

Förderung von Veränderungsprozessen durch Effizientes Teammanagement

Zusammenfassung

Die allgemeine Entwicklung im Gesundheitssektor, deutlich schrumpfende materiell-finanzielle Ressourcen und ein zunehmender Wettbewerbsdruck machen für die gesetzlichen Krankenversicherungen eine Neuorientierung erforderlich. Der Erfolg einer Krankenkasse wird zukünftig verstärkt von der Fähigkeit ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter abhängen, kontinuierlich Kostensenkungspotenziale im Leistungs- und Verwaltungsbereich zu realisieren, eine gute Service- und Produktqualität zu gewährleisten, den permanenten Wandelanforderungen durch leistungsfähige Bearbeitungsprozesse und eine flexible Gestaltung der Organisationsstrukturen zeitgerecht zu begegnen sowie die wesentlichen Ressourcen wie Finanzmittel, Technologien, Informationen und Wissen gezielt zu managen. Um die Fähigkeiten der Organisation zur erfolgreichen Gestaltung dieser Veränderungsprozesse zu fördern, bedarf es geeigneter Strukturen und der Einbindung der Organisations- und Personalentwicklung in die Unternehmensstrategie. Teambasierten Strukturen wird in diesem Zusammenhang eine deutlich höhere Innovationskraft zugesprochen, als hierarchisch und funktional gegliederten Organisationen.

Die vorliegende Dissertation beschreibt die Ergebnisse eines in den Jahren 2002 bis 2004 durchgeführten Forschungsprojektes zur Einführung eines leistungsfähigen Teammanagementsystems bei einer großen Betriebskrankenkasse. Die methodische Basis für das unter dem Titel „Effizientes Teammanagement“ (ETM) durchgeführte Projekt bildete der von Pritchard et al. entwickelte „Ansatz des Partizipativen Produktivitätsmanagements“ (PPM).

Im theoretischen Teil der Arbeit wird im Anschluss an die Beschreibung der grundlegenden Zielsetzungen und Veränderungserfordernisse der untersuchten Betriebskrankenkasse als konzeptionelle Grundlage für die weitergehenden Analysen ein Input-Prozess-Outputmodell des Teamerfolgs abgeleitet und der methodische Ansatz von PPM diskutiert. Dabei wird verdeutlicht, dass der PPM-Ansatz alle wesentlichen Faktoren für ein wirksames System zur Förderung der Teamleistung erfüllt.

Im Ergebnisteil wird unter Berücksichtigung der Produktivitätsmesswerte von fünf Leistungs- und zwei Versicherungsteams in einer Pilot-Regionalgeschäftsstelle sowie der Daten einer Zwei-Gruppen-Pretest-Posttest-Befragung mit Messwiederholung in drei Regionalgeschäftsstellen aufgezeigt, in welchem Umfang das Effiziente Teammanagement auf Basis des PPM-Ansatzes die angestrebten Projektziele erfüllt hat.

Im Bereich des Teamoutputs wird dabei zunächst die Frage geprüft, ob die eingeführten ETM-Systeme die Produktivität im Fachbereich und in den einzelnen Teams wirksam gefördert haben und ob die eingetretenen Produktivitätssteigerungen mit nicht erwünschten psychologischen Stressreaktionen wie z.B. Burnout-Symptomen einhergingen. Die mittels Signifikanztests überprüften Outputdaten haben in diesem Zusammenhang gezeigt, dass sich mit dem Effizienten Teammanagement - stabile organisatorische Rahmenbedingungen vorausgesetzt – in den Teams und im Fachbereich große Produktivitätseffekte erzielen lassen. Bei der Erforschung der mit dem ETM-Ansatz verbundenen Belastungen und Stressreaktionen hat sich dagegen ein ambivalentes Bild ergeben. Während beim Belastungsempfinden und bei der Arbeitszufriedenheit nicht hypothesenkonforme Veränderungen festgestellt werden konnten, sind im Untersuchungszeitraum – wie erwartet - keine relevanten Beeinträchtigungen des langfristigen Wohlergehens und der Verbundenheit mit der Organisation bei den Teammitgliedern messbar gewesen.

Im Bereich der Teamprozesse wird weiterhin evaluiert, wie sich wesentliche leistungsfördernde Mechanismen unter dem Einsatz der ETM-Methodik entwickelt haben. Besonderes Gewicht kommt hierbei der Erforschung der Steuerungs- und Regelungsprozesse zu. Unter Heranziehung methodischer Komponenten des strategischen Steuerungsinstrumentes der Balanced Scorecard sowie des Qualitätsmanagementverfahrens Six Sigma konnte nachhaltig bestätigt werden, dass das Effiziente Teammanagement ein wirksames Instrument darstellt, um die Unternehmensziele in Teamhandlungen umzusetzen sowie die Fähigkeit und Stabilität der Teamprozesse zu verbessern. Ergänzend wird die Frage untersucht, ob durch ETM eine Verbesserung der Kohäsion im Sinne einer sozial vermittelten Teamattraktivität erreicht werden konnte und ob eine positive Beziehung zwischen Kohäsion und Leistung eingetreten ist. Die Ergebnisse lassen hier die Schlussfolgerung zu, dass sich die gemessenen Produktivitätssteigerungen nicht auf eine Optimierung der sozialen Prozesse im Team, sondern ausschließlich auf die effizienten Steuerungs- und Regelungsprozesse im Rahmen des ETM-Ansatzes zurückführen lassen.

Abschließend werden in der vorliegenden Arbeit unter Heranziehung der Forschungsergebnisse grundlegende Empfehlungen für die Einführung eines Effizienten Teammanagements sowie weitergehende Empfehlungen für die Betriebskrankenkasse abgeleitet. Besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Durchführung begleitender Teamentwicklungsmaßnahmen, die Verknüpfung von ETM mit dem vorhandenen tariflichen Prämiensystem und die Einbindung in ein übergreifendes Controlling- und Qualitätsverbesserungssystem gelegt.