

**Integration in pluralistischen Organisationen
- die Entwicklung von gemeinschaftlicher Entscheidungs-
und Handlungsfähigkeit in einem Krankenhaus**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Jürgen Hans Merz

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

und

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Dissertation Nr. 3784

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2010

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XV
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Zusammenfassung.....	XXI
Abstract.....	XXII

1 Einleitung..... 1

1.1 Über die Herausforderung der Entwicklung von Gesamtführung in pluralistischen Organisationen.....	1
1.2 Zur praktischen und theoretischen Relevanz der Herausforderung	3
1.2.1 Praktische Relevanz der Herausforderung.....	3
1.2.2 Theoretische Relevanz der Herausforderung.....	6
1.3 Praxisorientierte Dissertation	7
1.4 Aufbau der Arbeit.....	8

TEIL I: THEORETISCHE VORÜBERLEGUNGEN..... 10

2 Die Beobachterposition - wissenschaftstheoretische Grundannahmen..... 11

2.1 Konstruktivistisches Paradigma	11
2.2 Forscher und Forschung als Teil der Konstruktion.....	13
2.3 Forschung als Möglichkeit zur Reflexion blinder Flecken der Praxis.....	15
2.4 Zusammenfassung	18

3 Das beobachtete Phänomen – Organisation und Organisieren..... 19

3.1 Der Begriff der Organisation aus systemtheoretischer Sicht	20
3.2 Organisieren als Interpretationsleistung.....	22
3.3 Organisationen sind nicht-triviale Maschinen.....	24

3.4 Interaktionsmuster zwischen Akteuren und Aktionen	28
3.5 Zusammenfassung	35
†	
4 Differenzierung und die Frage nach Gesamtführung als besondere Herausforderung des Organisierens in pluralistischen Organisationen.....	37
4.1 Differenzierung als Grundherausforderung des Organisierens	37
4.2 Besonderheiten der Differenzierung in pluralistischen Organisationen	41
4.2.1 Management pluralistischer Organisationen als komplexe Herausforderung	41
4.2.2 Nichtlineare Wertschöpfung	42
4.2.3 Wissensbasierte Wertschöpfung	43
4.2.4 Professionsorientierte Wertschöpfung	44
4.2.5 Multiple Ziele	48
4.2.6 Zusammenfassung	49
4.3 Gesamtführung als zentrales Thema zur Handhabung der Folgen der Differenzierung	51
4.3.1 Entwicklung eigener Spezialwelten	51
4.3.2 Koordinations- und Kommunikationsprobleme	52
4.3.3 Unklare Entscheidungsfindung infolge diffuser Machtverhältnisse	54
4.3.4 Organisation wird zum blinden Fleck	56
4.3.5 Gesamtführung als zentrales Thema des Managements	57
4.4 Welche Hilfestellung leistet die Literatur?	62
4.4.1 Offene Empfehlungen im Umgang mit Differenzierung	62
4.4.2 Empirische Arbeiten zur Entwicklung von Gesamtführung	66
4.4.3 Zusammenfassung: Fehlende organisationale Prozessperspektive in der Beobachtung der Stabilisierung der Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit	69
4.5 Zusammenfassung	71
5 Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen.....	74

6 Methodologie und Forschungsansatz.....	78
6.1 Methodologie – Kontextsensitive longitudinale Rekonstruktion.....	78
6.2 Forschungsansatz.....	81
6.2.1 Einzelfallstudie.....	81
6.2.2 Ethnographische Aktionsforschung	84
6.2.3 Die Rolle des Forschers.....	86
6.3 Zusammenfassung	88
7 Forschungsdesign.....	90
7.1 Forschungsprozess.....	90
7.2 Datenerhebung.....	93
7.2.1 Halbstrukturierte Interviews	94
7.2.2 Dokumente und Archive.....	95
7.2.3 Teilnehmende Beobachtungen.....	95
7.3 Datenauswertung	98
7.3.1 Kombination aus „narrative strategy“ und „temporal bracketing strategy“ ..	99
7.3.2 “First Order” und “Second Order“-Konzept.....	101
7.3.3 Kodierung	103
7.3.4 Zusammenfassung	104
7.4 Validierung der Forschung:.....	105
7.4.1 Aufbau-logik der Arbeit.....	106
7.4.2 Kontextsensitivität der Forschung – Reliabilität	106
7.4.3 Methoden der Triangulation	107
7.4.4 Glaubwürdigkeit der Forschung – Validität	107
7.4.5 Übertragbarkeit – Generalisierbarkeit	108
7.4.6 Zusammenfassung	108

Teil III FALLSTUDIE.....	109
8 Einführung in die Fallstudie	110
8.1 Organisationaler Kontext der Fallstudie.....	110
8.2 Spezieller Kontext der Fallstudie	114
8.2.1 Die Unterstellung der Assistenzärzte/-innen unter das Arbeitsgesetz.....	114
8.2.2 Die Herausforderungen der Unterstellung unter das Arbeitsgesetz	116
8.2.3 Umsetzung ja, aber wie?.....	121
9 Das Board „Umsetzung Arbeitsgesetz“	123
9.1 Episode A: Versuch der Umsetzung durch den Personaldienst	124
9.1.1 Beobachtung	124
9.1.2 Interpretation.....	129
9.1.3 Zusammenfassung im Hinblick auf Gesamtführung	135
9.2 Episode B: Die Einrichtung und Rollenfindung eines Boards	137
9.2.1 Beobachtung	137
9.2.2 Interpretation.....	152
9.2.3 Zusammenfassung im Hinblick auf Gesamtführung	161
9.3 Episode C: Die Zentralisierung und Bewilligung der Anträge	162
9.3.1 Beobachtung	162
9.3.2 Interpretation.....	181
9.3.3 Zusammenfassung im Hinblick auf Gesamtführung	188
9.4 Episode D: Projektbegleitung und Planung von Informationsveranstaltungen	190
9.4.1 Beobachtung	190
9.4.2 Interpretation.....	220
9.4.3. Zusammenfassung im Hinblick auf Gesamtführung.....	226
9.5 Episode E: Informationsveranstaltungen für die Chefarzte und Kader.....	227
9.5.1 Beobachtung	228

9.5.2 Interpretation.....	238
9.5.3. Zusammenfassung im Hinblick auf Gesamtführung.....	242
9.6 Episode F: Das Auslaufen und Ende des Boards	243
9.6.1 Beobachtung	244
9.6.2 Interpretation.....	254
9.6.3 Zusammenfassung im Hinblick auf Gesamtführung.....	259
TEIL IV: DISKUSSION DER BEOBACHTUNGEN.....	261
10 Interpretation des Boards „Umsetzung ArG“ im Gesamtkontext.....	262
10.1 Die Themen des Boards als Gesamtbild im Kontext der Organisation.....	262
10.1.1 Die Umsetzung des Arbeitsgesetzes.....	263
10.1.2 Die Bearbeitung des Themas „Prozessmanagement“.....	266
10.2 Die schrittweise Wiedereinblendung der Organisation durch das Board	269
10.3 Interpretation im Gesamtkontext der Forschungsarbeit	276
10.4 Konklusionen und Zusammenführung – Die Wiedereinführung der Organisation in die Organisation	291
11 Beitrag und Implikationen.....	296
11.1 Theoretischer Beitrag	296
11.2 Praktische Implikationen.....	300
11.3 Schluss.....	304
Anhänge	306
1. Mögliche Anschlussfragen an die Thesen.....	306
2. Verzeichnis der Interviews.....	309
3. Verzeichnis der Beobachtungen.....	313
4. Ausgewählte Dokumente.....	319
5. Auswertungen mit Rückspiegelung an den Forschungspartner	326

Internetquellen 327

Literaturverzeichnis 329