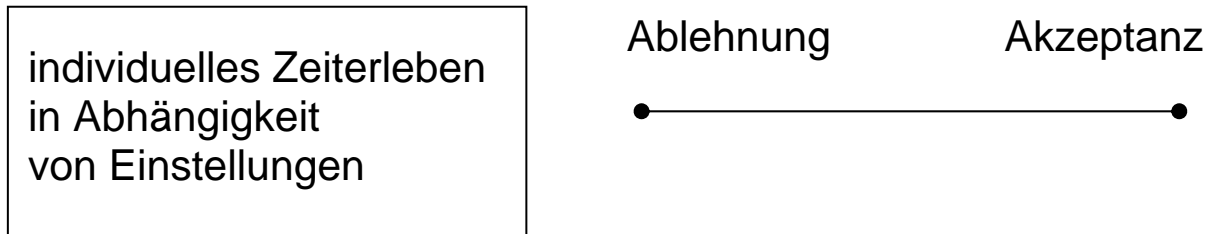


Abb. 14

Zeit in der Interaktion

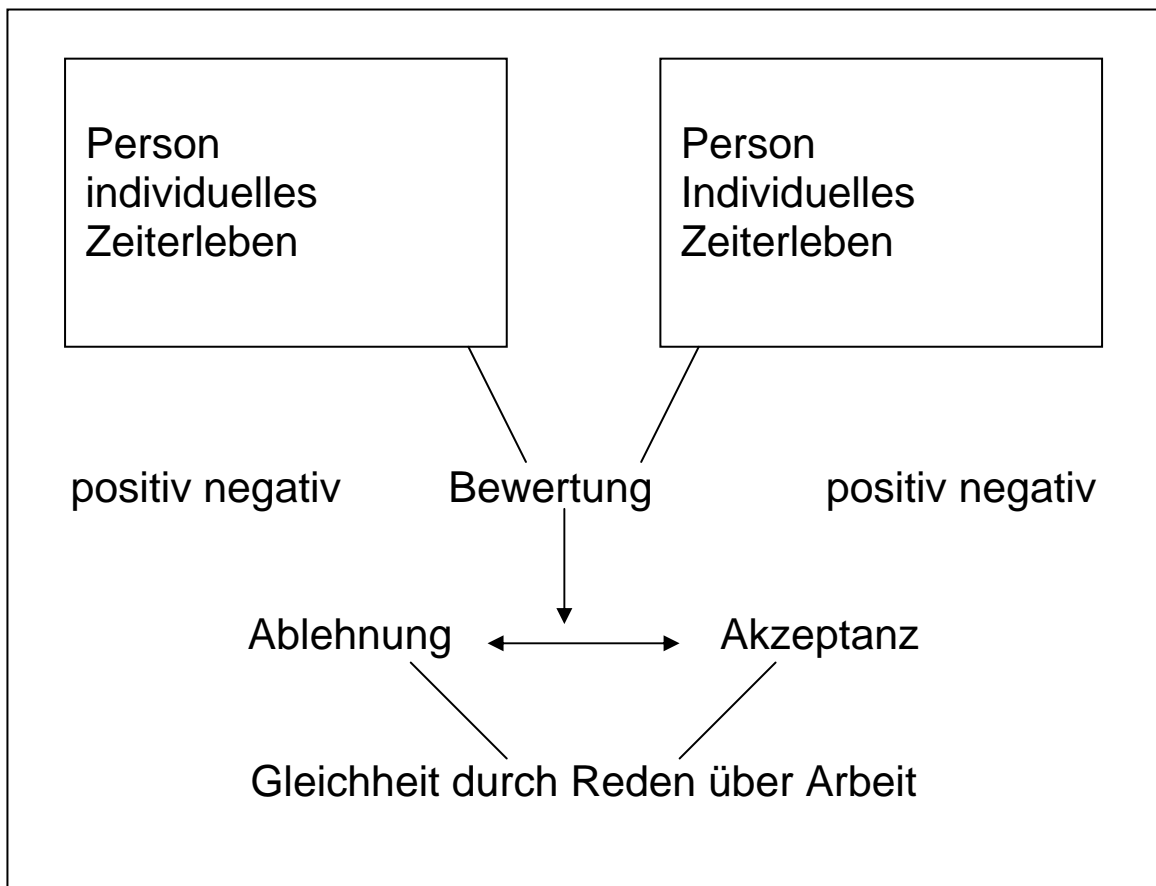


Abb. 15

Zeit in der Aktion

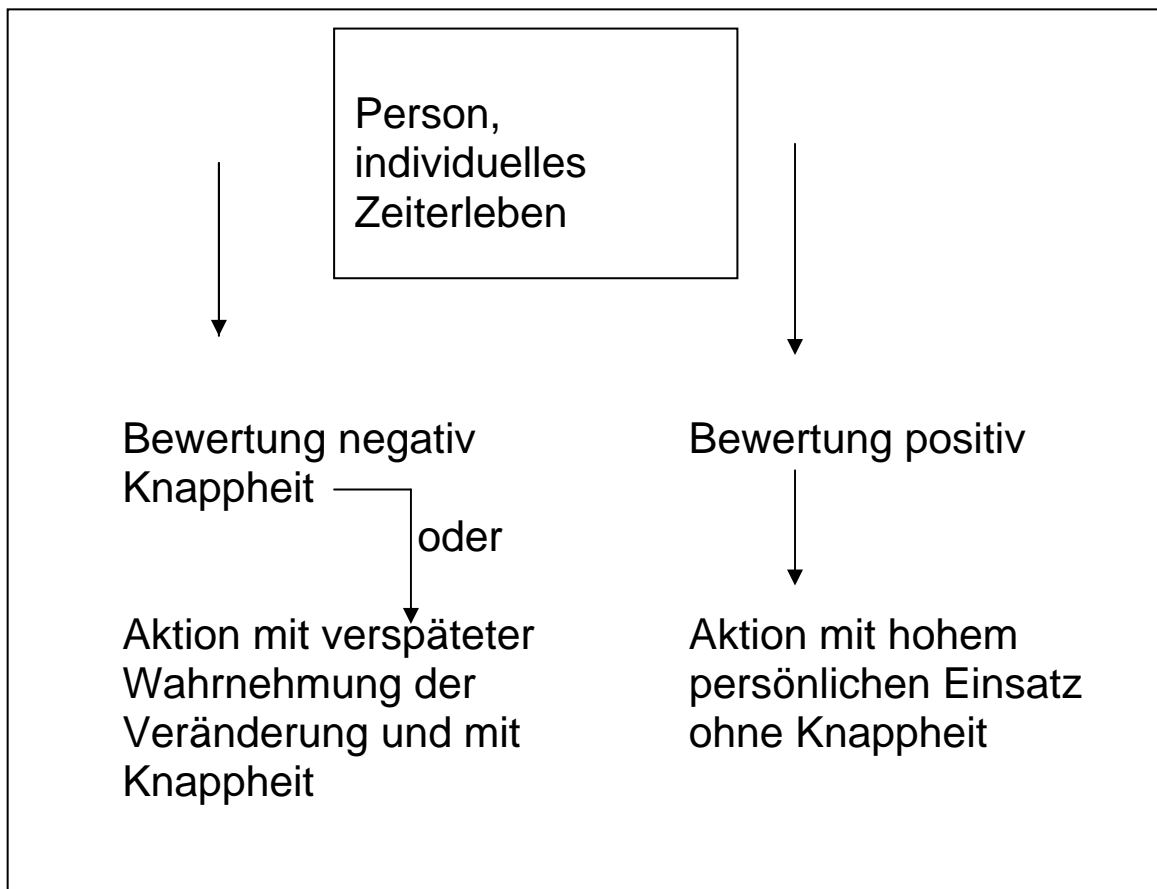


Abb. 16

Eigenzeit und Systemzeit

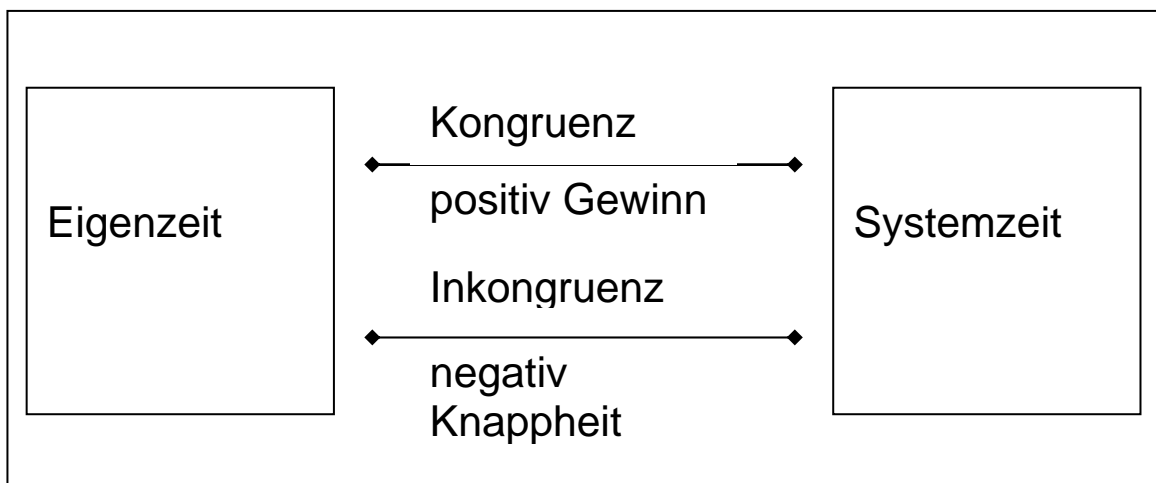


Abb. 17

6.12. Auswertung und Interpretation der schriftlichen Befragung

Die schriftliche Befragung wurde zur Stützung der gewonnenen Ergebnisse der qualitativen Untersuchung und zur Erhöhung der Qualität der Studie durch Triangulation durchgeführt.

Die Entwicklung der Fragen erfolgte über die Ergebnisse der qualitativen Interviews nach den Einzelinterviews und den Gruppeninterviews mit den Stationsleitungen. Im wesentlichen sollten die festgestellten Strategien der Eigenwirtschaft überprüft werden und darüber hinaus sollten Vergleiche zwischen Eigen- und Fremdsicht über eigenwirtschaftliche Strategien möglich werden.

Der Pretest (n=5) ergab nur die sprachliche Veränderung einer Frage.

Die Stichprobe betrug 120 Pflegende aus verschiedenen psychiatrischen Kliniken aus dem gesamten Bundesgebiet während einer Fachtagung.

Aus den Ergebnissen der qualitativen Auswertung ergab sich keine Relevanz in der Geschlechter- oder Altersverteilung oder dem Ausbildungsstatus. Ein Überblick über die schriftliche Befragung bestätigte dies ebenso.

Aus diesem Grund wurde die Auswertung der schriftlichen Befragung nicht weiter differenziert. Eine Ausnahme bildete die Frage 9 des Fragebogens, die so unterschiedlich beantwortet wurde, daß sie nicht ausgewertet werden konnte, obwohl im Pretest keine Beanstandungen zu finden waren.

Der Rücklauf der Fragebögen betrug 35 (n=120) somit 28,95%. Die Auswertung und graphische Darstellung wurde über Excel per EDV durchgeführt.

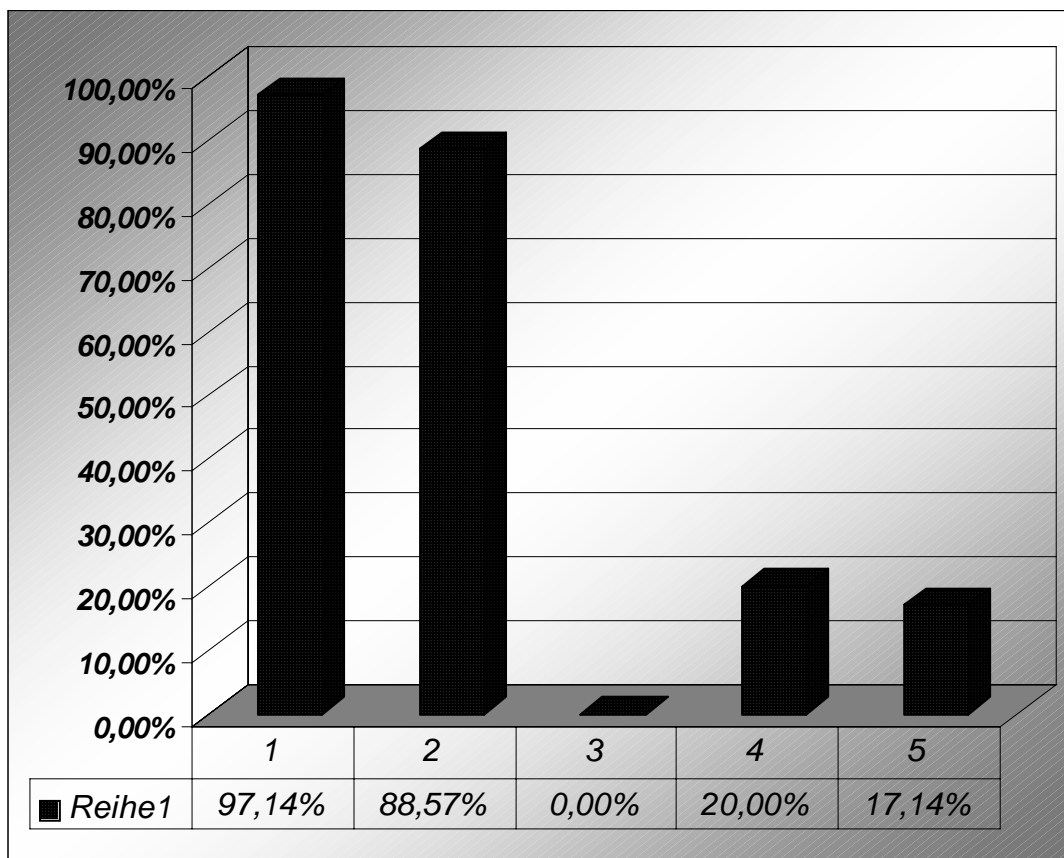
1. Frage: Auf der Station stehen Veränderungen an, mit denen Sie nicht zufrieden sind (z.B. Einführung der Pflegevisite). Wie reagieren Sie?
Mehrfachnennungen möglich!

Abb. 18

		n= 35	100%
Antwort Nr.	folgende Antworten zur Auswahl	gezählte Antworten	
1	Ich bespreche mich mit meinen Kollegen	34	97,14%
2	Ich rede mit Vorgesetzten darüber	31	88,57%
3	Ich ignoriere die Veränderungen	0	0,00%
4	Ich verbünde mich mit Gleichgesinnten	7	20,00%
5	Ich wende mich an andere Berufsgruppen	6	17,14%

Anderes: Veränderungen müssen vom ganzen Team mitgetragen werden, wegen Terminabsprache/Einhaltung
Informationen einholen
Ich versuche Einfluß auf die Veränderung durch meine Stellungnahme oder gezieltes Vorgehen in der (Gegen)argumentation zu nehmen
Fortbildung zum Thema

Abb. 18



Frage 1

In dieser Frage wurde die Subkategorie "Reden über Arbeit" vollständig bestätigt, wobei die Kollegen die Hauptansprechpartner mit 97,14% und dann Vorgesetzte mit 88,57% waren. Ignorance von Veränderungsanforderung wurden von 0% für sich selbst akzeptiert. 20 % der Befragten verbündeten sich mit Gleichgesinnten und 17,14% wenden sich an andere Berufsgruppen. Obwohl Mehrfachnennungen möglich waren, wurde das "Reden über Arbeit" als die häufigste Strategie ausgewählt. Das Reden mit Vorgesetzten diente aber laut den Ergebnissen der Interviews mehr der Verhandlung von Kongruenzen, das Reden mit Kollegen eher einer inneren Abstimmung als kollegiale Supervisionen. Von größter Bedeutung im Hinblick auf Frage 2 ist, daß keiner der befragten Informanten Veränderungen ignorieren würde.

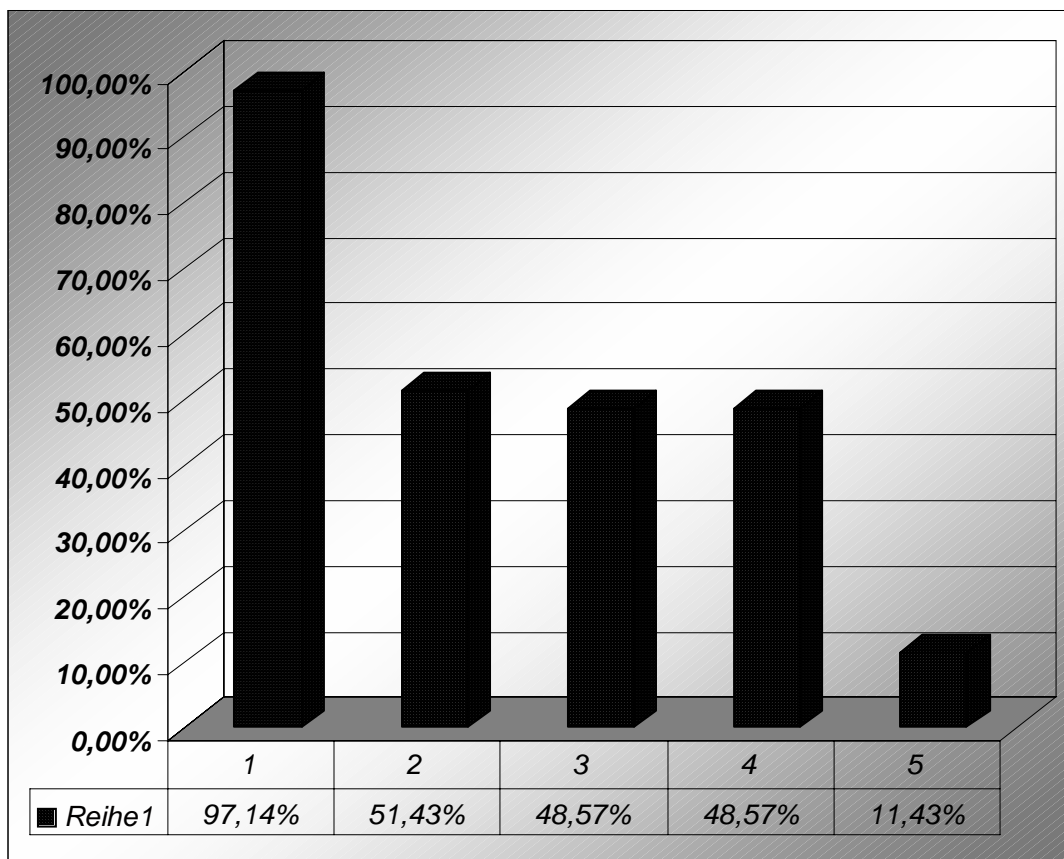
2. Frage: Welche Reaktionen von Kollegen beobachten Sie bei Veränderungen, mit denen diese nicht zufrieden sind? Wie reagieren Sie?
Mehrfachnennungen möglich!

Abb. 19

		n= 35	100%
Antwort Nr.	folgende Antworten zur Auswahl	gezählte Antworten	
1	Sie besprechen sich mit ihren Kollegen	34	97,14%
2	Sie reden mit Vorgesetzten darüber	18	51,43%
3	Sie ignorieren die Veränderungen	17	48,57%
4	Sie verbünden sich mit Gleichgesinnten	17	48,57%
5	Sie wenden sich an andere Berufsgruppen	4	11,43%

Anderes: Schimpfen, schlecht gelaunt, unmotiviert
Angst vor Veränderungen

Abb. 19



Frage 2

Das bemerkenswerteste Ergebnis ist hier, daß 48,57%, fast die Hälfte aller Befragten glauben, die Kollegen würden Veränderungen ignorieren. Im Gegensatz dazu sagten in der 1. Frage 100% aus, daß sie selbst Veränderungen nicht ignorieren würden. Der Vergleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung ist sehr aufschlußreich, da hier davon ausgegangen werden muß, daß Veränderungen in einem bestimmten Maß sicher ignoriert werden. Dies entspricht dem Opportunismuskonzept, das in der Ökonomie bekannt ist (vgl. Ripperger, 1998, S. 22).

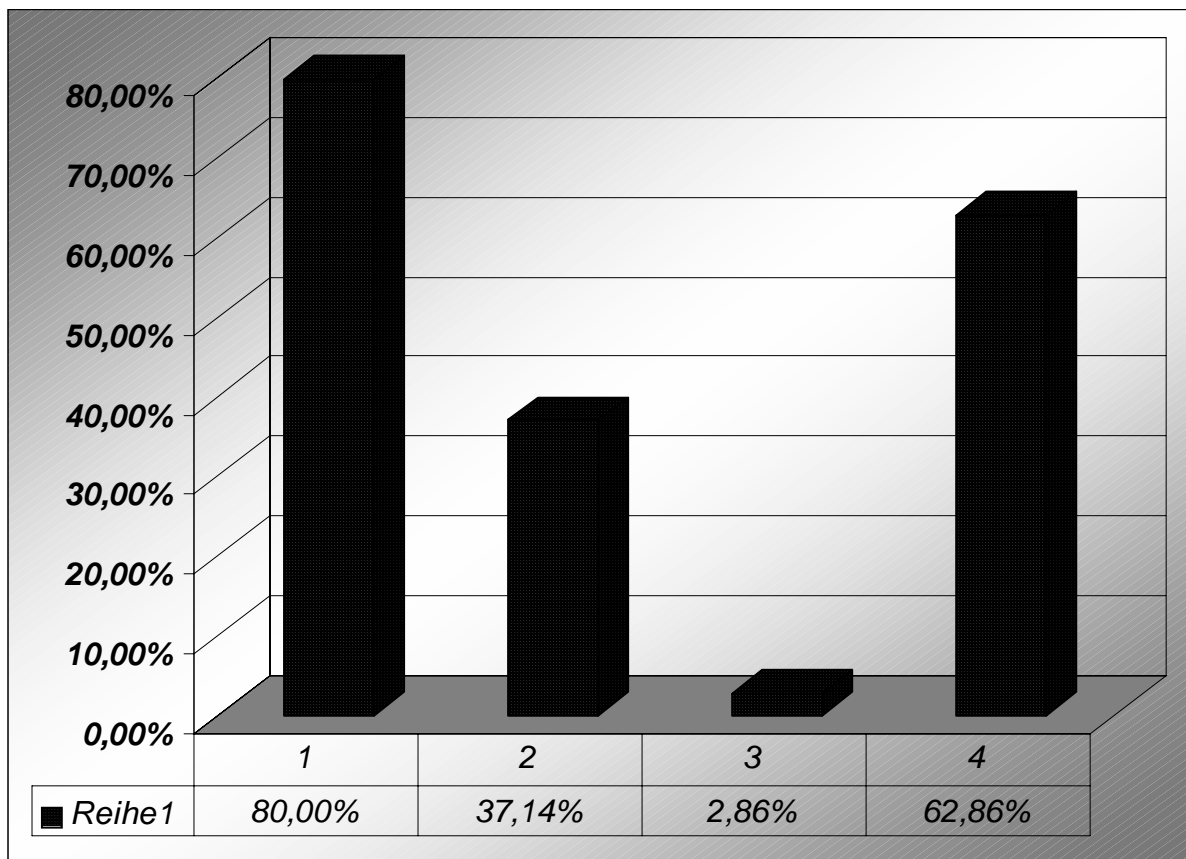
Das Ergebnis legt weiterhin nahe, daß die eigene Person oder das eigene Individual-Ideal sozial kompetenter oder "besser" betrachtet wird, als das der anderen. Alle eher negativ besetzten Aussagen (2-5) wiesen deutliche Unterschiede im Vergleich zu Frage 1 auf. Sogar die Antwort 5, die mit 11,43% geringer bewertete Strategie zeigt diese Tendenz, denn die Interpretation hierfür könnte sich derart beziehen, daß man selbst (Frage 1, Antwortalternative 5 17,14%) bessere Beziehungen hat als die anderen (11,43%) um sich an andere Berufsgruppen zu wenden. Insgesamt kann dies auch eine Bestätigung für die Sicht auf das eigene Individual-Ideal sein, das die Tendenz aufweist sich für das "Bestmögliche" zu halten.

3. Frage: Sie kennen die sogenannten frustrierten Kollegen. Welche Verhaltensweisen beobachten Sie bei diesen Kollegen?
Mehrfachnennungen möglich!

<u>Abb. 20</u>		n= 35	100%
Antwort Nr.	folgende Antworten zur Auswahl	gezählte Antworten	
1	Kollegen ziehen ihren Dienst durch	28	80,00%
2	Kollegen engagieren sich stark in der Freizeit	13	37,14%
3	Kollegen engagieren sich in in Ehrenämtern	1	2,86%
4	Kollegen suchen sich am Arbeitsplatz ihre spezielle Felder	22	62,86%

Anderes: Cliquesbildung
lassen andere Kollegen arbeiten
Umgehen Kontakt mit Patienten
Sie erledigen das Notwendigste
Fordern ihre Rechte ein!
passiver Widerstand
hoher Krankenstand
Frustration wirkt sich lähmend auf Teamarbeit aus

Abb. 20



Frage 3

Die hohe Bewertung der Antwortalternative 1, daß 80,00% glauben, die Kollegen ziehen ihren Dienst durch, die relativ hohe Antwortalternative 2 mit 37,14% deutet wieder daraufhin, daß die Anderen die "Schlechteren" sind und das eigene Individual-Ideal ein hochstehendes ist. Immerhin glauben noch 62,86%, daß die Kollegen sich spezielle Arbeitsfelder am Arbeitsplatz suchen. Dies ist aber auch ein Ergebnis, daß im Vergleich mit Frage 4 die Tendenz des "besseren" eigenen Individual-Ideals bestätigt.

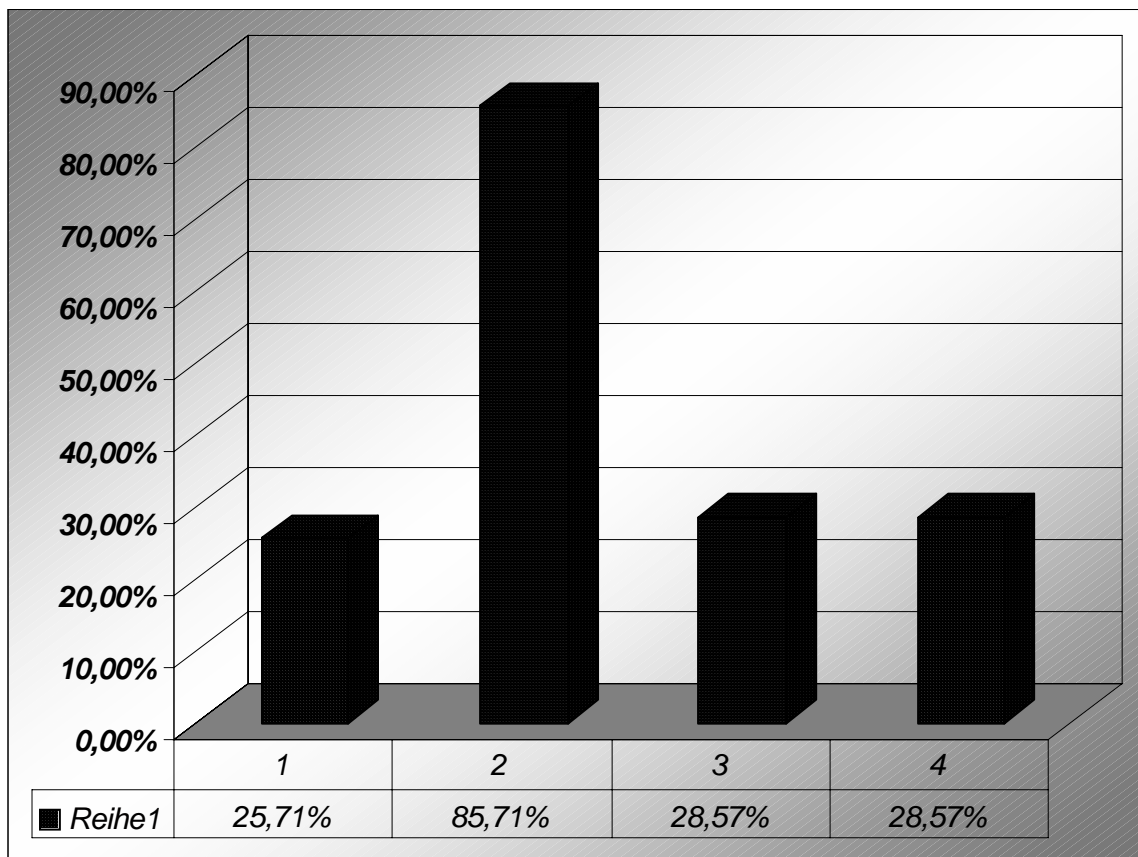
4. Frage: Sie haben besondere persönliche Fähigkeiten, die sie am Arbeitsplatz einsetzen könnten (EDV-Kenntnisse, großes Organisationstalent, besonderes Einfühlungsvermögen usw.), aber das Unternehmen hat dafür keinen Bedarf. Was tun Sie mit Ihren Fähigkeiten?
Mehrfachnennungen möglich!

Abb. 21

		n= 35	100%
Antwort Nr.	folgende Antworten zur Auswahl	gezählte Antworten	
1	Ich versuche immer wieder meine Fähigkeiten zu zeigen	9	25,71%
2	Ich suche bewußt am Arbeitsplatz nach spez. Feldern, in denen ich meine Fähigkeiten einsetzen kann	30	85,71%
3	Ich setze meine Fähigkeiten außerhalb der Arbeitsstelle ein	10	28,57%
4	Ich suche im Unternehmen die richtige Stelle für mich	10	28,57%

Anderes: Ich weiß mich am richtigen Platz

Abb. 21



Frage 4

Im Vergleich zu Frage 3 suchen sich 85,71% spezielle Felder am Arbeitsplatz, 25,71% versuchen ihre Fähigkeiten immer anzubieten und 28,57% suchen für sich die richtige Stelle im Unternehmen. Nur 28,57% setzen ihre Fähigkeiten außerhalb der Arbeitsstelle ein. Diese Einschätzung steht im Gegensatz zur Frage 3, in der immerhin 37,14% glauben, daß sich Kollegen in ihrer Freizeit mit ihren Fähigkeiten engagieren und nur 62,86% die Fähigkeiten am Arbeitsplatz einsetzen wollen.

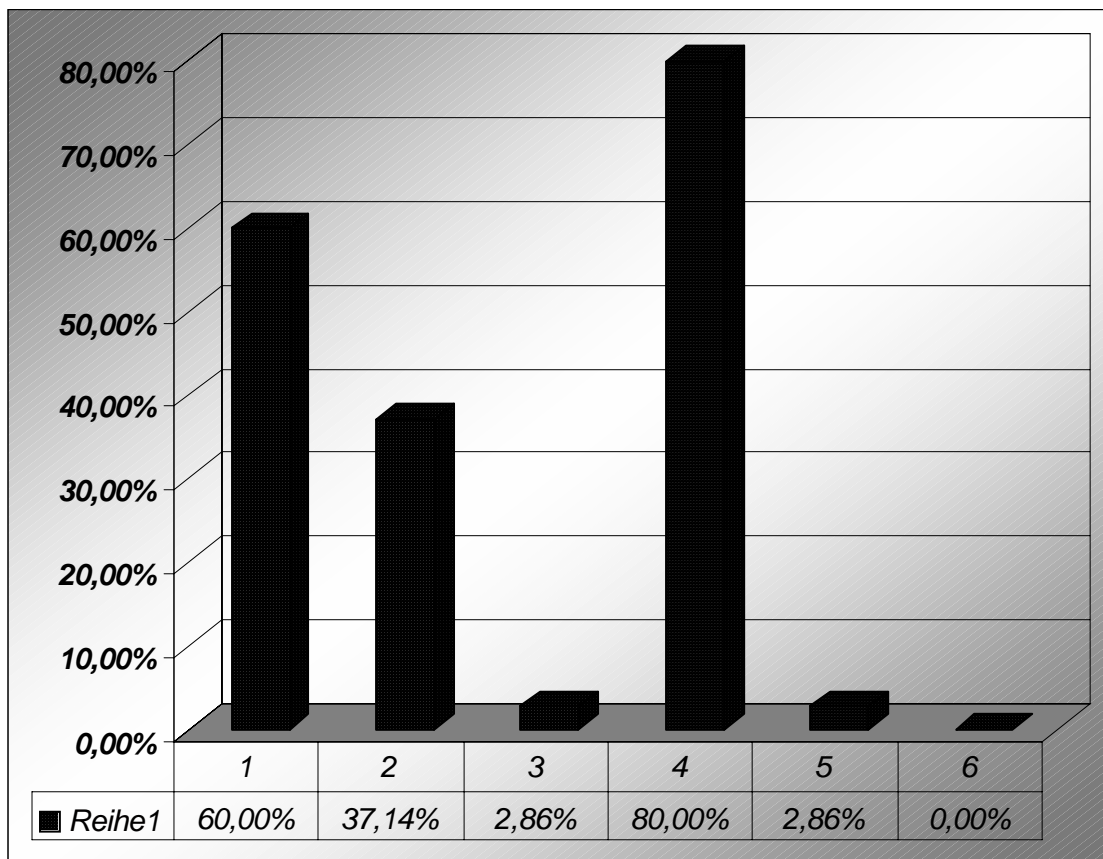
5. Frage: Es ergibt sich eine Situation, die am Arbeitsplatz gegen ihre eigenen Bedürfnisse steht (z.B. Einführung von pflegerischen Gesprächsgruppen oder konzept- und theoriegeleitete Pflege).
Wie verhalten Sie sich?
Mehrfachnennungen möglich!

Abb. 22

		n= 35	100%
Antwort Nr.	folgende Antworten zur Auswahl	gezählte Antworten	
1	Wenn ich eine minimale Chance zum Erfolg sehe, arbeite ich daran die Situation zu verändern	21	60,00%
2	Wenn ich gute Erfolgsaussichten habe, arbeite ich daran die Situation zu verändern	13	37,14%
3	Ich ändere einfach meine Einstellung	1	2,86%
4	Ich lerne mit den neuen Anforderungen umzugehen	28	80,00%
5	Ich suche mir eine neue Station	1	2,86%
6	Ich ziehe es einfach durch	0	0,00%

Anderes: Ich lasse mich überzeugen

Abb. 22



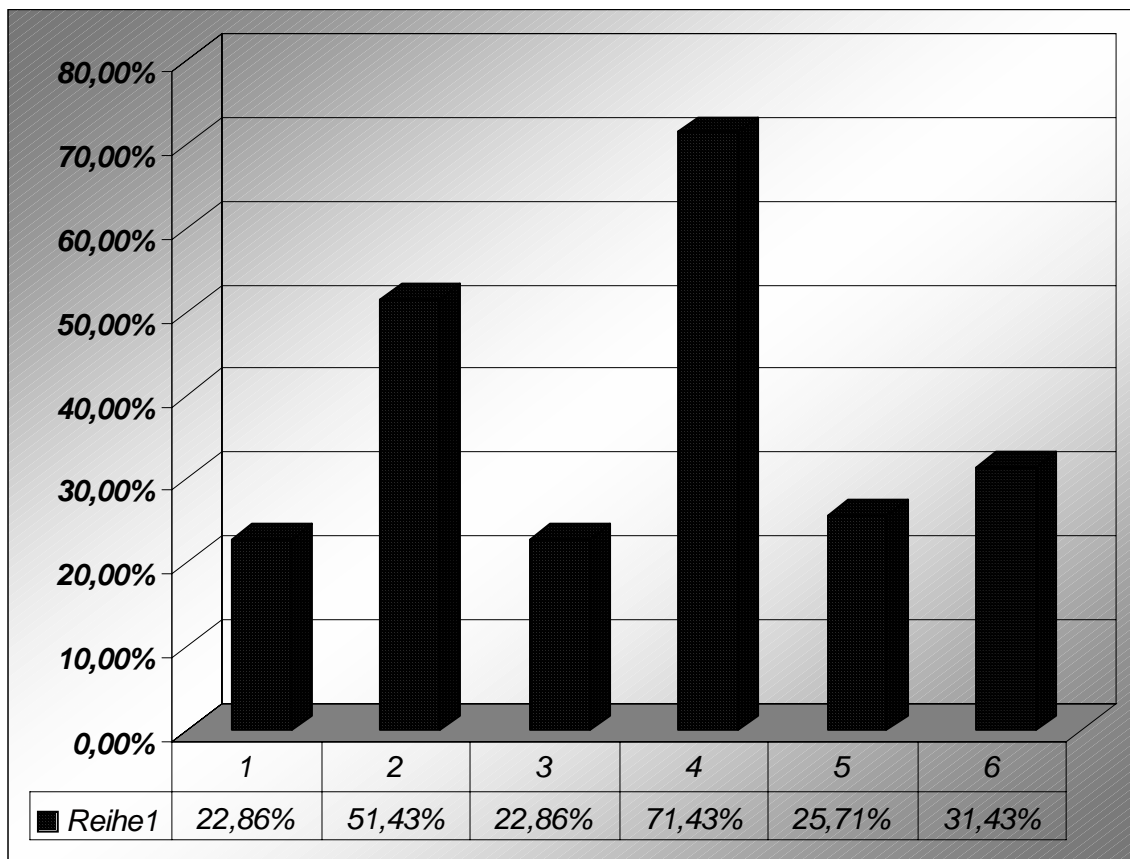
6. Frage: Welches Verhalten beobachten Sie bei Kollegen in Situationen, die gegen deren Bedürfnisse stehen?
Mehrfachnennungen möglich!

Abb. 23

		n= 35	100%
Antwort Nr.	folgende Antworten zur Auswahl	gezählte Antworten	
1	Wenn sie eine minimale Chance zum Erfolg sehen, arbeiten sie daran die Situation zu verändern	8	22,86%
2	Wenn sie gute Erfolgsaussichten haben, arbeite sie daran die Situation zu verändern	18	51,43%
3	Sie ändern einfach ihre Einstellung	8	22,86%
4	Sie lernen mit den neuen Anforderungen umzugehen	25	71,43%
5	Sie suchen sich eine neue Station	9	25,71%
6	Sie ziehe es einfach durch	11	31,43%

Anderes: Sie verstecken persönliche Bedürfnissen hinter den "angeblichen" der Patienten

Abb. 23



Fragen 5 und 6

Bei dieser Frage war wiederum ein Vergleich in der Selbst- und Fremdwahrnehmung möglich.

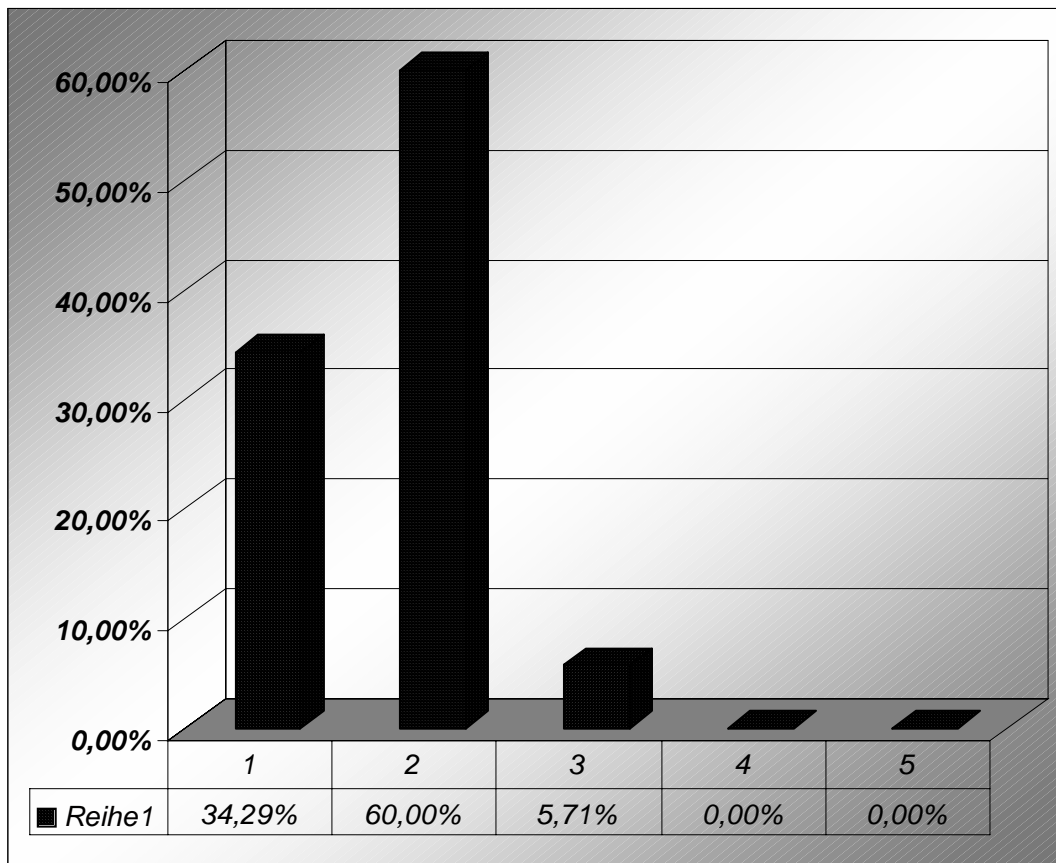
60% sahen für sich bereits die minimale Chance als Akteur für Veränderungen zum eigenen Erfolg, aber nur zu 22,86% wird dies bei den Kollegen so gesehen. In der qualitativen Analyse der Interviews war die minimale Chance zum Veränderungserfolg bereits festgestellt worden. Besonders bemerkenswert ist es aber, daß keiner der Befragten von sich selbst sagen will, er ziehe eine Sache durch, aber in der Fremdsicht werden die Kollegen mit 31,43% bewertet. Seltsamerweise besteht aber kaum ein Unterschied in der Selbst- (80%) und Fremdsicht (71,43%), wenn es darum geht mit neuen Anforderungen umzugehen.

7. Frage: Wie wichtig ist Ihnen die Beachtung der eigenen Bedürfnisse durch das Unternehmen?
Nur Einzelnennung möglich!

Abb. 24

		n= 35	100%
Antwort Nr.	folgende Antworten zur Auswahl	gezählte Antworten	
1	sehr wichtig	12	34,29%
2	wichtig	21	60,00%
3	wenig wichtig	2	5,71%
4	unwichtig	0	0,00%
5	völlig unwichtig	0	0,00%

Abb. 24



Frage 7

Diese Frage bestätigte in vollem Umfang die Schlüsselkategorie Individual-Ideal. 94,29% sahen die Beachtung der eigenen Bedürfnisse als sehr wichtig sowie wichtig an. Die Bezeichnung Bedürfnis wurde gewählt, weil sie alltagssprachlich völlig geläufig ist.

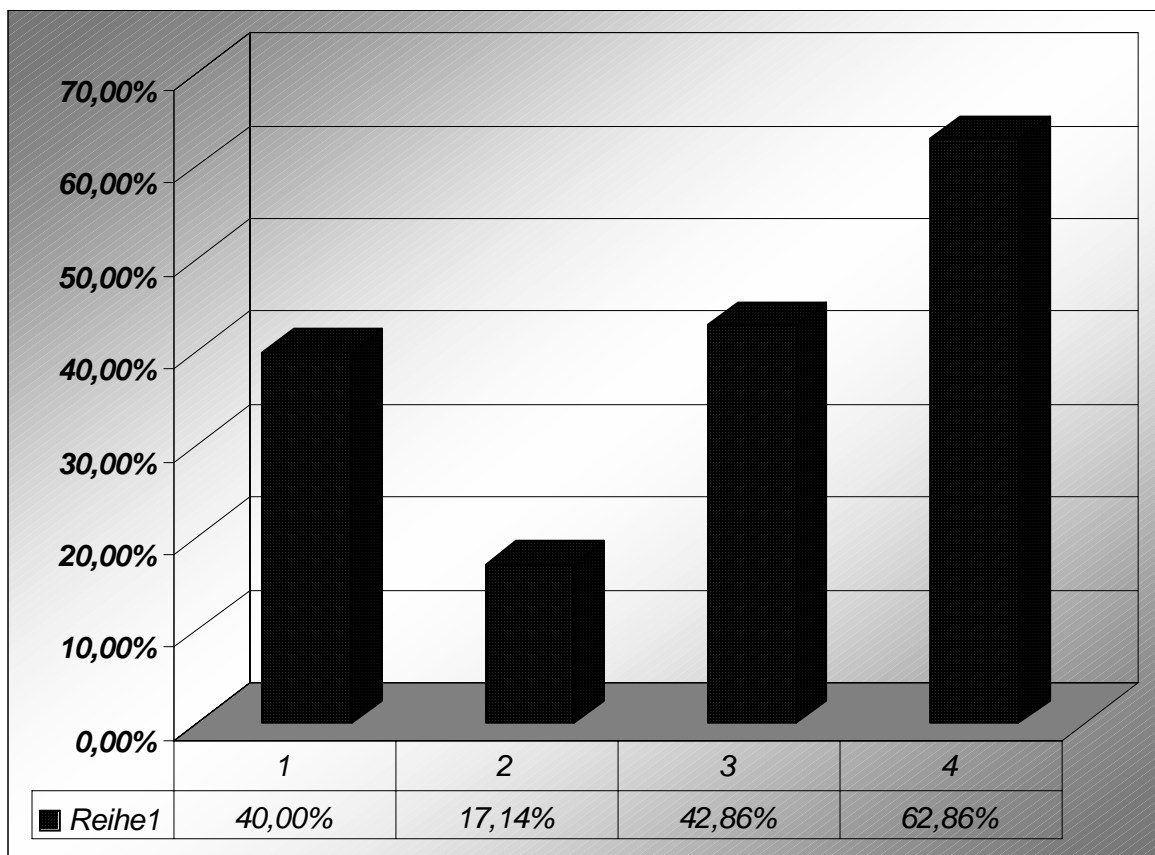
8. Frage: Nach welchen Erwägungen entscheiden Sie, wenn sich Veränderungen im Arbeitsbereich ergeben, die Sie nicht mittragen wollen?
Mehrfachnennung möglich!

Abb. 25

		n= 35	100%
Antwort Nr.	folgende Antworten zur Auswahl	gezählte Antworten	
1	Die Sicherheit des Arbeitsplatzes	14	40,00%
2	Der Versuch die eigene Einstellung zu ändern	6	17,14%
3	Die Meinungen der Kollegen	15	42,86%
4	Die eigenen Prinzipien	22	62,86%

Anderes: Aber alles hat seine Grenzen, brauche Wertschätzung und Wohlfühlen und manche Veränderungen brauchen Zeit und langen Atem
Der Nutzen für die Patienten

Abb. 25



Frage 8

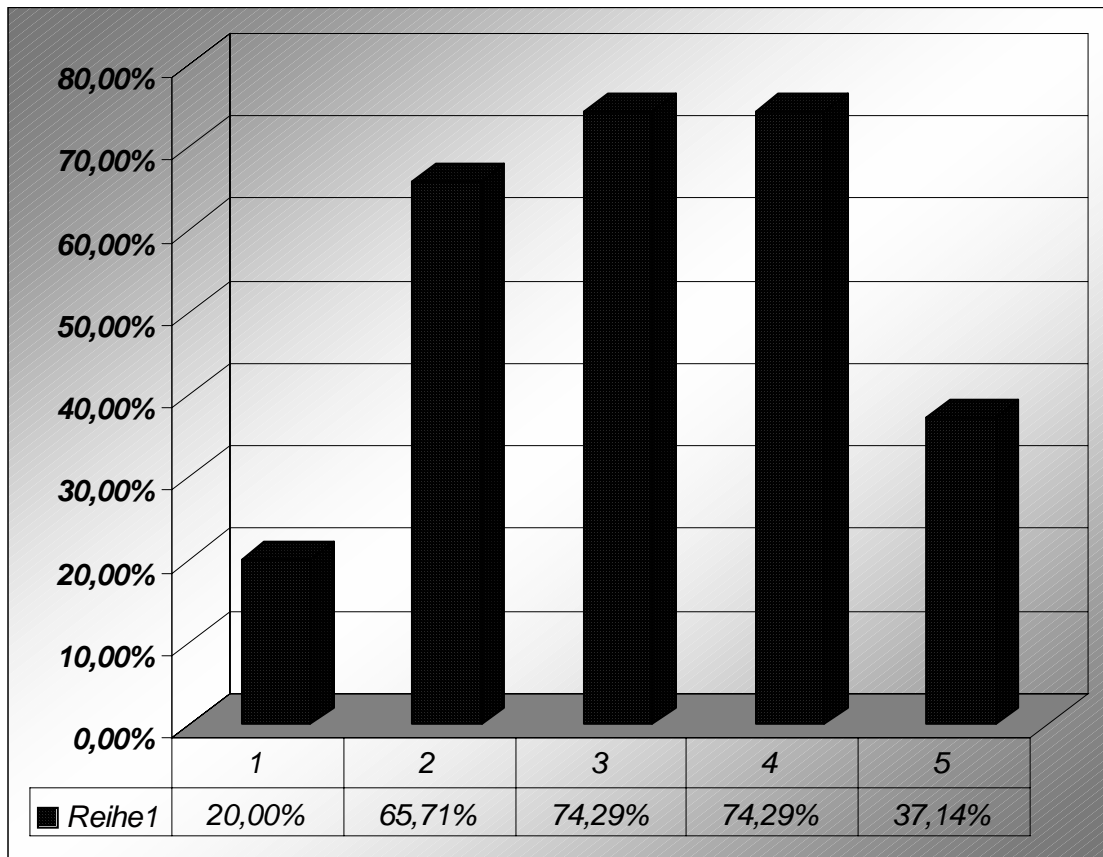
Individual-Ideal und soziale Akzeptanz als Gewinn wurden mit dieser Frage bestätigt. Die eigenen Prinzipien (62,86%) waren neben den Meinungen der Kollegen (42,86%) die wichtigsten Erwägungen zur Veränderungsanforderung. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes war aber mit 40% ebenso mit entscheidend. Der Versuch sich selbst zu ändern war nur mit 17,14% eine Erwägung. Die Ergebnisse der Interviews wurden bestätigt, indem zwar die eigenen Prinzipien (Individual-Ideal) eine große Rolle spielen, aber multifaktorielle Gründe letztlich für Entscheidungen verantwortlich sind.

10. Frage: Mit welchen Strategien gehen Sie vor um Ihre persönlichen Bedürfnisse in Verhandlungen durchzusetzen?
Mehrfachnennung möglich

Abb. 26

		n= 35	100%
Antwort Nr.	folgende Antworten zur Auswahl	gezählte Antworten	
1	Ich möchte die Einstellung des Anderen verändern	7	20,00%
2	Ich möchte, daß der Andere mein Bedürfnis versteht	23	65,71%
3	Ich suche nach Argumenten, die der Andere versteht	26	74,29%
4	Ich versuche ein gemeinsames Ziel zu finden	26	74,29%
5	Ich versuche zumindest Teile meiner Arbeit zu erreichen	13	37,14%

Abb. 26



Frage 10

In dieser Frage wurden Kongruenz, Individual-Ideal und Einstellungsentwicklung erneut bestätigt. Die meistgenannten Antwortalternativen waren 2,3 und 4. In diesen Alternativen sind die Kategorien und Subkategorien enthalten. Je 74,29% wollten, daß der andere die eigenen Argumente versteht und ein gemeinsames Ziel gefunden werden soll. 65,71% wollten sich in ihrem Bedürfnis verstanden wissen. Dies deutet auf die Entwicklung des anderen zum Individual-Ideal der eigenen Person hin. Die Einstellungen der anderen verändern wollten nur 20%. Es ist hier wichtig den qualitativen Unterschied zwischen ändern und entwickeln wahrzunehmen. Der Entwicklung haftet mehr prozesshaftes als der Veränderung an und deutet somit auf Zeit hin, die als sehr wichtige Kategorie in den Interviews gefunden wurde.

Zusammenfassung:

Aus der Befragung wurde durch den Vergleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung sehr deutlich, daß das eigene Individual-Ideal als das "bessere" wahrgenommen wird und somit der innere Vergleich der Wertigkeit von Aktionen, Handlungen oder Veränderungen immer mit anderen verglichen wird. Dies geschieht aber mit Mißtrauen und Unsicherheit in der Umweltbetrachtung. Insgesamt wurden die Schlüsselkategorie, die Kategorien und die Subkategorien bestätigt und somit auch über die schriftliche Befragung gesichert.

7. Entwicklung der vorläufigen Theorie einer Eigenwirtschaft

Entwicklung der vorläufigen Theorie einer Eigenwirtschaft

Nach den Ergebnissen der nun vorliegenden Studie wird hier über die festgestellten Kategorien zunächst die Schlüsselkategorie und die Beziehung zu den Kategorien beschrieben und eine vorläufige Theorie der Eigenwirtschaft von Pflegenden in der stationären Psychiatrie entwickelt.

7.1. Die Schlüsselkategorie: "Individual-Ideal"

Die Schlüsselkategorie entwickelte sich erst spät in der Untersuchung als die Interviews mit Pflegedienstleitungen codiert wurden. Für die Pflegedienstleitungen waren die eigenen Werte und Einstellungen, ihre Auswahl an Möglichkeiten zum Handeln und ihr Menschenbild das Ideal aus dem heraus ihre Handlungen und ihr Denken zur Problemlösung und Entwicklung erklärbar waren. Das eigene Ideal wurde zum Vorbild für Mitarbeiter und nicht nur für die Pflegedienstleitung handlungsleitend, sondern die Mitarbeiter wurden an diesem Ideal gemessen, bewertet und beurteilt. Das Ideal sind die ganz persönlichen, eigenen Einstellungen, Werte und Möglichkeiten des Handelns eines Menschen. Nach dem Ideal der Pflegedienstleitung sollten sich die Mitarbeiter, gleich welcher Ebene, entwickeln.

Ausgehend vom eigenen, persönlichen Ideal wurden auch die Verhandlungen mit den Mitarbeitern hin zur Kongruenz geführt. Die Einstellungen im Ideal der einzelnen Pflegedienstleitungen bestimmten deren Weg zur Kongruenz im Maß an sozialer Akzeptanz (Gewinn) und an sozialer Zurückweisung (Knappheit) der Mitarbeiter und sich selbst. Die Verhandlungen über die angemessene und akzeptierte Kongruenz war als Entwicklung nicht nur in der Zeit,

sondern auch in der Person der Pflegedienstleitung und des Mitarbeiters gekennzeichnet.

Die Schlüsselkategorie wurde Individual-Ideal genannt, weil sie die individuelle Gesamtheit der Einstellungen, Werte, Normen und Handlungsmöglichkeiten und -kompetenzen eines Menschen darstellen. Alle Kategorien ließen sich, wie bereits dargestellt, mühelos in Beziehung zur Schlüsselkategorie setzen.

Ein Durchforsten aller bisher erhobenen Daten bestätigte dann, daß das Individual-Ideal auf jeder Hierarchieebene für jeden Informanten handlungsleitend war.

Der Unterschied in den Hierarchieebenen war jedoch der, daß die Verhandelbarkeit des Individual-Ideals in dem bipolaren Kontinuum von sozialer Akzeptanz (Gewinn) und sozialer Zurückweisung (Knappheit) unterschiedlich war. Andererseits war es eine Bedingung für Führung hohe Kompetenz und Möglichkeit in der Verhandelbarkeit des Individual-Ideals zu besitzen. Je höher die hierarchische Position um so mehr Gewicht liegt im Individual-Ideal. Die Anpassung an das Individual-Ideal von unten nach oben, hierarchisch gesehen, ist stärker als umgekehrt. Im Gegensatz dazu hat die Verhandelbarkeit und Anpassung auf der gleichen hierarchischen Ebene fast kein Gewicht. Auf gleicher hierarchischer Ebene liegt zwar auch der Anspruch der Einstellungsentwicklung hin zur Kongruenz vor, es ist aber wesentlich schwerer durchzusetzen.

Die Schlüsselkategorie in der vorläufigen Theorie der Eigenwirtschaft ist also das Individual-Ideal. In Angleichung an die Schlüsselkategorie wird nun im weiteren nicht mehr von Eigenwirtschaft, sondern von Individualökonomie gesprochen.

8. Eine vorläufige Theorie der Individualökonomie

Eine vorläufige Theorie der Individualökonomie

Alle bisher differenziert beschriebenen und integrierten Kategorien einschließlich der Schlüsselkategorie sind Teil der entstandenen, vorläufigen Theorie der Individualökonomie.

Sie sind oben ausführlich entwickelt und beschrieben. Insofern sind alle bisherigen Ergebnisse Bestandteil der Theorie. Die nachfolgende Beschreibung stellt die wesentlichen Elemente der Individualökonomie und ihre Beziehungen zueinander dar.

Der zentrale Ausgangspunkt der Individualökonomie ist das Individual-Ideal, das die Gesamtheit der Einstellungen und der Handlungskompetenzen und –möglichkeiten eines Menschen im Arbeitsprozeß darstellt. Dieses Individual-Ideal versucht unter den Bedingungen von Knappheit durch Verhandeln mit den Interaktionspartnern Kongruenz herzustellen. Entscheidend zur Aktion ist dabei eine minimale Chance zur Angleichung, die in der Einschätzung zur Zielerreichung liegt. Dieses Faktum hat wiederum eine Reziprozität zum Individual-Ideal.

Das Ziel von Verhandlungen hin zur Kongruenz ist Gewinn, der als soziale Akzeptanz des Individual-Ideals gesehen wird.

Knappheiten sind als soziale Zurückweisungen des Individual-Ideals zu sehen und durch erwartete Knappheiten wird das Individual-Ideal aktiviert zur Anpassung, aber innerhalb der Normen des eigenen Individual-Ideals. Werden Grenzen des Individual-Ideals überschritten kommt es zu verschiedenen Konsequenzen und Strategien die in den Hierarchiestufen unterschiedlich sind.

Die Anpassungsleistungen an das Individual-Ideal nach oben in der Hierarchie sind höher als nach unten oder in der gleichen Ebene. Konsequenzen und Strategien nach Grenzüberschreitungen wie z.B. Nischen suchen, innere Kündigung, Rückzug, tatsächliche

Kündigung, Verbänden mit anderen Berufsgruppen, Dilatation, Realität modellieren sind auf allen Ebenen vorhanden, aber hierarchisch gesehen von unten nach oben qualitativ verändert und quantitativ abnehmend.

Individualökonomie findet in der Zeit zwischen Zeiten, im Sinne von Eigen- und Systemzeiten statt. Besteht hohe Kongruenz zwischen den Eigenzeiten von Mitarbeitern und Systemzeit des Unternehmens entsteht beiderseitiger hoher Gewinn. Im umgekehrten Falle entstehen Knappheiten.

Dreh- und Angelpunkte der Individualökonomie sind ebenso Knappheiten und Eigen- und Systemzeiten. Knappheiten bewirken einerseits eine Anpassungsleistung an die Systemzeit und das Individual-Ideal und somit Entwicklung zum Unternehmensziel hin. Andererseits bewirken Knappheiten auch Verzögerungen und sogar entscheidende Störungen hin zum Unternehmensziel.

9. Literaturbetrachtung

Literaturbetrachtung

Nachdem nun eine vorläufige Theorie der Individualökonomie, die mit einer qualitativen Methode der Sozialforschung generiert wurde vorliegt, wird in diesem Kapitel überprüft welche Ergebnisse in früheren Forschungsarbeiten festgestellt wurden, welche die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit stützen.

Der Untersucher beschränkt sich dabei auf Sammlungen zur Organisationspsychologie und Ökonomie von Kirsch, Büssing, v. Rosenstiel, Gebert und v. Rosenstiel und Ripperger, die den derzeitigen Stand der Forschung in der Organisationspsychologie und der Ökonomie wiedergeben. Andere Autoren fließen mit ein.²⁰

Die Herangehensweise an die Fragen von Organisation und Individuum geschieht in der Literatur u.a. über die Fragen von Führung, Motivation und Individuum.

Die Theorien gehen jedoch eher im positivistischen Paradigma an den jeweiligen Untersuchungsgegenstand heran. So fordern Gebert und v. Rosenstiel selbst eine zielorientierte Führungsforschung in welcher nicht zuerst Führung definiert und dann untersucht wird.

“Allen bisher bekannt gewordenen Situationstheorien ist gemeinsam, daß sie ex ante definieren, was sie unter Führung verstehen, und anschließend überprüfen, abhängig von welchen situativen Randbedingungen sich die Beziehungen zwischen dem so definier-

²⁰ Kirsch untersuchte aus der Perspektive der Unternehmensführung die Betriebswirtschaftslehre, die eine sozialwissenschaftliche Grundlagendiskussion mit einbezieht.

Büssing verglich in seiner Arbeit am Beispiel der Pflegetätigkeit drei psychiatrische Kliniken anhand der Organisationsstruktur, der Tätigkeit und des Individuums.

Ripperger bezieht in ihrer Arbeit zur “Ökonomik des Vertrauens” dieses Phänomen des Vertrauens in die Organisationsstruktur von Unternehmen ein. Sie untersucht das Verständnis der Wirkungsweise des Vertrauensmechanismus und erfaßt und erklärt analytisch den Vertrauensmechanismus in wirtschaftswissenschaftlichen Kategorien.

Von Rosenstiel und Gebert und v. Rosenstiel zeigen in Sammlungen die vielfältigen Herangehensweisen an die Fragen der Organisationspsychologie auf.

ten Führungsverhalten einerseits und bestimmten Erfolgsmaßnahmen andererseits verändert" (Gebert und v. Rosenstiel, 1992, S. 171).

Gebert und v. Rosenstiel fordern weiter eine kopernikanische Wende in der Führungsforschung indem man mit der Beschreibung dessen, was erklärt werden soll beginnt und nicht mit einem je spezifischen Vorverständnis von Führung (a.a.O.).

Die vorliegende Arbeit ist methodisch dieser Forderung gefolgt indem sie zunächst nicht definierte was den Individualökonomie sei, sondern nur beschrieb was untersucht werden soll und warum. Die Ergebnisse beziehen sich somit auf das, was in der Realität tatsächlich hinsichtlich Organisation, Führung und Individuum geschieht.

Das Individual-Ideal wurde in der vorliegenden Arbeit bestimmt als die Gesamtheit der Werte, Einstellungen, Normen und Handlungsmöglichkeiten- und Kompetenzen eines Menschen. Das Individual-Ideal ist also durch die Persönlichkeit eines Menschen bestimmt. V. Rosenstiel zitiert hier verschiedene Autoren (McGregor, 1970, Brandstätter; Schuler & Stocker-Kreichgauer, 1974; Lersch, 1956; Maslow, 1954; Türk, 1976, u.v.a.m. In: v. Rosenstiel, 1992, S. 138ff)

Es wird zwischen impliziten und expliziten Persönlichkeitstheorien unterschieden. Eine implizite Theorie von McGregor ist die Theorie X und die Theorie Y, in der einmal der Mensch der Arbeit gegenüber positiv (Y) und einmal negativ (X) gegenübersteht. Explizite Ansätze wären phänomenologische, psychoanalytische, lerntheoretische und faktorenanalytische Theorien.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verifizieren alle genannten Theorien auf die eine oder andere Art und Weise. Lerntheoretische

Konstrukte wurden gefunden in der Anpassungsleistung nach oben (hierarchisch gesehen).

“Es kommt darauf an, was die hören wollen”, (Zitat eines Informanten) und im Lernen am Modell in der Art, daß Mitarbeiter die Einstellungen von Vorgesetzten übernehmen um dafür soziale Akzeptanz zu bekommen. Ripperger beschreibt dies am Beispiel altruistischer Präferenzen: “Auf diese Art wird beispielsweise der ‘moralische Wert’ altruistischer Präferenzen im Rahmen einer ökonomischen Betrachtung in den ökonomischen Wert transformiert, den diese für den Akteur besitzen. Sowohl die Motivation für die Internalisierung ‘moralischer’ Präferenzen als auch die Motivation Akteure mit solchen Präferenzen bevorzugt als Kooperationspartner auszuwählen, liegt dann in deren ökonomischem Wert und nicht in moralphilosophischen Werturteilen” (Ripperger, 1998, S. 250).

Hier wäre ebenfalls der Rosenthal-Effekt zu erwähnen, der aus der Rollentheorie stammt: “Man wird, wie es die anderen von einem erwarten” (v. Rosenstiel, 1992, S. 135).

Phänomenologisch gesehen wurde immer wieder der Hinweis auf die Selbstverwirklichung der Menschen in Unternehmen gefunden, ebenso wie psychoanalytisch, wenn es um den Einfluß der Biographie auf das Verhalten oder auf Konflikte im Unternehmen ging. So vertritt Kirsch die Auffassung im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, daß nicht die “objektive Realität, sondern das subjektive innere Modell, das sich das Individuum von seiner Umwelt schafft, seinem Problemlösungsmodell zugrunde liegt” (Kirsch, 1998, S. 183).

Dieser Aspekt hat eine enge Beziehung zum psychoanalytischen Modell. Das innere Modell zur Problemlösung kommt durch vorhergehende Lebensereignisse zustande, die bewußt oder unbewußt auf jeden Moment des Lebens einwirken und somit Situationen

bestimmen können. Sämtliche Interaktionen sind nicht nur unter einem strukturell, organisatorischen Blick, sondern vielmehr immer unter einem beziehungspraktischen zu sehen. Individualökonomie ist ein Beziehungsprozeß in wie auch immer gearteten Strukturen. Watson nennt den Einfluß der Vergangenheit und alle darin enthaltenen Lebensereignisse die kausale Vergangenheit. In Interaktionen zwischen Menschen werden relevante Aspekte aus vergangenen Lebensabschnitten aktiviert und bestimmen die Ereignisse des Jetzt (vgl. Watson, 1996). Bauer bezieht sich in seinem Modell von Beziehungsarbeit ebenfalls auf Watson und sieht das Ziel jeder professionellen Beziehungsarbeit in der Kongruenz von Beziehungen (vgl. Bauer, 1997).

Bei Büssing finden sich sehr viele Hinweise auf das Individual-Ideal. Er benutzt dazu das tätigkeitstheoretische Konzept von Leontjew. Demnach sind "Tätigkeiten ... keine bloßen Reaktionen wie etwa Anpassungsleistungen. Das Individuum orientiert sich vielmehr während seiner Tätigkeit laufend an seinen eigenen, subjektiven Repräsentationen der gegenständlichen Welt, die Tätigkeiten erfolgen unter fortlaufendem Rückgriff auf diese innerpsychische Widerspiegelung" (Büssing, 1992, S. 44).

Dabei kommt dem Ziel die bedeutsamste Funktion zu. "Als übergeordnete regulative Instanz hat es eine dreifache Funktion: es wirkt als Triebkraft des Handelns (i.S. einer Absicht oder eines Vorsatzes), es lenkt das Handeln und es ist letztlich das Vergleichsmuster für die laufende Kontrolle des Handelns...." (a.a.O.).

Eine inhaltlich fast identische Definition des Individual-Ideals liefert Büssing wenn er (Hacker, 1973 und Volpert, 1983 zitiert) und sagt: "Die intellektuelle Ebene als das Insgesamt des vorbereitenden, begleitenden oder nachbereitenden Denkens stellt die höchste

Form der Handlungsregulation dar, deren Vorgänge ... bewußtseinspflichtig und sprachgebunden sind" (a.a.O).

Später fügt Büssing noch psychologische und neurophysiologische Einflüsse hinzu.

Zusammenfassend ist zu sagen, daß alle Ansätze, der führungs- und der tätigkeitstheoretische, sowie der ökonomische auf je verschiedenen Ebenen Beschreibungen machen, die in das Individual-Ideal subsummiert werden können. Entscheidend scheint aber zu sein, nicht eine richtige Beschreibung zu suchen, sondern die Gesamtheit der Ansätze als zutreffend zu sehen. Erst wenn Menschen miteinander zu interagieren beginnen, werden die verschiedenen Ansätze bedeutungsvoll, da diese nämlich implizit verhandelt werden. Eine Lösung des Problems dürfte darin liegen, daß diese Ansätze oder auch die verschiedenen Individual-Ideale explizit verhandelt würden, was in der Praxis ohnehin geschieht und durch die vorliegende Arbeit bestätigt wird. Dies zeigen Ergebnisse wiederum aus der Führungsforschung:

“Ein individuelles Führungsverhalten ließe sich demnach auf der Zeitachse als ein systematisch bedingtes ständiges Oszillieren zwischen verschiedenen Handlungsmodalitäten und Verhaltensintensitäten deuten, um so die in der Situation jeweils eingetretenen und qualitativ verschieden zu beantwortenden Ist-Soll-Differenzen wieder zu beseitigen” (Gebert und v. Rosenstiel, 1992, S. 167).

Gebert und v. Rosenstiel folgern weiter, daß die Frage nach dem Führungsstil mit einem solchen Denken obsolet wird. Sie zeigen Untersuchungsergebnisse auf, nach denen eine Führungsperson je nach Situation sein Verhalten verschieden variierte (vgl. Gebert und v. Rosenstiel, 1992, S. 171).

Der Untersucher stimmt dem aufgrund der gewonnenen Daten uneingeschränkt zu. Gebert und Rosenstiel beziehen sich dabei auf eine

Führungstheorie von Vroom und Yetton, die einen partizipativen Ansatz beschreibt. Die Führungsperson verhält sich dabei je nach Anforderung autoritär, beratend oder gruppenzentriert.

Eine Betrachtung über das Individual-Ideal würde eine Führungstheorie aber nicht auf diese drei Bereiche beschränken, sondern sie würde mit dem je individuellen Individual-Ideal verhandeln und in erster Linie die Entstehung von Knappheiten vermeiden. Das Denken der Individualökonomie steht somit dem Konzept des Selbstorganisationsansatzes sehr nahe, das eine "radikale Umorientierung der Organisationsforschung" beschreibt (Bea/Haas, 1997, S. 359).

Es werden hier die Existenzen selbstorganisierender Phänomene und Prozesse beschrieben, die in Organisationen immer wieder auftauchen und Planungen zunichte machen.

In diesen Ausführungen wurde nun sehr deutlich, was auch in den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit zu finden ist. Es findet ein beständiges Verhandeln der Individual-Ideale mit dem Ziel der Kongruenz statt. Die Literatur bietet dazu auch reichlich Hinweise, vor allem im Bereich der Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Arbeitszufriedenheit und Motivation sind nicht zu trennen und stehen in direktem Zusammenhang. Nach Sprenger (1993) ist Motivation eher ein Mythos und er spricht davon, nicht zu demotivieren. Dies steht in engem Zusammenhang mit dem Ergebnis der Untersuchung, daß ein vordringliches Ziel der Individualökonomie die Vermeidung von Knappheiten sei.

Arbeitszufriedenheit und Motivation entstehen nach der Zweifaktorentheorie von Herzberg aus dem Zusammenspiel von Hygienefaktoren und Motivatoren, die das Entstehen negativer Zustände verhindern sollen. Herzberg hebt dabei vor allem auf die Arbeitsinhalte ab (vgl. Rosenstiel, 1992, S. 76f).

Weiter zitieren Gebert und v. Rosenstiel Bruggemann, der verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit über den Vergleich von Soll-Ist Werten beschreibt (vgl. Gebert und v. Rosenstiel, 1992, S. 74).

In beiden genannten Modellen geht es um Vergleiche, die letztlich von den Individual-Idealen getroffen werden. Nach Kirsch werden Entscheidungen immer im eigenen Anspruchsniveau bei befriedigenden Alternativen getroffen (vgl. Kirsch 1998, S. 185) und erst aus dem Zusammenspiel der Akteure werden Kongruenzen der Individual-Ideale geschaffen. "Die sich aufgrund dieser Abstimmung ergebende Allokation der Werte wird im Lichte der Präferenzordnung aller oder einzelner beteiligter Akteure bestimmt" (a.a.O.).

Entscheidungs- und Interaktionsprozesse finden in der Zeit statt, die in der Individualökonomie eine wichtige Kategorie darstellt. Der Einfluß von Zeit in der Interaktion von Mensch und Unternehmen wurde in der Untersuchung durch Eigenzeit und Systemzeit erklärt. Eigenzeiten sind inhärente Systemzeiten (vgl. Kümmerer, 1993, S. 88). Die Eigenzeit des Individuums wird nach Reheis durch die "komplexeren, energetischen/materiellen Faktoren der Kultur" gesteuert und "gehen mit entsprechenden Informationsprozessen einher" (Reheis 1998, S. 46). Jedes System besitzt seine eigene Zeit die angibt, "in welchem Zeitraum sich das System ungefähr reproduziert, bzw. in welchem Zeitraum es eine Störung abpuffert und wieder zur Ruhe kommt" (a.a.O.).

In Unternehmen finden nun Diskrepanzen zwischen den Eigenzeiten von Individuen und Unternehmen statt, die als Knappheiten wahrgenommen werden. Diese Knappheiten müssen dann verhandelt werden, was Energie verbraucht. (siehe Beispiel der Dilatation auf Seite 89). Kümmerer betont aber, daß Systeme immer nur un-

gefähr zum Ausgangspunkt zurückkehren und somit entsteht ein hoher Energieverlust, der in der Physik Entropie genannt wird. Von Schütze wird der Begriff der Entropie auf soziale und ökonomische Vorgänge übertragen und meint vor allem das Maß an verlorener Energie bei Umwandlungsprozessen (vgl. Schütze, 1989).

Aus der vorliegenden Literaturanalyse im Kontext der vorläufigen Theorie der Individualökonomie läßt sich abschließend feststellen, daß

In allen Theorien zur Führung und Motivation letztlich das ganz Persönliche, Individuelle eines Menschen ein bestimmender Faktor ist. Dieses Ergebnis korrespondiert eng mit der Schlüsselkategorie des Individual-Ideals.

Immer der Kontext Situation-Person-Führung von Bedeutung ist. Die Individualökonomie stellt dies in ihrer ersten Untersuchung ebenfalls eindeutig fest.

Es im Kontext Situation-Person-Führung immer um Soll-Ist-Vergleiche geht, deren entsprechende Konsequenzen bewertet werden müssen und zum Ziel ein grundsätzliches Zusammenwachsen im Sinne von Kongruenz haben.

Alle Veränderungs- oder Interaktionsprozesse in der Zeit zu sehen sind, die Zeiten der beteiligten Systeme aber unterschiedlich bewertet und bemessen sind.

10. Schlußwort

Schlußwort

Zum Ende meiner Arbeit seien mir einige Worte gestattet, die sehr pointiert sind. Sie stellen die gedankliche Essenz meiner Arbeit dar, die ich gerne noch weiter verfolgen möchte. Die Thesen die ich dabei aufstelle werfen Fragen auf und stoßen vielleicht auf Unverständnis, aber sie sind doch das Produkt meines Denkens.

Selbst wenn die Thesen nicht wissenschaftlich ausformuliert sind wage ich sie an den Schluß meiner Arbeit zu stellen. Mit diesen Thesen möchte ich ein Wissen schaffen, das den Menschen in seinem Fortschritt und Wachstum dient. Ich glaube, daß dies die Aufgabe der Wissenschaft schlechthin ist.

Die Individualökonomie bringt den Unternehmen und der Ökonomie den Menschen zurück, ähnlich wie dies v. Uexküll mit seinen integrierten psychosomatischen Ansatz für die Medizin will und wie dies Mäurer mit der Real-Therapie für die Psychotherapie will (vgl. Uexküll, 1994 und Mäurer, 1997).

Der Mensch wird in seinem Ideal, in dem was ihn ganz subjektiv als Menschen ausmacht wieder entdeckt und nicht als irgendwie auch immer bezeichneter Teil oder Exemplar einer nur spezifischen Theorie, die wiederum einer spezifischen Betrachtungsweise entspringt. Die Individualökonomie ist einfach, wie alles wirklich wichtige und richtige einfach ist. Sie verzettelt sich nicht in der scheinbar so komplexen Komplexität der Systeme und Subsysteme. Sie fragt was ist, nicht woher es kommt. Sie fragt nicht nach Motivation, die nur über Interpretation erschlossen werden kann. Selbst wenn ein Interviewer einen Informanten befragt warum oder wozu er dies oder jenes, jetzt oder später oder gestern oder irgendwann auch gedacht, getan oder gefühlt hat, wird er nicht erfahren, was wirklich

war, weil der Informant nur darüber und nicht davon sprechen kann. Motivation im üblichen Sinne ist ein Mythos, der zu einer vermeintlichen Komplexität führt, die es eigentlich nur in kommunikativen Zusammenhängen gibt. Im Bewußtseinskontext besteht ein Handeln nach dem Individual-Ideal. Dieses Individual-Ideal ist es, daß das Handeln von Menschen bestimmt, nicht motiviert. Motivare heißt bewegen, Menschen werden nicht durch sich selbst bewegt, sie handeln aus sich heraus. Nicht die Frage des Warum oder Wozu bewegt sie eigentlich, sondern die Frage der Kongruenz, des Zusammenwachsens mit anderen Menschen, das Sich-Verstanden, Angenommen-Fühlen, das Akzeptiert-Sein des So-Sein. Die Individualökonomie ist das Handeln von Menschen in Arbeitsprozessen, er selbst mit anderen zu sein.

Die moderne Motivationsforschung mit ihren objektiven Methoden und dem Anspruch der Objektivierbarkeit hat den Menschen entstellt. In der Reduktion versucht man dem tönenden Lärm, wie es Strauss ausdrückt, der Komplexität zu entkommen. Das Komplexe ist jedoch einfach, wenn man es nicht zerlegt. Das Zerlegen macht das Komplexe kompliziert.

Zum Ende möchte ich meinen Betreuern Prof. Dr. Peter A. Mäurer und Prof. Dr. Wilhelm Sing für die Anregungen, Diskussionen und die Unterstützung bei dieser Arbeit herzlich danken.

11. Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter

Methoden der empirischen Sozialforschung

De Gruyter 1995

Andreae, Clemens-August (Hrsg.)

Quellen des Wachstums

Hanns Martin Schleyer-Stiftung Köln: Bachem 1985

Bartholomeyczik, Sabine

Der Bedarf an professioneller Pflege in der Zukunft

In: Grundlagen der Bedarfsermittlung in der psychiatrischen Versorgung

Hrsg.: Balk, Leonhard; Klein, Helmfried; Schmidtke, Alexander
Eicanos Verlag, Bocholt 1998

Bea, Franz Xaver/Haas Jürgen

Strategisches Management

2. neu bearbeitete Auflage

Lucius&Lucius, Stuttgart 1997

Bauer, Rudolph

Lexikon des Sozial- und Gesundheitswesens

R. Oldenbourg Verlag 1992

Bauer, Rüdiger

Beziehungspflege

Ullstein Mosby, Berlin/Wiesbaden 1997

Becker, S. Gary
Ökonomische Erklärung Menschlichen Verhaltens
2. Auflage
J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen 1993

Brockhaus Enzyklopädie
Band 3
Mannheim 1987

Büssing, Andre
Organisationsstruktur, Tätigkeit und Individuum
Verlag Hans Huber, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 1992

Comelli, Gerhard / von Rosenstiel Lutz
Führung durch Motivation
C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung München 1995

Elias, Norbert
Was ist Soziologie
6. Auflage
Juventa, München 1991

Erlanger Historikerseite
<http://www.multi-media.point.com/wwwzister\doberlug.htm>

Etzioni, Amitai
Jenseits des Egoismus-Prinzips
Schäffer-Poeschl Verlag Stuttgart 1994

Fawcett, Jacqueline

Konzeptuelle Modelle der Pflege im Überblick

2. überarbeitete Auflage

Verlag Hans Huber, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 1998

Friedrichs, Jürgen

Methoden empirischer Sozialforschung

14. Auflage

Westdeutscher Verlag GmbH Opladen 1990

Gebert, Dieter / von Rosenstiel, Lutz

Organisationspsychologie

3. Auflage

Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln 1992

Glaser, G. Barney / Strauss, L. Anselm

Grounded Theory

Verlag Hans Huber, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 1998

Haller, Dieter (Hrsg.)

Grounded Theory in der Pflegeforschung

Hans Huber, Bern, Toronto, Göttingen 2000

Hanft, Anke

Identifikation als Einstellung zur Organisation

Herausgegeben von Oswald Neuberger

Rainer Hampp Verlag – München und Mehring 1991

Hollick, Jürgen

Unveröffentlichte Diplomarbeit im Pflegemanagement

Das pflegende Moment in der Führung

Kath. Stiftungsfachhochschule München 1999

<http://www.phil.uni-erlangen.de>

Kersting, Karin

Coolout im Pflegealltag,

In: Pflege und Gesellschaft

4. Jahrgang Oktober 1999, 3-99

Kirsch, Werner

Betriebswirtschaftslehre

5. Auflage

Verlag Barbara Kirsch, Wartaweil, Herrsching 1997

Kümmerer, Klaus

Zeiten der Natur-Zeiten des Menschen

In: Martin Held/Karlheinz A. Geißler (HG.)

Ökologie der Zeit

Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 1993

Kneer, Georg/Nassehi, Armin

Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme

3. unveränderte Auflage

Wilhelm Fink Verlag 1997

Lamnek, Siegfried
Qualitative Sozialforschung
Band 1 Methodologie, 3. Auflage
PVU Weinheim 1995

Lamnek, Siegfried
Qualitative Sozialforschung
Band Methoden und Techniken, 3. Auflage
PVU Weinheim 1995

Mäurer, Peter A.
Wenn du krank bist fehlt dir was
Real Verlag, München 1997

Prakke, Helen/ Wurster, Jahin
Gütekriterien qualitativer Forschung
In: Pflege; die wissenschaftliche Zeitschrift für Pflegeberufe
Hans Huber 12. Jhrg., Juni 1999

Reheis, Fritz
Die Kreativität der Langsamkeit
2. überarbeitete Auflage
Primus Verlag Darmstadt 1998

Reimann, Horst; Giesen, Bernhard;
Goetze, Dieter; Schmid, Michael
Basale Soziologie: Theoretische Modelle
2. verbesserte Auflage
Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1982

Ribhegge, Hermann
Grenzen der Theorie rationaler Erwartungen
J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen 1987

Ripperger, Tanja
Ökonomik des Vertrauens
J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen 1998

Rittershofer, Werner
Lexikon Wirtschaft, Arbeit, Umwelt
Bund Verlag 1975

Rosenstiel, Lutz von
Grundlagen der Organisationspsychologie
3. Auflage
Schäffer-Poeschl, Stuttgart 1992

Schütze, Christian
Das Grundgesetz vom Niedergang
Carl Hanser Verlag München, Wien 1989

Schmitt, Klaus
Silvio Gesell- "Marx" der Anarchisten?
Karin Kramer Verlag 1989

Scholz, Ruppert, von Maydell, Bernd
Grenzen der Eigenwirtschaft gesetzlicher Rentenversicherungsträger
Duncker & Humblot GmbH 1980

Strauss/Corbin

Grounded Theory, Grundlagen qualitativer Sozialforschung
Beltz, PVU Weinheim 1996

Strauss, L. Anselm

Grundlagen qualitativer Sozialforschung
Wilhelm Fink Verlag GmbH & Co. KG München 1994

Sprenger, Reinhard K.

Mythos Motivation

5. Auflage

Campus Verlag, Frankfurt/Main; New York 1993

Statistisches Bundesamt

Fachserie 12, Reihe S2

Ausgaben für Gesundheit 1970 – 1985

Metzler/Poeschl 1998

Uexküll, Thure von

Integrierte psychosomatische Medizin

3. durchgesehene und überarbeitete Auflage

Schattauer, Stuttgart-New York 1994

Watson, Jean

Pflege: Wissenschaft und menschliche Zuwendung,

Hans Huber Verlag, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 1996

Weber, Max
Grundriß der Sozialökonomik
Verlag ICB Mohr, Tübingen 1947

Wöhe, Günter
Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre
18. Auflage
Verlag Franz Vahlen GmbH, München 1993

12. Abbildungen

Abb.	Themen	Seite
1	Empirie, Daten	38
2	Forschungsprozeß und Grundoperationen	41
3	Theorieabbildung: Selbstverwirklichung	54
4	Theorieabbildung: Ziele	58
5	Theorieabbildung: "Über Arbeit reden"	62
6	Theorieabbildung: Werte	66
7	Zusammenfassung der ersten Theoried Gedanken	70
8	Theorieabbildung: Einstellung, Entwicklung	76
9	Hypothetischer Zusammenhang von psychischen und sozialen Systemen zur Entwicklung und Veränderung	79
10	Anstoß zur persönlich befürchteten Verknappung	92
11	Realität modellieren: Theorieabbildung	96
12	Eigenwirtschaft der Stationsleitungen im Kontext der Mitarbeitergruppen	105
13	Theorieabbildung: Individual-Ideal und Pflegedienstleitung	113
14	Theorieabbildung: Zeit in der Dimension	118
15	Theorieabbildung: Zeit in der Interaktion	118
16	Theorieabbildung: Zeit in der Aktion	119
17	Theorieabbildung: Eigenzeit und Systemzeit	119
18	Fragebogenauswertung: 1. Frage	121
19	Fragebogenauswertung: 2. Frage	123
20	Fragebogenauswertung: 3. Frage	125
21	Fragebogenauswertung: 4. Frage	127
22	Fragebogenauswertung: 5. Frage	129
23	Fragebogenauswertung: 6. Frage	130
24	Fragebogenauswertung: 7. Frage	132
25	Fragebogenauswertung: 8. Frage	134
26	Fragebogenauswertung: 10. Frage	136