

Förderung der Qualität und Produktivität personenbezogener Dienstleistungsarbeit mit Hilfe des Partizipativen Produktivitätsmanagement (PPM):

Leistungsorientierter, selbstbewusster, kommunikativer?

DIE AUSWIRKUNGEN DER EINFÜHRUNG DES PARTIZIPATIVEN
PRODUKTIVITÄTSMANAGEMENTS AUF DIE MITARBEITER UND MITARBEITER

Britta Ahringhoff und Sven Hollmann

Um den Erfolg und die Nachhaltigkeit von Maßnahmen zur Produktivitäts- bzw. Qualitätssteigerung personenbezogener Dienstleistungsarbeit langfristig zu sichern, sind nicht nur die zu erzielenden Steigerungsraten, sondern auch die Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Bei Maßnahmen, die die Mitarbeiter zusätzlich belasten und die Arbeitszufriedenheit senken, ist allgemein mit Akzeptanzproblemen bei der Umsetzung zu rechnen, besonders auf der Seite von Betriebs- oder Personalräten. Mit dem Partizipativen Produktivitätsmanagement (PPM) liegt ein Instrument zur Unterstützung der Selbststeuerung vor, dass die Produktivität im Sinne von Effektivität und Effizienz nachhaltig steigert, und dass von Mitarbeiter- *und* Managementseite als hilfreich und sinnvoll eingeschätzt wird. PPM ist in der Lage, die vielschichtigen und teilweise sogar widersprüchlichen Erwartungen an personenbezogene Dienstleistungen abzubilden und eignet sich daher in besonderem Maße für den Einsatz in diesem Bereich.

Einleitung

Managementsysteme, die zur Steuerung und Steigerung der Produktivität und Qualität von personenbezogener Dienstleistungsarbeit zum Einsatz kommen, müssen in der Lage sein, die vielfältigen und oft widersprüchlichen Anforderungen an diesen Bereich adäquat abzubilden. Hollmann, Schmidt und Vogel (2000) leiten aus der Analyse der spezifischen Struktur der Arbeit in Humandienstleistungen 5 Anforderungen an ein System zur Produktivitäts- und Qualitätssteigerung in diesem Bereich ab.

1. Die Messung sollte vor allem situationsangepasste Reaktionen erfassen und nicht auf die standardisierte Ausführung von Teilschritten fokussieren.
2. Sowohl die Prozess- wie auch die Ergebnisqualität der Arbeit sollte erfasst werden.
3. Die verschiedenen Anforderungen, die an Unternehmen im sozialen Dienstleistungsbereich gestellt werden, müssen abbildbar sein.
4. Die Anforderungen müssen dabei auch im Verhältnis zueinander abgebildet werden können, „so dass Prioritäten für Qualitätsbemühungen bestimmt werden können“ (Hollmann et al., 2000, S.16)
5. Das System sollte die Mitarbeiter motivieren, die Qualität ihrer geleisteten Arbeit zu steigern bzw. zu erhalten.

Ein System, dass diesen Anforderungen gerecht wird, ist das PPM-System. Durch eine Vielzahl von Untersuchungen konnte bisher nachgewiesen werden, dass PPM in den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen implementiert werden kann und soweit Produktivitätsdaten aus den Untersuchungen vorliegen, die Produktivität nachhaltig steigern kann (Fuhrmann & Hoschke, 1999). Bekannt ist also die produktivitätssteigernde Wirkung von PPM (Es wirkt!), weitgehend unbekannt ist, durch welche vermittelnden Prozesse es zu diesen effektivitätssteigernden Effekten kommt (Wie wirkt es?).

Zurzeit liegen nur in vereinzelt Studien Hinweise zu den Wirkmechanismen von PPM vor. Fuhrmann (1998) empfiehlt daher „für die weitere Forschung den Einsatz explorativer Verfahren, die sich durch eine größere Offenheit gegenüber möglichen Effekten von PPM auszeichnen, um einen umfassenderen Überblick über die Wirkungsweisen dieser Intervention zu gewinnen“. In der hier vorgestellten Pilotstudie sollte dieser Forderung Rechnung getragen werden, indem die Wirkungen bzw. Auswirkungen des PPM-Systems vor allem in Bezug auf Gruppenprozesse, die Persönlichkeit der betroffenen Mitarbeiter und deren Belastung und Arbeitszufriedenheit genauer untersucht wurden.

Die Wirkmechanismen in Bezug auf Gruppenprozesse wurden dabei anhand der Kommunikation untersucht. Wegge und Kleinbeck (1996) vermuten, dass die Kommunikation eine zentrale Vermittlungsfunktion ist, durch die vorhandene Ausgangsbedingungen und Leistungsvoraussetzungen von Gruppen in gute oder schlechte Leistung umgesetzt werden können.

Die Wirkmechanismen in Bezug auf die Persönlichkeit der betroffenen Mitarbeiter, wurde anhand zweier Persönlichkeitsparameter untersucht, die eng mit der Handlungsausführung und damit mit Arbeitskontexten verbunden sind, der Handlungs- und Lageorientierung und der impliziten Motive. Die Handlungs- und Lageorientierung erfasst, in welchem Maß Menschen Vorsätze in die Tat umsetzen, in einer Aufgabe aufgehen und sich nach Misserfolgen neuen Aufgaben zuwenden. Die Erfassung der Handlungs- bzw. Lageorientierung ist besonders indiziert bei Fragestellungen, die sich mit dem Grad der Handlungskontrolle bei der Tätigkeitsausführung, sowie in Entscheidungs- und Handlungsprozessen befassen (vgl. Kuhl, Kurzanweisung zum Fragebogen HAKEMP 90). Die (impliziten) Motive geben Aufschluss über die Bedürfnisse eines Menschen und die Art und Weise, wie er seine Bedürfnisse umsetzt, bestimmen das Verhalten und richten es auf bestimmte Handlungsziele hin aus. Motive bzw. Bedürfnisse eines Menschen greifen in die Verhaltenssteuerung ein und richten „als Teil der handlungsmodulierenden Hintergrundkontexte das Verhalten fortwährend auf eine bestimmte Klasse von Handlungszielen aus“ (Kuhl, 2001, S.555).

Zusätzlich wurden Faktoren untersucht, die abbilden, inwieweit Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung an die Bedürfnisse der ausführenden Mitarbeiter angepasst sind (motivationsförderliche Arbeitsbedingungen). Erfasst wurden die Beanspruchung, die Arbeitszufriedenheit und die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber. Werthebach, Schmidt und Kleinbeck (1996) untersuchten anhand eines Fragebogens zu drei Zeitpunkten eines PPM-Projektes die Unternehmensbindung, die Arbeitszufriedenheit und die Aufgabenverpflichtung der Mitarbeiter. Sie fanden als Folge der PPM-Einführung eine signifikante Zunahme der Aufgabenverpflichtung, während sich die Arbeitszufriedenheit und die Unternehmensbindung nicht signifikant veränderten.

Stichprobe, Datenerhebung und Fragestellung

Im Rahmen der Einführung von PPM auf vier Stationen eines allgemeinspsychiatrischen Krankenhauses wurden zu verschiedenen Zeitpunkten die Daten anhand von Fragebogen erhoben. Die Fragestellungen lauteten: „Was verändert sich auf den Stationen während bzw. durch die Einführung von PPM...?“, „...in Bezug auf die Kommunikation?“, „...in Bezug auf die Mitarbeiter?“.

Skalen und Messinstrumente

Im Bereich der Kommunikation wurden Aspekte des Kommunikationsnetzwerkes (wer redet mit wem über was) auf den Stationen erfasst. Dabei wurden sowohl die Inhalte der Kommunikation (Patient, Aspekte der Arbeitsorganisation usw.) als auch die jeweiligen Kommunikationspartner erfragt. Die Messung der Handlungs- und Lageorientierung erfolgte anhand des HAKEMP von Kuhl (1990) der Handlungskontrolle nach Erfolg, Misserfolg und prospektiv erfasst. Gemessen wird, in welchem Maße Menschen eigene Vorsätze in die Tat umsetzen,

in einer Aufgabe aufgehen und sich nach Misserfolgen neuen Aufgaben zuwenden. Die (impliziten) Motive geben Aufschlüsse über die Bedürfnisse eines Menschen (Anschluss, Leistung, Macht) und die Art und Weise wie diese Bedürfnisse umgesetzt werden. Die Messung erfolgte anhand des Operanten Multi-Motiv Test (OMT) von Kuhl & Scheffer (1999), eines implizites Testverfahren. Die Messung der Belastung der Mitarbeiter erfolgte anhand der Beschwerdeliste von von Zerßen (1976). Die Arbeitszufriedenheit wurde auf einer sieben-Item-Standardskala zu verschiedenen Aspekten der Arbeit erfragt und zur Erfassung der Verbundenheit mit der Organisation wurde der validierte Fragebogen von Schmidt, Hollmann & Sodenkamp (1998) verwendet.

Ergebnisse

Während der PPM-Einführung veränderte sich die Kommunikation auf den untersuchten Stationen sowohl in Bezug auf die Inhalte als auch in Bezug auf die Partner. Die Kommunikation über Probleme bei der Arbeit nahm signifikant ($p < .05$) zu, die Kommunikation über Patient und Aspekte der Arbeitsorganisation veränderte sich zwar nicht signifikant, stieg aber numerisch leicht an. Für die Kommunikation des Pflegepersonals, ergab sich kein signifikanter Haupteffekt, aber ein Interaktionseffekt ($p < .05$). D.h. die Kommunikation des Pflegepersonals nahm insgesamt nicht zu, aber das Pflegepersonal kommunizierte nach der PPM-Einführung mehr untereinander und dafür weniger mit dem therapeutischen Personal. In Bezug auf das therapeutische Personal ergaben sich keine signifikanten Veränderungen. Bei der Betrachtung der numerischen Veränderungen zeigte sich, dass die Kommunikation des therapeutischen Personals mit dem Pflegepersonal zunahm, während die Kommunikation des therapeutischen Personals untereinander abnahm. Insgesamt deutet dieses Ergebnis tendenziell darauf hin, dass das Pflegepersonal mehr ins Zentrum der Kommunikation rückt. Während der PPM-Einführung veränderte sich die Handlungsorientierung der Mitarbeiter auf den Stationen. Die Handlungsorientierung bei der Handlungsplanung stieg an ($p < .05$), d.h. nach der PPM-Einführung werden geplante Aktivitäten auch eher ausgeführt. Die Handlungsorientierung bei der Tätigkeitsausführung stieg ebenfalls signifikant an ($p < .05$), die Mitarbeiter gingen mehr in ihrer Tätigkeit auf, ihre Aufmerksamkeit wird weniger von der Tätigkeitsausführung abgelenkt. Während der PPM-Einführung verändern sich die Leistungs- und der Machtmotivation der Mitarbeiter. Nach der PPM-Einführung steigt das Bedürfnis durch gemeinsame Anstrengungen einen bestimmten Standard (Innerer Gütemaßstab) zu erreichen hoch signifikant ($p < .001$) an, während die Angst zu Scheitern bzw. vor Misserfolgen (Druck) hoch signifikant abnimmt ($p < .001$). Aufgaben und Probleme werden nach der PPM Einführung eher als Herausforderungen betrachtet und aktiv bewältigt (Lernmotivation) ($p < .10$). Nach der PPM-Einführung nimmt das Bedürfnis, Einfluss auszuüben, andere anzuleiten und Werte und Vorstellungen zu vermitteln (prosoziale Macht) zu ($p < .01$). Die Angst davor, den eigenen Einfluss geltend zu machen, bzw. die Tendenz die eigenen Einflussmöglichkeiten nicht zuzugeben (Angst vor Machtanwendung) nimmt ab ($p < .10$), während das Bedürfnis eigene Vorstellungen auch gegenüber Hindernissen durch zusetzen und Schwierigkeiten positiv umzubewerten (Selbstbehauptung) zunimmt ($p < .05$). Auch einige der Indikatoren für eine motivationsförderliche Arbeitsorganisation zeigen günstige Veränderungen an. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, das Selbstvertrauen des Stationsteams und die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber nehmen leicht zu, während die Beanspruchungen der Mitarbeiter leicht zurückgehen.

Fazit

In dieser Pilotstudie konnte gezeigt werden, dass mit PPM ein Verfahren zur Steigerung der Effektivität und Effizienz von Humandienstleistungen vorliegt, welches gleichzeitig auch deutliche Effekte im Sinne einer mitarbeiterorientierten und motivationsförderlichen Arbeitsgestaltung hervorbringt. Eine Überprüfung der Ergebnisse in anderen Feldern und mit größeren Stichproben erscheint allerdings notwendig.