

## Inhalt

1	Einleitung .....	7
1.1	Ausgangssituation .....	8
1.2	Persönliche Motivation .....	9
1.3	Der Untersuchungsgegenstand .....	11
1.4	Die Analysen meiner Rollen .....	14
2	Wissenschaftliche Ausrichtung .....	23
3	Hypothesen und Fragestellungen .....	33
3.1	Implementierung externer Beratungen .....	33
3.2	Das Beratersystem .....	36
3.3	Verankerung im Kundensystem .....	37
3.4	Rolle der Führung .....	39
4	Die Organisation Krankenhaus .....	41
4.1	Aufbauorganisation von Krankenhäusern .....	42
4.2	Berufsgruppen in einem Krankenhaus .....	44
4.3	Das Krankenhaus als komplexes System .....	46
4.3.1	Das Krankenhaus .....	47
4.3.2	Die Abteilungen .....	51
4.3.3	Die Patientin .....	53
4.4	Krankenhaustypen .....	55
4.5	Bilder über Krankenhäuser .....	56
5	Grundlagen der Krankenhaussupervision .....	61
5.1	Geschichte der Krankenhaussupervision .....	62
5.2	Gesetzliche Regelungen .....	66
6	„Skandale“ im Krankenhaus .....	71
6.1	Der „Fall Freistadt“ .....	71
6.1.1	Besonderheiten von Ärztekonflikten .....	72
6.1.2	Die Konfliktdynamik im Fall Freistadt .....	76
6.1.3	Struktur und Verlauf des Beratungsprojektes .....	78
6.1.4	Reaktionen, Bewertungen und Rückblick .....	84
6.1.5	Auswirkungen des Pilotprojektes .....	88
6.2	Krankenhaussupervision im Vergleich .....	89
7	Supervision in den OÖ. Landesspitälern .....	105
7.1	Meine Kommunikationsstrategie .....	111
7.2	Argumente für koordinierte Supervision .....	113
7.3	Struktur des Supervisionskonzeptes .....	116
7.4	Verrechnung und Dokumentation .....	118
7.5	Beraterinnen, Supervisoren, Coaches .....	122
7.6	Herausforderungen zur Rollengestaltung .....	123
8	Veränderung, Entwicklung 2003 bis 2008 .....	129

8.1	geeignete Kommunikationsstrukturen .....	130
8.2	Organisatorische Entwicklungen .....	133
8.3	Einführung neuer Beratungsformen .....	134
9	Entwicklungsprozess 2007 bis 2012 .....	145
9.1	Argumente für das Veränderungsprojekt.....	147
9.2	Projektauftrag „Kompetenzzentrum“ .....	149
9.3	Verhandlungen und Konzepterstellung ZEB.....	151
9.4	Die Strukturen des neuen ZEB .....	163
9.5	Die Berater der neuen ZEB-Struktur .....	164
9.6	Zusammenfassende Erkenntnisse .....	168
10	Gesamtübersicht Beratungen 2000 bis 2012.....	171
11	Implementierung des ZOE .....	189
11.1	OE-relevante Aktivitäten .....	190
11.2	Vorbereitungen für den Projektauftrag.....	205
11.3	Zusammenführung der beiden OE-Konzepte .....	210
11.3.1	Die Struktur der Verhandlungen.....	211
11.3.2	Phase der Orientierung - „Forming“ .....	215
11.3.3	Verwirrung und Klärung, „Storming & Norming“.....	221
11.3.4	Konstruktive Arbeit: „Performing“ .....	226
11.4	Interner Entscheidungsprozess .....	241
12	Umsetzung des ZOE-Konzeptes .....	245
12.1	Erste Entwicklungen im ZOE .....	245
12.2	Die Spitalsreform II .....	249
12.3	Programmstruktur zur SPR II .....	255
12.4	Das ZOE wird beauftragt.....	258
12.5	Risikoanalysen zur SPR II .....	264
12.6	Lehrgang „Interne Organisationsberater“.....	267
13	OE im Krankenhaus .....	275
13.1	Theoriebeispiele.....	275
13.2	OE-Strukturen in Krankenhaussystemen.....	283
14	Interne, externe Berater im Krankenhaus.....	309
14.1	Unterscheidung intern/extern.....	309
14.2	Differenz intern/extern in der gespag .....	315
14.3	Meine Gradwanderung extern/intern.....	322
15	Luhmann und Simon .....	327
16	Von Problemen zu Lösungen .....	341
17	Auswertung der Hypothesen .....	367
18	Literaturverzeichnis.....	419