

**FÖRDERUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN
DURCH EFFIZIENTES TEAMMANAGEMENT**

Dissertation

zur Erlangung
des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie

bei der Fakultät
Humanwissenschaften und Theologie (14)

an der Universität Dortmund

Vorgelegt von

Stefan Beyer
aus
Sankt Augustin

Dortmund, Juli 2006

INHALTSVERZEICHNIS

	<i>Seite</i>
1 Einführung	1
2 Die betriebliche Krankenversicherung im Wandel	3
2.1 Das System der Betriebskrankenkassen (BKK) in der Bundesrepublik Deutschland	3
2.2 Die Veränderung der Rahmenbedingungen für die Betriebskrankenkassen	5
2.2.1 Veränderungen in den gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen	5
2.2.2 Vermehrter Wettbewerb und Fusionstendenzen	6
2.2.3 Schrumpfende materiell-finanzielle Ressourcen	9
2.2.4 Zusammenfassung der Rahmenbedingungen und des Wettbewerbsumfeldes	11
3 Der Veränderungsprozess der untersuchten Betriebs- Krankenkasse	12
3.1 Optimierung der Organisationsstrukturen und Einführung von Teamstrukturen	13
3.2 Weitere Handlungsmöglichkeiten im Veränderungs- Prozess	15
4 Theoretische Ansätze zur Teamarbeit und zur Team- Produktivität	17
4.1 Das Input-Prozess-Output-Modell der Teamarbeit	17
4.1.1 Inputs	19
4.1.1.1 Teamzusammensetzungen	19
4.1.1.2 Gestaltung der Teamaufgabe	20
4.1.1.3 Organisatorischer Kontext	22
4.1.2 Prozesse	23
4.1.2.1 Steuerung der Teamleistung	24
4.1.2.2 Regelung der Teamleistung	30
4.1.2.3 Soziale Unterstützung und Kohäsion	32
4.1.3 Outputs	33
4.1.3.1 Produktivität	33
4.1.3.2 Zufriedenheit und Wohlergehen	33

	<i>Seite</i>
4.2 Förderung von Teamleistungen mit dem Partizipativen Produktivitätsmanagement (PPM)	34
4.2.1 Der methodische Ansatz und theoretische Hintergrund von PPM	34
4.2.2 Die Implementierung des Management-Systems PPM in Organisationen	35
4.2.2.1 Bildung des Entwicklungsteams	36
4.2.2.2 Bestimmung von Zielen	37
4.2.2.3 Identifizierung von Indikatoren	38
4.2.2.4 Entwicklung der Bewertungsfunktionen	39
4.2.2.5 Entwicklung des Feedbacksystems	42
4.2.2.6 Aufnahme der Rückmeldung und Reaktion auf Feedback	43
4.2.2.7 Fortlaufende Überprüfung und Anpassung des Systems	44
4.2.2.8 Zusammenfassung von PPM und Bewertung auf Grundlage der konzeptionellen Basis	44
5 Darstellung und Formulierung der Forschungshypothesen	48
6 Methodisches Vorgehen bei der Untersuchung	51
6.1 Beschreibung des Untersuchungsfeldes	51
6.1.1 Bereich Leistungen	52
6.1.2 Bereich Versicherung	55
6.2 Überblick über den Projektverlauf	55
6.3 Eingesetzte Fragebögen	59
6.4 Eingesetzte Auswertungsmethoden	63
6.4.1 Deskriptive Methoden und Statistiken	64
6.4.2 Hypothesenprüfende Methoden	68
7 Entwicklung und Ausgestaltung der ETM-Systeme	73
7.1 ETM-System im Bereich Leistungen	73
7.1.1 Schritt 1: Bildung des Entwicklungsteams und der Steuergruppe	73
7.1.2 Schritt 2: Bestimmung der Ziele	73
7.1.3 Schritt 3: Identifikation der Indikatoren	74
7.1.4 Schritt 4: Entwicklung der Bewertungsfunktionen	80
7.1.5 Schritt 5: Entwicklung des Feedbacksystems	81

	<i>Seite</i>
7.1.6 Schritt 6: Baseline-Phase und standardisierte Rückmeldung	82
7.2 Gestaltung des ETM-Systems im Bereich Versicherung	84
8 Darstellung und Analyse der Ergebnisse	88
8.1 Übergreifende Ergebnisse der begleitenden Befragungsstudie	88
8.1.1 Umfang der Stichproben	88
8.1.2 Biografische Merkmale der Experimental- und Kontrollgruppen	89
8.1.3 Kennwerte der eingesetzten Skalen	92
8.1.4 Interkorrelation der Befragungsskalen	94
8.2 Befunddarstellungen und Tests zu den Outputdaten	102
8.2.1 Entwicklung der Produktivität im Bereich Leistungen	102
8.2.1.1 Entwicklungen der Indikatoren	102
8.2.1.2 Entwicklung der Gesamtproduktivität	109
8.2.1.3 Entwicklung der Teamproduktivität	112
8.2.2 Entwicklung der Produktivität im Bereich Versicherung	115
8.2.3 Entwicklung der Zufriedenheit und des Wohlergehens der Teammitglieder	117
8.3 Befunddarstellungen und Tests zu den Prozessdaten	126
8.3.1 Analyse der Steuerungsprozesse	126
8.3.1.1 Zielvereinbarung	126
8.3.1.2 Zielbindung	130
8.3.2 Analyse der Regelungsprozesse	132
8.3.3 Analyse der Gruppenkohäsion	138
8.4 Zusammenfassende Bewertung der Befunde	140
9 Empfehlung zur Einführung eines Effizienten Teammanagements	143
9.1 Generelle Vorgehensweise	143
9.2 Schlussfolgerungen und weitere Schritte für die BKK	147
9.2.1 Entscheidung zum Rollout	147
9.2.2 Planung des Rollout-Prozesses	147
9.2.3 Bildung der Entwicklungsteams und unterstützende Personalentwicklungs-Maßnahmen	150

	<i>Seite</i>
9.2.4 Verknüpfung von ETM mit dem tariflichen Prämiensystem	153
9.2.5 Kontrolle und Weiterentwicklung des ETM-Prozesses	156
9.2.5.1 Einbindung von ETM in ein Kontroll- und Frühwarnsystem	156
9.2.5.2 Controlling der Mitarbeiterorientierung	157
9.3 Zusammenfassendes Fazit zum Effizienten Team- Management	159

Literaturverzeichnis
Anhang

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AOK	Allgemeine Ortskrankenkassen
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BBK	Betriebskrankenkasse
BKnp	Bundesknappschaft
BMGS	Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung
EAN	Ersatzkassen der Angestellten
EAR	Ersatzkassen der Arbeiter
ETM	Effizientes Teammanagement
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GMG	Gesetz zur Modernisierung der Gesetzlichen Krankenversicherung
GSG	Gesundheitsstrukturgesetz
IKK	Innungskrankenkassen
PPM	Partizipatives Produktivitätsmanagement
RGS	Regionalgeschäftsstelle
SGB	Sozialgesetzbuch
ZE/KfO	Zahnersatz/Kieferorthopädie

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb.1: Marktanteile in der GKV
- Abb. 2: Mitgliedergewinne und Mitgliederverluste
(1.1.1996 bis 1.1.2004)
- Abb. 3: Beitragssatzentwicklung der GKV
- Abb. 4: Quantitative Marktentwicklung in der GKV
- Abb. 5: Durchschnittliche Verwaltungskosten pro Versicherten
im GKV-Vergleich
- Abb. 6: Gesamtstruktur der untersuchten Betriebskrankenkasse
- Abb. 7: Sicherung der Zukunftsfähigkeit durch Produktivitäts-
Steigerung
- Abb. 8: Input-Prozess-Outputmodell des Teamerfolgs
- Abb. 9: Der Steuerungsprozess im Rahmen dezentraler
Teamlenkung
- Abb. 10: Mögliche Reaktionen auf Misserfolgrückmeldungen
- Abb. 11: Der Regelungsprozess in der Teamlenkung
- Abb. 12: Die Leitidee des PPM-Ansatzes
- Abb. 13: PPM-Bewertungsfunktionen
- Abb. 14: Übersicht über die Entwicklung und den Einsatz
eines PPM-Systems
- Abb. 15: Organigramm der Regionalgeschäftsstelle Nord-West
- Abb. 16: Übersicht über den Projektverlauf
- Abb. 17: Statistische Regelkarte für Einzelwerte
- Abb. 18: Übersicht über die Indikatoren des ETM-Systems der
allgemeinen Leistungsteams
- Abb. 19: Rückmeldebericht Leistungsteams
- Abb. 20: ETM-Regelkreis im Rahmen der Rückmeldephase
- Abb. 21: Korrelationen mit der Arbeitszufriedenheit
- Abb. 22: Korrelationen mit dem affektiven Commitment
- Abb. 23: Korrelationen zwischen Stressoren, Ressourcen
der Stresskontrolle und Stressreaktionen
- Abb. 24: Korrelationen mit der Gruppenkohäsion
- Abb. 25: Sequenzdiagramme für die Indikatoren im
Bereich Leistungen
- Abb. 26: Sequenzdiagramm für die Entwicklung der Gesamt-
Produktivität im Bereich Leistungen
- Abb. 27: Sequenzdiagramme für die Entwicklung der Gesamt-
produktivität in den einzelnen Leistungsteams
- Abb. 28: Sequenzdiagramm für die Entwicklung der Gesamt-
Produktivität im Bereich Versicherung
- Abb. 29: Interaktionsdiagramme der Skalen zur Arbeitsbelastung

- Abb. 30: Interaktionsdiagramme der Skalen zur sozialen Unterstützung
Abb. 31: Interaktionsdiagramme der Skalen zum Handlungsspielraum
Abb. 32: Interaktionsdiagramme zu den Burnout-Skalen
Abb. 33: Interaktionsdiagramm zur Skala Arbeitszufriedenheit
Abb. 34: Interaktionsdiagramm zur Skala Verbundenheit mit der Organisation
Abb. 35: Strategische Themen und Unternehmensziele der untersuchten BKK im Jahr 2005
Abb. 36: Eindeutige Wirkbeziehungen zwischen Strategie, Zielen und Aktionen bei ETM
Abb. 37: Interaktionsdiagramm zu den Skalen der Zielbindung
Abb. 38: Regel-/Kontrollkarten für die Indikatoren des gesamten Leistungsbereichs
Abb. 39: Beispielhafte Gegenüberstellung der Regelungsprozesse von 2 Teams beim Indikator unbearbeitete Vorgänge
Abb. 40: Interaktionsdiagramme zur Gruppenkohäsion
Abb. 41: Phasen der Organisationsentwicklung zu einem Effizientem Teammanagement
Abb. 42: Aufgaben und Verantwortlichkeiten beim Rollout von ETM
Abb. 43: Phasen des ETM-Rolloutprozesses
Abb. 44: Prämienrelevantes Zielsystem nach Einführung von ETM
Abb. 45: Ermittlung der Jahresprämie auf Grundlage des erweiterten Zielsystems
Abb. 46: Ansatz zur teamorientierten Messung und Verbesserung der Mitarbeiterorientierung

TABELLENVERZEICHNIS

- Tab. 1: Stellenstruktur im Leistungsbereich
- Tab. 2: Aufgaben- und Autonomieprofil der Leistungsteams
- Tab. .3: Untersuchungsplan für die Befragungsstudie
- Tab. 4: Schema zur Ermittlung des Netto- Veränderungseffektes
- Tab. 5: Spannweiten und Effektivitätswerte der Indikatoren in den allgemeinen Leistungsteams
- Tab. 6: Spannweiten und Effektivitätswerte der Indikatoren im Bereich Versicherung
- Tab. 7: Alter und Betriebszugehörigkeit der Experimental- und Kontrollgruppen
- Tab.8: Biografische Merkmale der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppen
- Tab. 9: Mittelwerte und Standardabweichungen der Befragungsskalen für die einzelnen Stichproben und Messzeitpunkte
- Tab. 10: Interne Konsistenz der Befragungsskalen
- Tab. 11: Interkorrelation der Befragungsskalen Stichprobe 1
- Tab. 12: Interkorrelation der Befragungsskalen Stichprobe 2
- Tab. 13: Trends der Indikatorzeitreihen für den Projektzeitraum
- Tab. 14: Veränderung der ETM-Indikatorwerte in den Projektphasen
- Tab. 15: Veränderungen der ETM-Indikatoren im Vergleichszeitraum Februar bis Mai
- Tab. 16: Signifikanztest für die Veränderungen der ETM-Indikatorwerte in der Rückmeldephase (Binominaltest)
- Tab. 17: Rangkorrelation zwischen den Indikatoren und der Gesamtproduktivität im Leistungsbereich
- Tab. 18: Interkorrelation der Indikatoren im Leistungsbereich
- Tab. 19: Signifikanztest für die Veränderungen der Gesamtproduktivität im Leistungsbereich
- Tab. 20: Trend für die Entwicklung der Teamproduktivität im Projektzeitraum
- Tab 21: Veränderungen in der Teamproduktivität
- Tab. 22: Produktivitätsvergleiche der Leistungsteams
- Tab. 23: Signifikanztest für Veränderungen in der Teamproduktivität in der Rückmeldephase
- Tab. 24: Produktivitätseffekt im Bereich Versicherung
- Tab. 25: Signifikanztest für die Veränderungen der Gesamtproduktivität im Bereich Versicherung

- Tab. 26: Nettoveränderungen bei den Stressoren, externen Ressourcen zur Stressbewältigen und zu den Stressreaktionen
- Tab. 27: Signifikante Effekte bei den Skalen zur erlebten Beanspruchung und zum Wohlergehen
- Tab. 28: Signifikanztest zur Qualität des Zielsetzungsverfahrens
- Tab. 29: Nettoveränderungseffekte für die Skalen zur Zielbindung
- Tab. 30: Signifikante Effekte bei den Skalen zur Zielbindung
- Tab. 31: Prozessstabilität und Prozessfähigkeit der Indikatoren im Leistungsbereich
- Tab. 32: Signifikanztest zur Erreichung der Produktivitätserwartung
- Tab. 33: Nettoveränderungseffekte für die Skala zur Gruppenkohäsion
- Tab. 34: Signifikante Effekte bei der Gruppenkohäsion
- Tab. 35: Seminarinhalte für die ETM-Moderatoren und ETM-Beauftragten
- Tab. 36: Modulares Seminarkonzept für die Teamleiter

Kapitel 1

EINFÜHRUNG

Auf dem Markt der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) sind - ebenso wie Allgemeine Ortskrankenkassen oder Ersatzkassen - eine Vielzahl von Betriebskrankenkassen tätig, die als Körperschaften des öffentlichen Rechts die Aufgabe haben, zur Erhaltung, Wiederherstellung oder Besserung der Gesundheit ihrer Versicherten beizutragen. Die allgemeine Entwicklung des GKV-Marktes, deutlich schrumpfende materiell-finanzielle Ressourcen und ein zunehmender Wettbewerbsdruck machen auch für die Krankenkassen eine Neuorientierung erforderlich. Der Erfolg einer Krankenkasse wird zukünftig verstärkt von der Fähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter abhängen, kontinuierlich Kostensenkungspotenziale im Leistungs- und Verwaltungsbereich zu realisieren, eine gute Service- und Produktqualität zu gewährleisten, den permanenten Wandlungserfordernissen durch leistungsfähige Bearbeitungsprozesse und eine flexible Gestaltung der Organisationsstrukturen zeitgerecht zu begegnen und 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. Flache Teamstrukturen lassen sich durch die Leitung besser koordinieren und ermöglichen es Organisationen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und ihre Strategien umzusetzen. Teams tragen darüber hinaus dazu bei, dass permanente Lernprozesse initiiert werden, die sowohl für die Effizienz als auch die Qualität förderlich sind.

Die Veränderungen in den strukturellen Rahmenbedingungen des GKV-Marktes und die der Teamarbeit zugesprochenen Vorteile haben dazu geführt, dass die im Rahmen dieser Arbeit betrachtete Betriebskrankenkasse (im Folgenden BKK genannt) im Zuge ihres Veränderungsprozesses zu einem modernen Gesundheitsdienstleister in ihren Regionalgeschäftsstellen Teamstrukturen eingeführt hat. Die BKK baute dabei auf vielfältigen Erfahrungen der betrieblichen Praxis und vorliegenden Erkenntnissen der empirischen Forschung auf, die gezeigt haben, dass die Einführung von Teamarbeit allein noch kein Garant für Leistungssteigerung, Innovation, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg ist. Aus diesem Grund wurden Teamentwicklungsprozesse

initiiert, die geeignet waren, das Teamklima zu verbessern. Darüber hinaus wurde ein Verfahren zur Messung und Verbesserung der Teamproduktivität eingeführt, das als Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES) und im deutschsprachigen Raum als Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM) bekannt geworden ist.

Das Managementsystem PPM sollte zum einen dazu beitragen, dass

- die Teams sich an den übergeordneten Zielen der BKK ausrichten,
- die Teammitarbeiter die vorhandenen knappen Ressourcen zielorientiert einsetzen,
- Innovationen angestoßen und erreicht werden sowie
- die für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit erforderlichen Produktivitätssteigerungen realisiert werden.

Zum anderen sollte mit PPM den Teams eine Methodik an die Hand gegeben werden, die nach ihrem Ansatz nicht nur zu einer höheren Produktivität, sondern auch zu positiven Veränderungen bei der Arbeitszufriedenheit, den Beanspruchungen, der Teamkohäsion sowie bei der Identifikation mit der BKK führen kann.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich diese Arbeit mit folgenden Fragestellungen:

- Konnte PPM bei der BKK in verschiedenen Bereichen und unter verschiedenen Rahmenbedingungen erfolgreich eingeführt werden?
- Hat PPM zu den erwarteten Produktivitätseffekten in den Teams geführt?
- Ließen sich die Produktivitätssteigerungen erreichen, ohne dass die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Teammitglieder beeinträchtigt wurden?
- Welche Mechanismen und Prozesse konnten dazu beitragen, dass die gewünschten Ergebnisverbesserungen erreicht wurden? Wie wurden diese Prozesse durch PPM unterstützt?
- Können aus den Befunden Schlussfolgerungen für die erfolgreiche Einführung in der Praxis gezogen werden?

Die Evaluation dieser Forschungsfragen erfolgt auf Basis der Erkenntnisse einer Feldstudie, die die Einführung von PPM in verschiedenen Bereichen der BKK begleitet hat.

Kapitel 2

DIE BETRIEBLICHE KRANKENVERSICHERUNG IM WANDEL

2.1 Das System der Betriebskrankenkassen (BKK) in der Bundesrepublik Deutschland

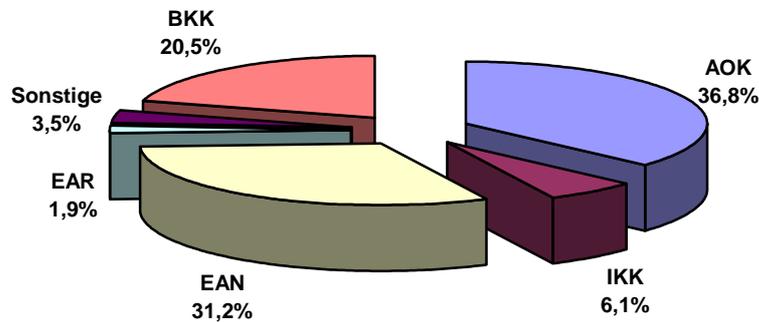
a.) Das gegliederte Krankenkassensystem

Die Bundesrepublik Deutschland verfügt über ein gegliedertes Krankenkassensystem, in dem sieben Kassenarten mit unterschiedlichen Aktionsradien agieren. Regional sind Allgemeine Ortskrankenkassen, Innungskrankenkassen und einzelne Betriebskrankenkassen sowie bundesweit die Ersatzkassen und zahlreiche Betriebskrankenkassen tätig. Die landwirtschaftlichen Krankenkassen, die See-Krankenkasse und die Bundesknappschaft nehmen - historisch bedingt - eine Sonderstellung ein und sind branchenorientiert nur eingeschränkt tätig.

Mit einem Marktanteil von 20,5 % sind die Betriebskrankenkassen nicht nur die drittgrößte, sondern auch die älteste Form der Krankenversicherung in Deutschland. Bereits im frühen 19. Jahrhundert ergriffen Arbeiter und Unternehmer gemeinsam die Initiative und gründeten gewerbliche Unterstützungskassen und Hilfskassen für die Mitarbeiter und ihre Familien. Diese waren nicht nur der Beginn der Betriebskrankenkassen, sondern wurden auch zum Vorbild für die gesetzliche Krankenversicherung in Deutschland.

Aus der traditionellen Bindung an einzelne Unternehmen haben sich bis heute über 200 selbständige Betriebskrankenkassen entwickelt. Jede von ihnen hat ihr eigenes Profil mit Besonderheiten und Schwerpunkten im Leistungsspektrum. Im heterogen gestalteten BKK-System finden sich landesunmittelbare, bundesunmittelbare, regional geöffnete, bundesweit geöffnete, aber auch nicht geöffnete Krankenkassen wieder. In der Größenausprägung gibt es eine Spanne zwischen Kleinst- und Großunternehmen.

Abb. 1: Marktanteile in der GKV



Quelle: BKK-Bundesverband (1.1.2004)

b.) Die Aufgaben der Betriebskrankenkassen

Die Betriebskrankenkassen haben als Solidargemeinschaft – wie alle gesetzlichen Krankenversicherungen – die Aufgabe, die Gesundheit der Versicherten zu erhalten, wiederherzustellen oder ihren Gesundheitszustand zu bessern. Neben der Gewährung von Leistungen gehören somit Aufklärung und Beratung der Versicherten zu den Kernaufgaben der Betriebskrankenkassen. Dieser Aufgabenstellung entspricht auch der heutige Leistungskatalog, der in einer Übersicht im § 11 SGB V zusammengefasst ist. Danach sind die Betriebskrankenkassen gehalten, Leistungen in folgenden Bereichen zu gewähren:

- Verhütung von Krankheiten
- Früherkennung von Krankheiten
- Behandlung einer Krankheit
- Medizinische Rehabilitation

Aufgrund ihrer engen Bindung an Betriebe engagieren sich die Betriebskrankenkassen zudem mit vielen Maßnahmen bei der betrieblichen Gesundheitsförderung.

2.2 Die Veränderung der Rahmenbedingungen für die Betriebskrankenkassen

2.2.1 Veränderungen in den gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen

a.) Allgemeine Entwicklung des GKV- Marktes

Mit Blick auf die allgemeine Entwicklung des für die Betriebskrankenkassen maßgeblichen GKV-Marktes ist festzustellen, dass sich die gesetzlichen Krankenkassen seit Jahren in dem Spagat zwischen Wachstumsschwäche der Finanzbasis und deutlicher Ausgabendynamik befinden. Stagnierten bis 2001 die beitragspflichtigen Einnahmen, so ist jetzt eine stark rückläufige Tendenz zu beobachten. In seinem Gutachten 2003 macht der Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen folgende Faktoren für die Wachstumsschwäche bei den GKV-Einnahmen verantwortlich:

- Unterproportionale Steigerung der Arbeitsentgelte der gesetzlich Versicherten.
- Steigende Arbeitslosenzahlen.
- Veränderte Erwerbsbiographien.
- Zunahme von nicht versicherungspflichtigen Teilen des Arbeitsentgeltes.
- Flucht in die Schattenwirtschaft.
- Längere Lebens- und Rentenbezugsdauern und politische Entscheidungen, die Mittel der gesetzlichen Krankenversicherungen zugunsten des Bundeshaushaltes oder anderer sozialer Sicherungssysteme verschoben haben.

Im Gegenzug steigen die Ausgaben kontinuierlich an. Gründe hierfür sind unter anderem in der Verschiebung der Bevölkerungsstruktur mit Zunahme von älteren und multimorbiden Patienten, der Zunahme von chronischen Erkrankungen, einem gestiegenen Anspruchsverhalten gegenüber der medizinischen Versorgung und einer teilweisen Vernachlässigung der persönlichen Gesundheitsvorsorge zu suchen.

Die allgemeine Situation am GKV-Markt wird zusätzlich noch durch systemimmanente Effizienz- und Effektivitätsmängel verstärkt, die trotz vieler – meist punktueller Eingriffe des Gesetzgebers – weiterhin zu verzeichnen sind.

b.) Das GKV- Modernisierungsgesetz - GMG

Um diesen Entwicklungen zu begegnen, haben sich alle politischen Kräfte in Deutschland auf einen Kompromiss zur Gesundheitsreform verständigt und am 17.10.2003 das Gesetz zur Modernisierung der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Modernisierungsgesetz – GMG) verabschiedet. Mit dem GMG soll das deutsche Gesundheitswesen auch weiterhin einen weitgehenden Versicherungsschutz, ein nahezu flächendeckendes Angebot an Gesundheitsleistungen und einen hohen Versorgungsstandard garantieren. Darüber hinaus soll es zu mehr Wettbewerb und einer Erhöhung der finanziellen Eigenverantwortung der Versicherten beitragen. Weiterhin enthält das Gesetz Kostendämpfungselemente, die eine Senkung der Beitragssätze und damit eine Entlastung der Arbeitskosten zum Ziel haben. Das GMG stellt somit einen wichtigen Ordnungsrahmen dar, in dem sich die Kassen derzeit bewegen.

2.2.2 Vermehrter Wettbewerb und Fusionstendenzen

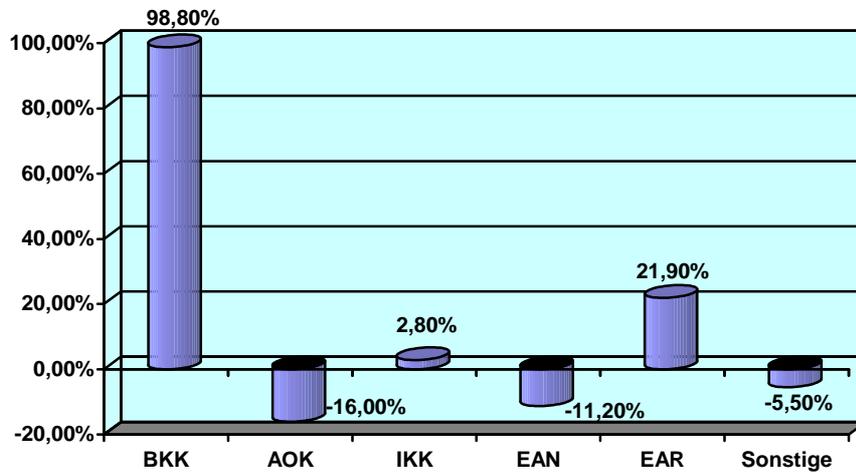
Das Gesundheitsstrukturgesetz (GSG) vom 1.1.1993 hat weit reichende Veränderungen für die zukünftige Organisation der gesetzlichen Krankenversicherungen mit sich gebracht. Insbesondere das im GSG verankerte umfassende Wahlrecht für 95% aller Mitglieder der gesetzlichen Krankenkassen und die Einführung eines bundesweiten einnahmeorientierten Risikostrukturausgleichs zwischen allen Kassen und Kassenarten ab 1994 haben die Grundlage für eine neue Wettbewerbsordnung geschaffen.

In der Folge hat der Wettbewerb um Mitglieder unter den Trägern der Gesetzlichen Krankenversicherung an Schärfe zugenommen. Im Vordergrund der wettbewerbsorientierten Betätigungen der Krankenkassen stehen dabei

- die Beitragssatzgestaltung,
- der Service,
- das Produkt- und Leistungsangebot,
- der Einsatz gezielter Werbe- und Marketingmaßnahmen.

Der bisherige Gewinner des Wettbewerbs war eindeutig das BKK-System. Seit Beginn der Wahlfreiheit 1996 hat das BKK-System einen Zuwachs von fünf Millionen Mitgliedern zu verzeichnen. Dies entspricht rund 10% der gesetzlich Versicherten in der Bundesrepublik Deutschland.

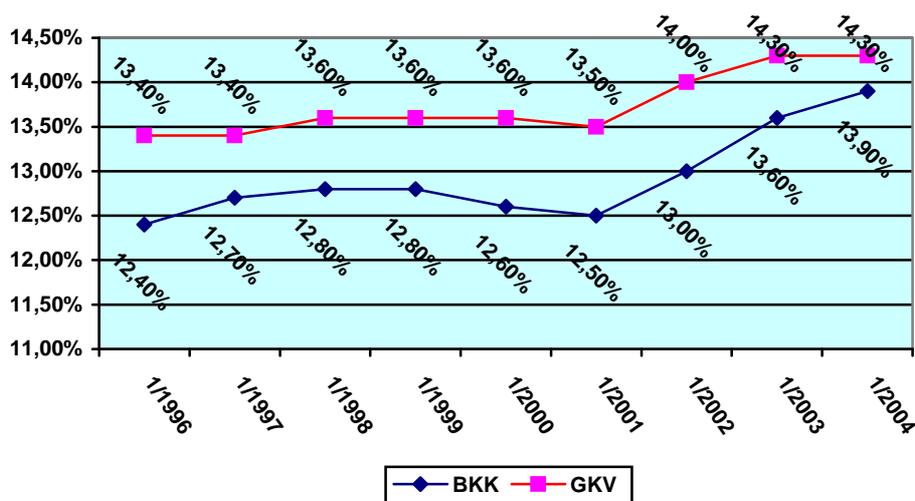
Abb. 2: Mitgliedergewinne und Mitgliederverluste (1.1.1996 bis 1.1.2004)



Quelle: BKK Bundesverband (1.1.2004)

Bezogen auf den Wettbewerbsfaktor Beitragssatzgestaltung lässt sich feststellen, dass bis zum Jahre 2001 die durchschnittlichen Beitragssätze der Betriebskrankenkassen um 1% unterhalb den durchschnittlichen Beitragssätzen der gesetzlichen Krankenversicherung insgesamt lagen.

Abb. 3: Beitragssatzentwicklung der GKV



Quelle: BKK Bundesverband (1.1.2004)

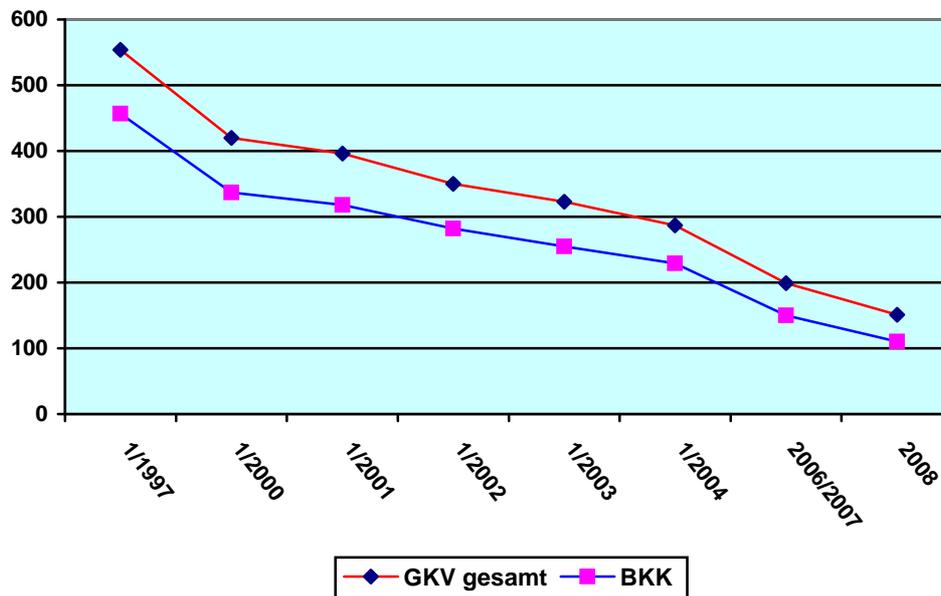
Wie die vorangestellte Grafik zeigt, findet jedoch ab 2002 eine deutliche Annäherung der Beitragssätze der Betriebskrankenkassen zu den verbleibenden Kassenarten statt. Gleiches vollzieht sich innerhalb des Systems der Betriebskrankenkassen selbst. Ursächlich hierfür ist, dass die als preiswert bekannten Betriebskrankenkassen im Wettbewerb um die Mitglieder über Jahre die tatsächliche Kassenlage missachtet und die gesetzliche Normierung zur Berechnung des Beitragssatzes negiert haben. Die hieraus entstandenen Defizite beeinträchtigen in der öffentlichen Wahrnehmung das Image des BKK-Systems. Es ist daher davon auszugehen, dass zukünftig die Wettbewerbspa-rameter Produkte, Produktqualität und Service im Verhältnis zum Beitragssatz verstärkt an Bedeutung gewinnen werden.

Parallel zum Wettbewerb um die Mitglieder gab es quantitative Veränderungen im GKV-Markt. Mit dem Gesundheitsstrukturgesetz von 1993 wurde die Vereinigung von Krankenkassen wesentlich vereinfacht. Der Gesetzgeber zielte darauf ab, in der durch freie Kassenwahl und Finanzausgleichsystem RSA (Risikostrukturausgleich) geschaffenen Wettbewerbsordnung den Kassen die Möglichkeit zu eröffnen, mit der Bildung größerer Einheiten ihre Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Nach dieser gesetzlichen Neu-regelung setzte der erwartete Konzentrationsprozess ein: Die Zahl der eigenständigen Krankenkassen reduzierte sich alleine von 1997 bis 2004 von 554 auf 287. Während sich die Zahl der Betriebskrankenkassen in diesem Zeit-raum halbierte, war der Konzentrationsprozess innerhalb der Allgemeinen Ortskrankenkassen auf Länderebene bereits 1998 praktisch abgeschlossen.

Entsprechende Studien gehen davon aus, dass sich bis 2008 die Zahl der Kassen auf 151 reduzieren wird. Die Zahl der Betriebskrankenkassen wird auf 110 prognostiziert (siehe hierzu die nachfolgende Abbildung 4). Entscheidende Kriterien für eine Fusion sind nach bisherigen Erfahrungen primär die Optimierung des Risikomixes und des Beitragssatzes, die Erweiterung des Versi-cherterkreises, die Reduktion der Verwaltungskosten sowie die Schaffung von soliden Marktanteilen.

Ergänzend ist festzustellen, dass auch die Politik eine derartige Entwicklung begrüßt und fördert. Deutlich hat dies der ehemalige Bundespräsident Rau in seiner Rede vor dem Ärztetag 2004 in Bremen herausgestellt: „Ich kenne kein Land auf der Welt, das mehr Krankenkassen hätte als unseres, Hunderte von Krankenkassen und Hunderte von Krankenkassenverwaltungen. Soviel Kas-sen braucht man nicht, das kostet zu viel“.

**Abb. 4: Quantitative Marktentwicklung in der GKV
(Anzahl der Krankenkassen von 1/1997 bis 2008)**



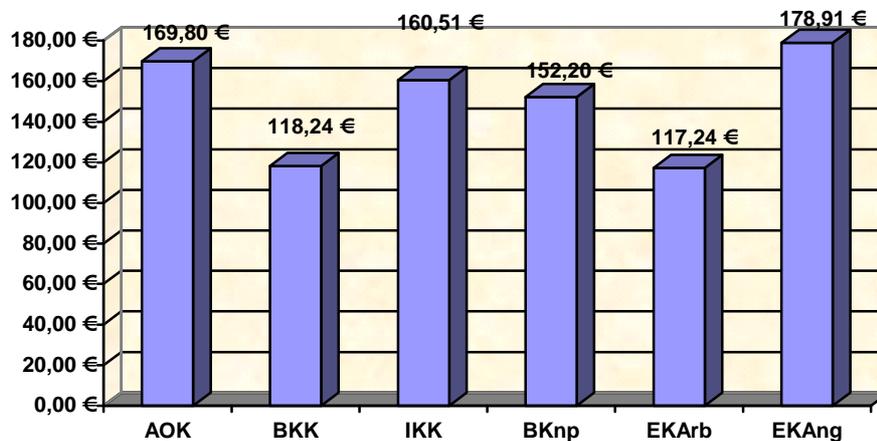
Quelle: dostal & partner management-beratung GmbH, Neufraunhofen 2004

2.2.3 Schrumpfende materiell-finanzielle Ressourcen

§ 4 Abs. 4 SGB V legt den gesetzlichen Krankenkassen auf, dass sie „bei der Durchführung ihrer Aufgaben und in ihren Verwaltungsangelegenheiten sparsam und wirtschaftlich zu verfahren,“ haben. Im Zuge des GMG wurde im Folgenden geregelt, dass sich die Verwaltungskosten der einzelnen Krankenkasse im Jahr 2003 gegenüber dem Jahr 2002 nicht erhöhen dürfen. Ab dem Jahr 2004 unterliegen die Verwaltungskosten einer dynamischen Begrenzung - bezogen auf die Pro-Kopf-Ausgabe je Versicherungsnehmer - und sind entsprechend der Versichertenentwicklung unterjährig anzupassen. Nur bei Kassen mit einem ausgeprägten Versichertenrückgang kann die Kompensation im Folgejahr erfolgen. Diese Regelung führt bei Kassen mit einem negativen Mitglieder- und Versichertentrend unmittelbar zu einem erhöhten Rationalisierungsdruck im Verwaltungskostenbereich.

Eine Gegenüberstellung der Verwaltungskosten je Mitglied zeigt, dass die einzelnen Kassenarten unterschiedliche Kostenstrukturen aufweisen. Zwar ist bei den Betriebskrankenkassen in Summe mit 118 € eine günstige Kostenrelation zu verzeichnen. Innerhalb des heterogenen Systems der Betriebskrankenkassen gibt es jedoch deutliche Spannbreiten. Die untersuchte BKK liegt mit ihren Verwaltungskosten im oberen Drittel des BKK-Systems.

Abb. 5: Durchschnittliche Verwaltungskosten pro Versicherten im GKV-Vergleich (Jahr 2004)



Quelle: BMGS (2005)

Die finanziellen Ressourcen werden jedoch nicht nur durch die gesetzlichen Restriktionen im Verwaltungskostenbereich eingeschränkt. Die Handlungsspielräume der gesetzlichen Krankenkassen werden auch seit 2001 durch negative Entwicklungen auf der Einnahmen- und Ausgabenseite beeinträchtigt. Durch überproportionale Ausgabenzuwächse insbesondere im Arzneimittelbereich sowie aufgrund niedriger Zuwächse bei den beitragspflichtigen Einnahmen sind zwischenzeitlich – trotz gesetzlichen Verbotes – erhebliche Defizite bei den gesetzlichen Krankenversicherungen entstanden. Nach der GKV-Statistik BMGS ergibt sich für die GKV allein im Jahr 2003 ein Defizit in Höhe von 2.913 Millionen Euro. Davon entfallen 651 Millionen Euro auf die Betriebskrankenkassen.

Durch das Beitragssatzsicherungsgesetz vom 1.1.2003 und das GMG wurden die Kassen kurzfristig finanzwirksam entlastet. Nach Auffassung des Sachverständigenrates für eine konzertierte Aktion im Gesundheitswesen wird aber die Politik nicht um eine grundlegende Reform der gesetzlichen Krankenversicherung umhin kommen. Die Erschließung von Wirtschaftlichkeitsreserven und das Bemühen um Verbesserung von Effizienz sind als ständige Aufgabe aller Beteiligten am Gesundheitswesen anzusehen, entheben aber die Politik nicht der Pflicht, die Finanzgrundlagen der GKV weit reichend zu stabilisieren.

Insbesondere kann das Gesundheitswesen nicht - wie seit 2001 deutlich beobachtbar – durch eine weitere Steigerung der paritätisch finanzierten Bei-

tragssätze gesichert werden, da diese zwangsläufig zu höheren Arbeitskosten und im globalen Wettbewerbsumfeld zu steigender Arbeitslosigkeit führen.

2.2.4 Zusammenfassung der Rahmenbedingungen und des Wettbewerbsumfelds

In einer Studie zur Zukunft des Gesundheitswesens kam die Unternehmensberatung Price Waterhouse Coopers zu dem Schluss, dass im Gesundheitsmarkt zukünftig erfolgreich sein wird, wer die Erwartungen seiner Kunden im Hinblick auf Service, Leistungen und Produkte übertrifft, die Attraktivität seines Angebots und die Leistungsfähigkeit seiner Einrichtung im Hinblick auf Qualität, Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit profiliert sowie das Beitragssatz-/Leistungsverhältnis durch eine optimale Gestaltung der Prozesse, eine umfassende Nutzung der Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnik und eine Standardisierung von Leistungen verbessert.

Dies bedeutet, dass die Krankenkassen mit ihren Systemen, ihren organisatorischen Strukturen und ihrem Handeln gewährleisten müssen, dass

- kontinuierlich Kostensenkungspotenziale im Leistungs- und Verwaltungsbereich realisiert werden, um einen attraktiven Beitragssatz auf solider finanzieller Basis sicherzustellen und den gesetzlichen Anforderungen zur Verwaltungskostenanpassung gerecht werden zu können,
- permanente Produktivitätsverbesserungen erzielt werden, um im Kas senwettbewerb dauerhaft bestehen zu können,
- den Kunden eine gute Service- und Produktqualität angeboten wird,
- den Versicherten und den Arbeitgebern innovative Gesundheitsprodukte (z.B. Bonusprogramme) und Dienstleistungen (z.B. betriebliche Gesundheitsförderung, Qualifizierungsangebote für Mitarbeiter von Personalabteilungen) bereitgestellt werden, die sich von den Angeboten der Mitbewerber abheben,
- durch moderne Formen der Arbeitsorganisation flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen reagiert werden kann,
- die Potenziale der Mitarbeiter kontinuierlich weiterentwickelt werden, um den gestiegenen fachlichen Anforderungen gerecht werden zu können.

Kapitel 3

DER VERÄNDERUNGSPROZESS DER UNTERSUCHTEN BETRIEBSKRANKENKASSE

Das betrachtete Unternehmen ist im Jahre 1996 durch die Vereinigung zweier Betriebskrankenkassen entstanden und ist heute mit rund 610.000 Privat- und Firmenkunden und rund 970 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine der größten Betriebskrankenkassen in Deutschland.

Auf Grund der unternehmerischen Aktivitäten des Trägerunternehmens, die über die realisierten Produktivitätssteigerungen zu beträchtlichen Veränderungen im Versichertenbestand geführt haben, hat sich die untersuchte BKK aus wirtschaftlichen Erwägungen im Jahre 1998 für den allgemeinen Krankenversicherungsmarkt geöffnet. Zum 1. April 1999 wurde die BKK rechtlich selbständig und hat die volle Personal- und Kostenverantwortung für die eigene Geschäftstätigkeit übernommen.

Von 1998 bis heute hat die BKK strategisch, organisatorisch und personell durch vielfältige Maßnahmen auf die Entwicklung des Gesundheitsmarktes und die Anforderungen des Wettbewerbs reagiert und sich als moderner Dienstleister etabliert. Dazu wurden sowohl die Strukturen, die Strategien und Systeme als auch die Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter konsequent an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ausgerichtet.

Zentrale Handlungsfelder bei der Etablierung der neuen Dienstleistungskultur waren dabei

- die Entwicklung eines Leitbildes zur Festlegung der strategischen Grundpositionen,
- die Einführung von verbindlichen Servicestandards,
- die Optimierung der Organisationsstrukturen und Prozesse,
- die Einführung neuer Technologien, die die neuen kundenorientierten Prozesse gezielt unterstützen sowie
- die Personalentwicklung zur Förderung der Potenziale bei den Führungskräften und Mitarbeitern.

Aufgrund der stark verwaltungsorientierten und arbeitsteilig gestalteten Aufbauorganisation stellte die Neuausrichtung der Prozesse und Strukturen einen zentralen Schwerpunkt in dem 1998/1999 beginnenden Veränderungsprozess dar.

Zur Verdeutlichung des organisatorischen Kontextes werden die wesentlichen Veränderungen in der aufbauorganisatorischen Gestaltung im folgenden Abschnitt näher beschrieben, wobei auf die Einführung der Teamarbeit als ein zentrales Element dieser Veränderung besonders eingegangen werden soll.

3.1 Optimierung der Organisationsstrukturen und Einführung von Teamarbeit

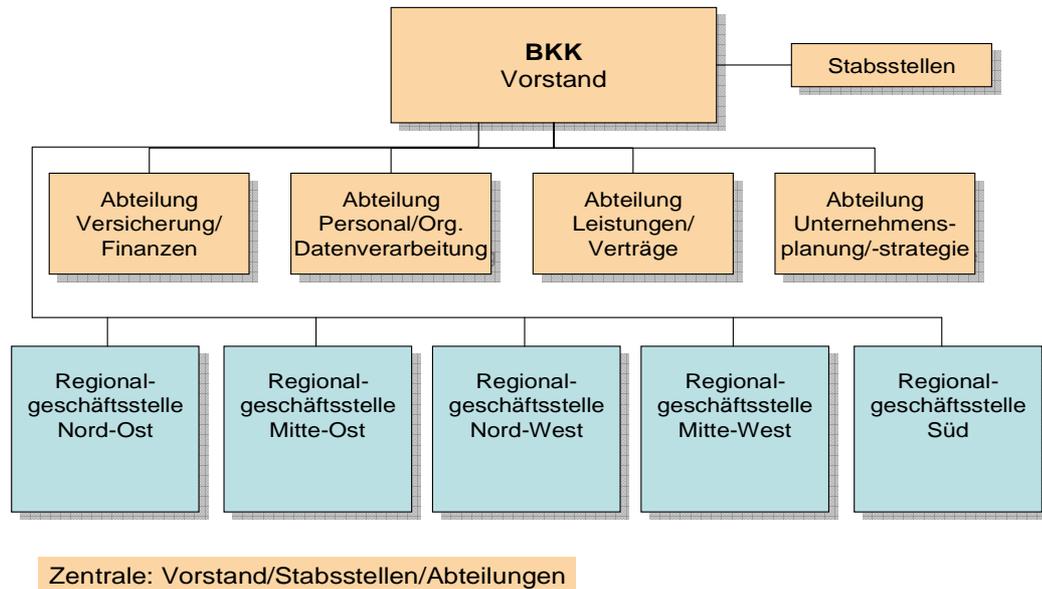
Im Bereich der Aufbauorganisation der untersuchten BKK wurden von 1998 bis heute grundlegende Veränderungen durchgeführt, die zu einer deutlichen Optimierung der Organisationsstrukturen beigetragen haben.

Besonders hervorzuheben sind hierbei

- die Zusammenführung und organisatorische Straffung der beiden bisherigen Vorstandsbereiche,
- Bildung prozessorientierter Abteilungsstrukturen in der Zentrale,
- die Bildung von Regionalgeschäftsstellen mit vereinheitlichten Strukturen,
- die Neuorganisation des Vertriebs und des kundenorientierten Front-Officebereiches,
- die Einrichtung eines zentralen Kommunikations-Centers zur Stärkung der telefonischen Kundenbetreuung und des Telefonmarketings,
- die organisatorische Neueinrichtung verschiedener Kompetenzzentren im Versicherungs- und Leistungsprozess zur Erzielung von Qualitätssteigerungen, Spezialisierungs- und Größenvorteilen sowie zur Erschließung von Kostensenkungspotenzialen.

Nach erfolgter Umstrukturierung gliedert sich die betrachtete Betriebskrankenkasse in eine Zentrale mit dem Vorstand und den übergeordneten Fachabteilungen sowie in 5 Regionalgeschäftsstellen.

Abb. 6: Gesamtstruktur der untersuchten Betriebskrankenkasse



Im Jahr 2000 wurden in den Regionalgeschäftsstellen die Betreuungsaufgaben im Leistungs- sowie im Versicherungs- und Beitragsbereich, die bisher im Rahmen einer funktional geprägten Arbeitsteilung auf verschiedene Mitarbeiter in verschiedenen Organisationseinheiten verteilt waren, prozess- und aufbauorganisatorisch neu gestaltet.

Im Rahmen dieser Neuausrichtung wurde die ausgeprägte Arbeitsteilung entlang der einzelnen Prozessketten zugunsten einer ganzheitlichen Sachbearbeitung abgelöst. Hierdurch sollte zukünftig sichergestellt werden, dass ein Mitglied bei der Bearbeitung seines Vorganges - im Sinne des Prinzips „one face to the customer“ nur noch von einem Mitarbeiter ganzheitlich beraten und betreut wird.

Weiterhin wurde in den Regionalgeschäftsstellen die Arbeit teambasiert strukturiert. Nach einem internen Papier zur Einführung der Teamarbeit bei der BKK wurden mit dieser organisatorischen Maßnahme insbesondere drei Ziele verfolgt.

Erstens sollten die neuen Teamstrukturen die - unter prozessorganisatorischen und serviceorientierten Gesichtspunkten sinnvolle - ganzheitliche Sachbearbeitung begünstigen. Die Teams wurden daher bewusst in der Weise besetzt, dass sich die aus der bisherigen Spezialisierung herrührenden Qualifikationsniveaus der Bearbeiter innerhalb des Teams ausglich und gegenseitige Lernprozesse initiiert wurden.

Zweitens sollte durch die konsequente Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung eine Entlastung der Führungskräfte herbeigeführt und auf diese Weise ein Beitrag zum erforderlichen Abbau von Hierarchiestufen geleistet werden.

Und drittens sollte durch die Erweiterung des Entscheidungsspielraums für das Team (jedes Team ist nunmehr für die Betreuung seines „Kundenstammes“ verantwortlich) und die Sicherstellung der unmittelbaren Zusammenarbeit im Team ein Beitrag zur Steigerung der Motivation der Teammitglieder geleistet werden.

Der Teamansatz wurde in den Folgejahren durch Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen weiter gefördert und bildet den Ausgangspunkt der Betrachtungen zum Effizienten Teammanagement in dieser Arbeit.

3.2 Weitere Handlungsnotwendigkeiten im Veränderungsprozess

Trotz der bereits realisierten grundlegenden Umgestaltungen steht die BKK unter Berücksichtigung der sich permanent ändernden gesetzlichen und wettbewerbsorientierten Rahmenbedingungen sowie der Gesamtentwicklung im Markt des Gesundheitswesens weiterhin vor der Herausforderung, die Produktivität kontinuierlich zu verbessern.

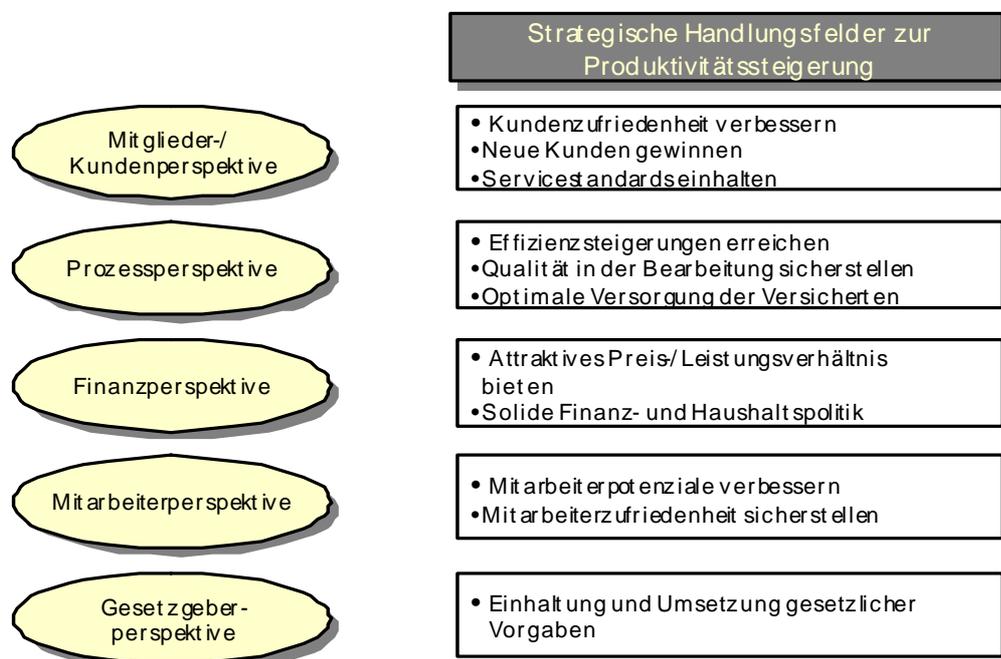
Der Begriff Produktivität ist dabei aus Sicht der BKK mehrdimensional zu definieren. Zum einen ist es unter der Maßgabe der Verwaltungskostensoptimierung und der durch den Gesetzgeber auferlegten Ressourcenbeschränkungen zwingend erforderlich, dass durch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sowie durch Optimierungen in der Prozessorganisation die Bearbeitungseffizienz permanent gesteigert wird. Zum anderen gilt es für die BKK, die gesetzten Ziele im Bereich der Kundenbindung und der Kundengewinnung, in den Bereichen Service und Qualität effektiv zu erreichen.

Über die Steigerung der intern ausgerichteten Effizienz und Effektivität hinaus, sind bei der BKK wie bei allen Unternehmen des Gesundheitswesens auch, die Interessen und Ziele verschiedener weiterer Akteure zu berücksichtigen. Aus Sicht der Versicherten misst sich die Produktivität der BKK daran, wie sinnvoll die vorhandenen Ressourcen für die Versorgungsleistungen und die Betreuung eingesetzt werden, und ob insgesamt ein adäquates Beitragssatz-/Leistungsverhältnis angeboten wird. Aus Sicht der Arbeitgeberkunden ist die BKK produktiv, wenn sie qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen für das eigene Unternehmen anbietet und zudem durch einen niedrigen Bei-

tragssatz einen Beitrag zur Senkung der Lohnnebenkosten leistet. Aus Sicht des Gesetzgebers und der nachgelagerten Aufsichtsbehörden ist die BKK dann produktiv, wenn die gesetzlichen Vorgaben quantitativ, qualitativ und zeitlich eingehalten werden.

Die wichtigsten Perspektiven des Produktivitätsbegriffes, die für die Zukunftssicherung der BKK von herausragender Bedeutung sind, werden in dem nachfolgenden Schaubild zusammengefasst:

Abb. 7: Sicherung der Zukunftsfähigkeit durch Produktivitätssteigerung



Die eingeführte Teamarbeit stellt für die Realisierung der aufgezeigten Produktivitätsziele einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Insofern werden im folgenden Abschnitt die Voraussetzungen für das produktive Handeln von Teams theoretisch beschrieben und im Anschluss der methodische Ansatz des Partizipativen Produktivitätsmanagements dargestellt. Da die untersuchte BKK die neuen Strukturen unter dem Begriff der Teamarbeit eingeführt hat, wird im Folgenden kontinuierlich der Begriff Team statt Gruppe verwandt, ohne auf die zum Teil in der Literatur vorgenommenen Differenzierungen zwischen den beiden Begriffen weiter einzugehen (zur Begriffsdiskussion siehe unter anderem Gemünden & Högl, 2001; Gebert, 2004; Antoni, 1996).

Kapitel 4

THEORETISCHE ANSÄTZE ZUR TEAMARBEIT UND ZUR TEAMPRODUKTIVITÄT

4.1 Das Input-Prozess-Outputmodell der Teamarbeit

In der betrieblichen Praxis und der empirischen Forschung hat sich zwischenzeitlich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Einführung von Teamarbeit an sich noch kein Garant für Leistungssteigerung, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg ist (Kleinbeck & Schmidt, 2004; Antoni & Bungard, 2004; Antoni, 1996; Schmidt, 2001). Fehler bei der Einführung von Teamarbeit sowie Motivations- und Leistungsverluste durch „social-loafing“- , „free-rider“- oder „sucker“- Effekte können vielmehr zu deutlichen Produktivitätsverlusten führen und somit kontraproduktiv wirken (Kleinbeck & Schmidt, 2004; Wegge, 2006).

Um potenziellen Gefahren bei der Teamarbeit wirksam begegnen und die Produktivität im Sinne des Veränderungsprozesses fördern zu können, gilt es zu analysieren, welche Faktoren bzw. Variablen zu einem effektiven Management von Teams beitragen. Als Grundlage für diese Analyse lassen sich die Erkenntnisse der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung zur Gruppeneffektivität heranziehen, die insbesondere auf zwei modelltheoretischen Grundrichtungen basieren.

Auf Grundlage der sozio-technischen Systemtheorie haben sich zum einen Modelle der Teameffektivität herausgebildet, die eng mit der Entstehung des Konzeptes der teilautonomen Teamarbeit verbunden sind (siehe hierzu beispielsweise Cummings, 1978). In diesen Modellen stellt die Selbstregulation des Teams die zentrale Prozessvariable der Teameffektivität dar, da das Team auf diese Weise Schwankungen in den System-Umwelt-Beziehungen regulieren und zugleich den Entfaltungsbedürfnissen der Teammitglieder Rechnung tragen kann. Inwieweit ein Team fähig ist, sich selbst zu regulieren, wird von dem Grad der Autonomie und Ganzheitlichkeit der Aufgabe, der Möglichkeit zur Kontrolle der Austauschbeziehungen mit der Umwelt, dem Maß der eingeräumten Aufgabenkontrolle, den persönlichen Eigenschaften und Kompetenzen der Teammitglieder sowie von technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflusst (Antoni & Bungard, 2004).

Zum anderen haben Modelle Verbreitung gefunden, die an die Tradition sozialpsychologischer Grundlagenforschung oder an motivationspsychologische Theorien anknüpfen. Zentraler Gedanke dieser Modelle ist, wie Hackmann (1987) in seinem normativen Modell zur Gruppen- bzw. Teameffektivität zu-

sammenfasste, dass die Effektivität eines Teams insbesondere von der Anstrengung der Teammitglieder bei der Aufgabenausführung, den vorhanden Persönlichkeitsmerkmalen der Teammitglieder sowie ihren Strategien bei der Aufgabenbearbeitung abhängig ist. Die Anstrengungsbereitschaft der Teammitglieder wird dabei insbesondere durch abwechslungsreiche, ganzheitliche Aufgaben, durch Delegation von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung sowie durch ein teamorientiertes Feedback- und Belohnungssystem beeinflusst. Die Persönlichkeitsmerkmale werden vor allem durch die fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen sowie dem aufgabenbezogenen Selbstvertrauen der Teammitglieder und des Teams bestimmt. Zu einer Anwendung angemessener Strategien bei der Aufgabenbearbeitung trägt die Entwicklung verbindlicher Teamnormen und Informationssysteme bei, die die Selbstregulation des Teams sowie die Erarbeitung alternativer Problemlösestrategien fördern.

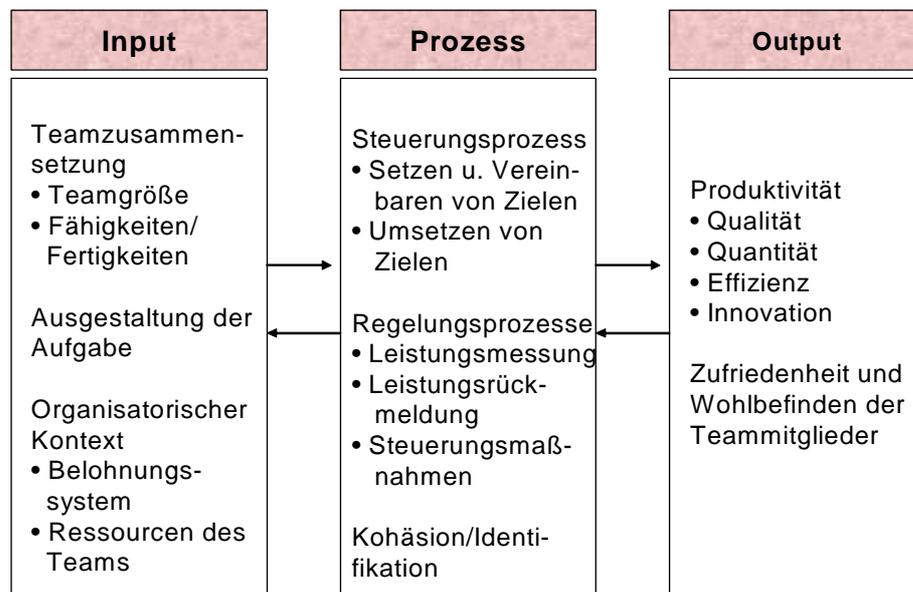
Bei einer vergleichenden Betrachtung der beiden grundlegenden Modelle lässt sich feststellen, dass beide Modellansätze – trotz der unterschiedlichen theoretischen Perspektive – deutliche Gemeinsamkeiten hinsichtlich der relevanten Faktoren bzw. der Variablen für eine effektive Gestaltung der Teams und der Teamarbeit aufweisen (Antoni, 1996). In beiden Modellen wird der Teamstruktur, der Gestaltung der Teamaufgabe, dem organisatorischen Kontext (Organisationsstruktur des Unternehmens, Systeme zur Leistungsbeurteilung) sowie der fachlichen und sozialen Zusammensetzung des Teams eine entscheidende Bedeutung für die Teameffektivität zugewiesen. Die unterschiedlichen theoretischen Perspektiven zeigen sich aber in den zentralen Prozesskriterien. Während das Modell von Hackmann die Motivation der Teammitglieder, ihre Kompetenzen sowie angewandten Strategien zur Aufgabenbewältigung als zentrale Prozesskriterien für die Effektivität der Teams ansieht, betrachtet dagegen der sozio-technische Ansatz die organisatorischen Bedingungen zur Selbstregulation der Teams als entscheidendes Prozesskriterium (Antoni, 1996).

Da die Teams im Rahmen von Veränderungsprozessen Schwankungen der System- und Umweltbeziehungen ausgesetzt sind und eine deutliche Wechselwirkung zwischen Organisations- und Teamzielen besteht, bietet es sich an, einzelne Elemente der individualpsychologischen Perspektive von Hackmann mit der organisationstheoretischen Perspektive des sozio-technischen Ansatzes zu verknüpfen. Hierzu werden unter Rückgriff auf das Input-Prozess-Outputmodell des Teamerfolges von West (van Dick & West, 2005) die leistungsrelevanten Faktoren drei grundlegenden Kategorien zugeordnet.

Die Überlegung hierbei ist, dass die Beziehung zwischen dem, was in ein Team hineingesteckt wird, und dem, was am Ende herauskommt, durch

Teamprozesse vermittelt wird (Muck, 2006). Auf der Inputseite werden bei dem zugrunde gelegten Modell Variablen abgebildet, die unter Berücksichtigung der theoretischen Modelle wichtige Voraussetzungen für effektives Arbeiten im Team darstellen. Auf der Prozessseite werden Mechanismen aufgeführt, die potenziell dazu führen, dass gute Voraussetzungen zu optimalen Leistungen führen. Auf der Outputseite werden schließlich die Komponenten des Teamerfolgs betrachtet.

Abb. 8: Input-Prozess-Outputmodell des Teamerfolgs



4.1.1. Inputs

Zur Schaffung optimaler Voraussetzungen für eine erfolgreiche teambasierte Arbeit sind bei der Einführung von Teamarbeit vor allem die Teamzusammensetzung, die Gestaltung der Teamaufgabe und die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Teams von Relevanz. Diese Faktoren werden im Folgenden einer näheren Betrachtung unterzogen.

4.1.1.1 Teamzusammensetzungen

a.) Teamgröße

Mit zunehmender Teamgröße nimmt für die Teamleitung die Schwierigkeit zu, das Team zu koordinieren. Zudem steigt die Gefahr, dass sich innerhalb des

Teams Untergruppen bilden (van Dick & West, 2005). Zur Vermeidung nicht erwünschter „social loafing“- , „free-rider“- oder „sucker“- Effekte und zur Sicherstellung einer effizienten Aufgabenkoordination sollte daher die Teamgröße eine bestimmte Anzahl von Teammitgliedern nicht überschreiten. Welche Teamgröße maximal sinnvoll ist, lässt sich nicht einheitlich beantworten und hängt von Faktoren wie dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, der vorliegenden Aufgabeninterdependenz oder der individuellen Einstellung der Teammitglieder ab. In der untersuchten BKK wurde festgelegt, dass in Kundenbetreuer-teams die Teamgröße 15 Mitarbeiter nicht überschreiten soll.

b.) Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teammitglieder

Die Leistung eines Teams wird erheblich gefördert, wenn sichergestellt ist, dass im Team die für Ausgabenausführung notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen (Gemünden & Högl, 2001) zur Verfügung stehen. Schulungs- und Trainingsmaßnahmen können bei Bedarf dazu beitragen, dass vorhandene Defizite im Team beseitigt oder abgemildert werden (Antoni & Bungard, 2004). Darüber hinaus empfiehlt es sich, dass bei der Neueinrichtung von Teams die Teammitglieder so ausgewählt werden, dass ihre Ausbildungsabschlüsse, Persönlichkeitsmerkmale sowie intellektuelle Fähigkeiten und soziale Kompetenzen den Anforderungen der Teamaufgabe entsprechen (Kleinbeck & Schmidt, 2004).

4.1.1.2 Gestaltung der Teamaufgabe

Teamarbeit in Unternehmen dient in erster Linie dazu, solche Aufgaben zu bewältigen, die durch Teams besser bewältigt werden können als durch Einzelpersonen. Deshalb ist es sinnvoll, der Strukturierung und Ausgestaltung der Teamaufgaben als Input-Faktor besondere Bedeutung beizumessen (Kleinbeck, 2006).

Neben sachbezogenen Aspekten der Teamaufgaben sind dabei auch die zu realisierenden Motivierungspotenziale zu beachten, weil von ihnen ein positiver Einfluss auf die Arbeitseffektivität des Teams ausgeht, der letztendlich zur Produktivitätssteigerung beiträgt (Hackmann, 1987; Kleinbeck 1996; Kleinbeck, 2006). Wie Hackmann und Oldham (1976, 1980) in ihrem bekannten Arbeitsmotivationsmodell empirisch nachgewiesen haben, besteht eine Wechselwirkung zwischen Aufgabenmerkmalen und Personeneigenschaften (wie z.B. den persönlichen Motiven), die die intrinsische Motivation der Teammitglieder und deren Leistungsergebnisse unmittelbar beeinflusst (Pifczyk & Kleinbeck, 2001). Unter intrinsischer Motivation wird dabei verstanden, dass

die Teammitglieder ihre Arbeit nicht allein aus äußeren Zwängen heraus erledigen, sondern vielmehr aufgrund des Belohnungswertes, den die Ausführung der Arbeitstätigkeit selbst bietet (Schmidt & Kleinbeck, 1983). Hackmann und Oldham haben die intrinsische Motivation an drei wesentliche Vorläuferbedingungen geknüpft. Erstens müssen die Teammitglieder die Ergebnisse ihrer Arbeit kennen, um die erbrachte Leistung nach Maßgabe eigener und teambasierter Wertmaßstäbe beurteilen zu können. Zweitens müssen sie sich als selbstverantwortlich für die Ergebnisse ihrer Arbeit erleben und drittens müssen sie ihre Arbeit als bedeutsam ansehen. Kleinbeck und Schmidt haben auf Grundlage der motivationspsychologischen Theorieüberlegungen insgesamt fünf Kerndimensionen der Arbeitssituation abgeleitet und empirisch überprüft (Kleinbeck & Schmidt, 1983; Schmidt & Kleinbeck, 1983), die die oben dargestellten bedeutsamen Erlebniszustände beeinflussen.

Die fünf so genannten Kerndimensionen der Arbeitssituation nach Kleinbeck und Schmidt (2004) sind:

1. Identifikation mit der Aufgabe
2. Anforderungswechsel
3. Wichtigkeit der Aufgabe
4. Autonomie
5. Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit selbst

Unter Berücksichtigung dieser Dimensionen und in Anlehnung an das von Hellpach (1922) entwickelte Konzept der „vollständigen Aufgabe“ lassen sich nachfolgende Gestaltungsprinzipien für die Teamarbeit ableiten, mit deren Hilfe wichtige Grundlagen für eine intrinsische Arbeitsmotivation und eine hohe Teamproduktivität geschaffen werden können. (Kleinbeck & Schmidt, 1983; Pifczyk & Kleinbeck, 2001; Ulich & Weber, 1996):

- Bildung von aufgabenbezogenen natürlichen Tätigkeitseinheiten zur Förderung der Identifikation mit der Aufgabe.
- Kombination von unterschiedlichen Teilaufgaben zur Ermöglichung eines Anforderungswechsels.
- Beteiligung der Teammitglieder am Zielsetzungsverfahren und an der Planung der Zielerreichung, um den Teammitgliedern die mit der Zielerreichung verbundenen Werte und Konsequenzen und damit die Wichtigkeit der Aufgabe bewusst zu machen.
- Integration von dispositiven und kontrollierenden Funktionen, wie z.B. selbständige Handlungsvorbereitung, Auswahl der erforderlichen Arbeitsmittel und Qualitätskontrolle.

- Einrichtung von Rückmeldekanälen für ein qualifiziertes Ablauf- und Resultatsfeedback, um die Handlungen und Ergebnisse auf Übereinstimmung mit den gesetzten Zielen überprüfen zu können.

Weiterhin ist neben der motivationsförderlichen Ausgestaltung der Teamaufgabe für die Herstellung veränderungsorientierter und leistungsbezogener Strukturen auch die Teamautonomie von Belang, da erst ein ausreichender Autonomiegrad in der Arbeit den Prozess von Verantwortungsübernahme im Team ermöglicht (Pifczyk & Kleinbeck, 2001). Es ist offensichtlich, dass ohne ein gewisses Maß an Autonomie für das Team kein Raum besteht, das Handeln und die Ergebnisse nachhaltig zu beeinflussen.

Darüber hinaus ist ein gewisses Maß an zeitlichen Ressourcen, z.B. für Teambesprechungen, zur Verfügung zu stellen, damit die Teams die Möglichkeit haben, ihre bisherige Leistungen kritisch zu reflektieren und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsprozesse zur Erzielung von Produktivitätsverbesserungen zu generieren.

4.1.1.3 Organisatorischer Kontext

Bei den Bestrebungen, motivations- und leistungsförderliche Strukturen zu schaffen, ist es erforderlich, neben der Teamzusammensetzung und der Gestaltung der Aufgabenwahrnehmung im Team den organisatorischen Kontext, in dem sich das Team bewegt, in die Betrachtung einzubeziehen. Als wesentliche Kontextfaktoren, die sich auf die Leistung von Teams auswirken, werden die Organisationsstruktur, die Belohnungsstrukturen und die Bereitstellung erforderlicher Ressourcen für eine optimale Aufgabenerfüllung genannt (Kleinbeck, 2006).

a.) Organisationsstruktur

Damit sich die Motivierungspotenziale von Teamaufgaben leistungswirksam entfalten können, sollte die Aufbauorganisation des Unternehmens zum einen durch eine flache Hierarchie und kurze Entscheidungswege geprägt sein. Zum anderen sollte auch das Management die Bereitschaft besitzen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf die dezentralen Einheiten zu delegieren. Nur so können sich auch die Motivierungspotenziale wie Eigenverantwortung, Handlungskontrolle, Selbständigkeit bei der Gestaltung und Ausführung der Arbeitsaufgabe voll entfalten (Kleinbeck, 2006).

b.) Belohnungssystem

Teamarbeit kann durch ein gut gestaltetes materielles oder immaterielles Belohnungssystem nachhaltig unterstützt und gefördert werden, sofern es dazu beiträgt, dass die Teammitglieder einen engen Zusammenhang zwischen Teamleistung und der Belohnung wahrnehmen (Antoni & Bungard, 2004). Entsprechend der noch eingehend beschriebenen Zielsetzungstheorie ist eine Erklärung für diese leistungsfördernden Effekte von Belohnungssystemen zum einen in einer erhöhten Zielbindung zu suchen, die durch den Belohnungsanreiz induziert wird. Zum anderen ist davon auszugehen, dass die Bereitschaft der Teams, sich schwierigere Ziele zu setzen, zunehmen wird, wenn eine steigende Leistung auch mit einer wachsenden Belohnung verbunden ist (Kleinbeck, 2004).

c.) Ressourcen des Teams

Darüber hinaus kann der Prozess der Leistungserbringung optimiert werden, wenn dem Team die erforderlichen Arbeitsmittel und Informationssysteme zur Verfügung gestellt werden. Die Informationssysteme stellen dabei eine wesentliche Grundlage für die Lenkung der Teams dar (Antoni & Bungard, 2004). Ohne verständliche und zeitnahe Informationen zu relevanten Planungsgrößen und Leistungskennzahlen können sich Gruppen weder selbst regulieren noch können sie im Rahmen von Zielsetzungssystemen wirkungsvoll geführt werden. Die Entwicklung, Messung und Rückmeldung steht daher auch im Mittelpunkt des in den folgenden Abschnitten beschriebenen Ansatzes des Partizipativen Produktivitätsmanagements.

4.1.2 Prozesse

Mit der Schaffung geeigneter Strukturen (Arbeitsaufgabe und Kontextfaktoren) sind allenfalls gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teamarbeit geschaffen worden. Wie Kleinbeck (1996) aufgezeigt hat, besteht grundsätzlich die Gefahr, dass sich (teil-) autonome Teams Ziele setzen, die für die Organisation nicht so bedeutsam sind oder im Extremfall sogar den erklärten Zielen der Organisation zuwiderlaufen und damit kontraproduktiv wirken. Aus diesem Grund ist es nach der Bildung von Teams mit ganzheitlichen Aufgaben und dezentralen Entscheidungskompetenzen von zentraler Bedeutung, dass diese Teams in ihrer Vernetztheit im Sinne der Ziele des Unternehmens gelenkt werden bzw. sich selber lenken (Kern & Knauth, 2001).

Die Kybernetik unterscheidet dabei zwei verschiedene Prozesse der Lenkung, die als „Steuerung“ beziehungsweise „Regelung“ bezeichnet werden (Ulrich & Probst, 1988). Steuerung und Regelung stellen dabei eine erforderliche Gesamtheit dar, der die Aufgabe zukommt, die Ziele der Teamarbeit zu bestimmen, festzulegen, auszulösen und die zielgerichteten Aktivitäten der Teams zu fördern und zu kontrollieren. Je komplexer sich die Aufgaben der Teamarbeit und die Veränderungen in der Umwelt der Teams darstellen, umso weniger kann Lenkung durch Steuerung allein erfolgen. Aus diesem Grund werden die beiden Prozesse in den folgenden Abschnitten in einer Gesamtsicht näher beschrieben.

4.1.2.1 Steuerung der Teamleistung

Unter Berücksichtigung der grundlegenden und empirisch gesicherten Erkenntnisse von Lockes Zieltheorie (Locke & Latham, 1990 a) stellt die Steuerung der Teamleistung einen Prozess dar, der über die Setzung und Vereinbarung geeigneter Teamziele gewährleisten soll, dass die Leistung des Teams gefördert und die Teamarbeit entsprechend der Unternehmensziele ausgerichtet wird.

Der Steuerungsprozess besteht dabei aus zwei aufeinander aufbauenden Teilprozessen. In einem ersten Schritt werden unter Berücksichtigung der Unternehmensziele und der persönlichen Ziele der Teammitglieder die Teamziele generiert. Gelingt es hierbei, die persönlichen Motive der Teammitglieder mit den in der Teamaufgabe enthaltenen Motivierungspotenzialen in Einklang zu bringen, resultiert hieraus eine wichtige Quelle für eine hohe Arbeitsmotivation (Kleinbeck & Schmidt, 2004). Sind die Ziele gebildet, dienen sie im zweiten Schritt der aktuellen Steuerung zielorientierter Handlungen des Teams, in dem die Ziele über einen Willensprozess des Teams in konkrete Leistungsergebnisse umgesetzt werden.

Die Ziele besitzen dabei nach Locke et al. (1981) die nachfolgenden vier Wirkmechanismen:

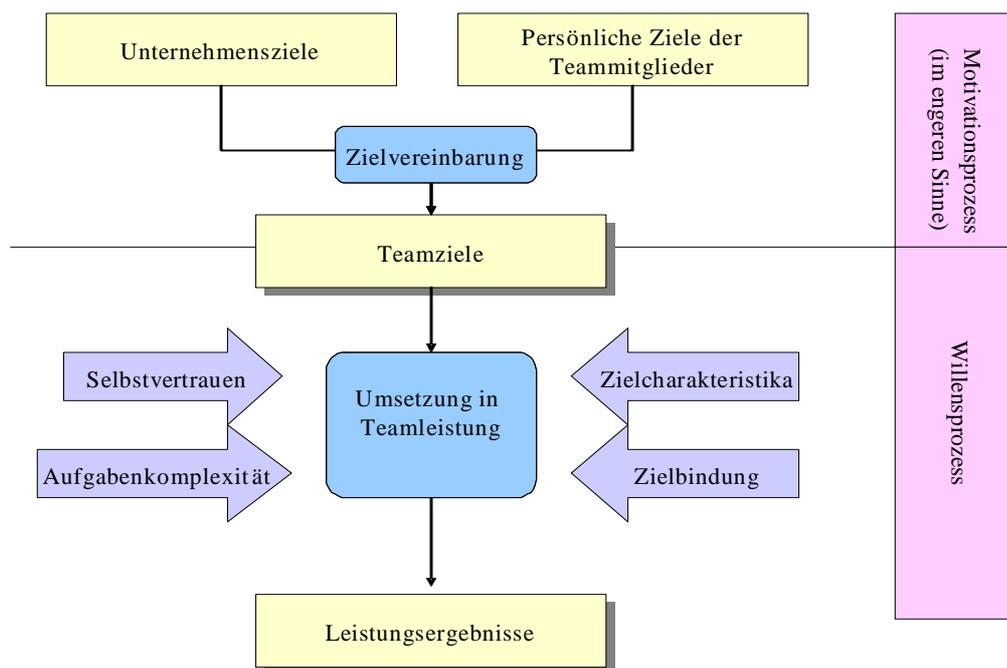
- 1) Ziele stellen eine Konzentration der Aufmerksamkeit auf die für die Ausführung der zielgerichteten Handlungen relevanten Informationen sicher.
- 2) Ziele sind Ausgangspunkt für die Mobilisierung von Anstrengung.
- 3) Ziele tragen zu einer Erhöhung der Ausdauerbereitschaft bei der Zielverfolgung bei.

- 4) Ziele fördern die Entwicklung zielangemessener Strategien zur Aufgabenbewältigung.

Ob und in welcher Stärke Ziele ihre Wirkungen auf die Teamleistung entfalten, wird durch eine Reihe von Moderatorvariablen bestimmt, deren Ermittlung und Evaluation der Gegenstand zahlreicher Laborexperimente, aber auch Feldstudien war. Hierzu gehören die Zielcharakteristika Zielschwierigkeit und Zielspezifität, die Zielbindung, das aufgabenbezogene Selbstvertrauen und die Aufgabenkomplexität (Lössl, 1983; Locke & Latham, 1990 b; Kleinbeck, 1996; Kleinbeck & Schmidt, 1996; Schmidt & Kleinbeck, 2004).

Bevor die zuvor genannten Moderatorvariablen eingehend beschrieben werden, wird der dargestellte Steuerungsprozess in der nachfolgenden Abbildung noch einmal grafisch zusammengefasst.

Abb. 9: Der Steuerungsprozess im Rahmen dezentraler Teamlenkung



vgl.: Kleinbeck, Schmidt & Werner, 2001

a.) Die Zielcharakteristika Zielschwierigkeit und Zielspezifität

Locke nimmt in seiner Zielsetzungstheorie an, dass schwierigere Ziele zu einem höheren Leistungslevel führen als leichte Ziele und spezifisch formulierte Ziele leistungsfördernder sind als allgemeine Zielformulierungen.

Mittlerweile liegen eine Vielzahl von Studien vor, in denen diese beiden Hypothesen einer eingehenden empirischen Prüfung unterzogen wurden (siehe z.B. die Literaturzusammenfassung von Lössl, 1983). Von nur wenigen Ausnahmen abgesehen, zeigte sich in diesen Studien übereinstimmend, dass – Zielakzeptanz und entsprechende Befähigung bei den Betroffenen vorausgesetzt – eine lineare Beziehung zwischen dem tatsächlich erreichten Leistungsgrad und dem Schwierigkeitsgrad der Zielvorgabe besteht. Je höher die angestrebten Ziele ausfallen, desto bessere Leistungen werden erzielt. Im Bereich zwischen leicht und mittelschwer zu erreichenden Zielen steigen die Leistungen vergleichsweise steil an; bei den mittleren bis hohen Aufgabenzielen existieren auch noch lineare Beziehungen der erwarteten Art, jedoch steigen die Leistungen mit den höheren Zielsetzungen nicht mehr so stark an. Bei ganz schwierigen Aufgaben mit sehr hohen Zielsetzungen werden die Leistungen schließlich in ein durch individuelle Fähigkeitsgrenzen bedingtes Plateau einmünden und nicht mehr steigen (Kleinbeck & Schmidt, 1996).

Die Mehrzahl der Untersuchungen konnte ebenfalls Belege dafür liefern, dass unter dem Einfluss hoch und präzise formulierter Ziele weitaus höhere Leistungen entstehen als unter dem Einfluss vager oder fehlender Zielvorgaben (Schmidt, 2001). Die Leistungsüberlegenheit der spezifischen Ziele lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass spezifische Ziele im Gegensatz zu vage gehaltenen Zielformulierungen den Personen bzw. den Teams eindeutig vermitteln, welche Leistungen genau von ihnen erwartet werden bzw. welche sie von sich selbst erwarten. Dies korrespondiert auch mit Untersuchungsbefunden, dass die Zielspezifität – unabhängig von der Zielschwierigkeit – die Leistungsvariabilität beeinflusst. Die Leistungen von Personen bzw. Teams mit spezifischen Zielen variieren gewöhnlich in einem weit geringeren Ausmaß als die Leistungen von Personen bzw. Teams mit vagen Zielen. Die durch die spezifischen Ziele entstehende Zielklarheit ist somit ein bedeutender Effekt des „goal setting“ (Lössl, 1983).

b.) Zielbindung

Der Zielschwierigkeits- und der Zielspezifitätseffekt treten jedoch nicht unter allen Bedingungen in gleicher Stärke auf. Eine wesentliche, zu beachtende Variable des Ziel-Leistungs-Zusammenhangs stellt die so genannte Zielbindung dar. Nach einer häufig zitierten Definition (Hollenbeck & Klein, 1987; Schmidt, 2001; Schmidt & Kleinbeck, 2004) beinhaltet die Zielbindung des Teams das Ausmaß, in dem sich die Teammitglieder den Teamzielen verpflichtet fühlen, sie unter Anstrengungen auch erreichen wollen und die Zielverfolgung selbst angesichts von Rückschlägen und Widerständen nicht aufgeben. Neuere Studien haben gezeigt, dass unterschiedliche Grade der Zielbindung unterschiedliche Leistungen nach sich ziehen und dass Veränderun-

gen der Zielbindung im Verlaufe des Handlungsprozesses ebenfalls Leistungsveränderungen bewirken. Eine starke lineare Beziehung zwischen Zielhöhe und Leistung existiert nur, wenn die Zielbindung stark ausgeprägt ist. Im Gegenzug führen hohe Ziele nicht zu hoher Leistung, wenn die Zielbindung gering ist (Kleinbeck, 2004).

Die Zielbindung wird von einer Reihe von Einflussfaktoren determiniert, die sich unter Berücksichtigung der Valenz-Instrumentalität-Erwartungstheorie von Vroom (1964) in 2 Variablenklassen einteilen lassen (Schmidt & Kleinbeck, 2004). Die erste Klasse von Variablen beinhaltet Faktoren, die die subjektive Wahrscheinlichkeit oder auch die Erwartung der Teammitglieder bestimmen, dass durch die Bemühungen eine höhere Arbeitsleistung erreicht werden kann und die gute Arbeitsleistung tatsächlich der Erreichung der gewünschten Ziele führt. Hierzu gehört insbesondere das Vertrauen der Teammitglieder in die eigene und die kollektive Tüchtigkeit, welche durch erlebte Erfolge des Teams oder durch gezielte Leistungsbestätigungen der Führungskraft gefördert werden kann. Die zweite Klasse von Variablen beeinflusst die subjektive Einschätzung des Werts oder der Wichtigkeit des anzustrebenden Ziels. Hier ist davon auszugehen, dass sich Teammitglieder bei der Umsetzung von Teamzielen in Leistung stärker an solche Ziele gebunden fühlen, die auch ein Erreichen persönlicher Motivziele signalisieren und damit eine gewisse Instrumentalität besitzen (Kleinbeck & Schmidt, 2004). Weiterhin können an den Zielen ausgerichtete betriebliche Belohnungs- oder Entgeltsysteme zu einer Verbesserung der Zielbindung beitragen (Kleinbeck, 2004 und 2006).

Des Weiteren wird die Zielbindung durch die persönliche Akzeptanz der gemeinsamen Zielsetzung bestimmt. Aufgrund des häufig anzutreffenden Wunsches von Teammitgliedern, sich bei der Arbeit weitgehend selbst zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen, ist dabei von einem deutlichen Zusammenhang zwischen der Partizipation bei der Zielsetzung und der Akzeptanz auszugehen (Nerdinger, 2006). Diese Annahme findet ihre Begründung im Rubikonmodell der Handlungsphasen. Nach diesem Modell ist die Entscheidung, ob eine bestimmte Zielintention zur Initiierung relevanter Handlungen führt (und damit der Rubikon überschritten wird) von der Volitionsstärke (d.h. wie stark eine Person sich dem Erreichen des Ziels verpflichtet fühlt) und der Einschätzung der geltenden Rahmenbedingungen für die Handlungsinitiierung abhängig (Gollwitzer, 1996). Da mit der Partizipation im Regelfall ein verstärkter Austausch von Informationen und Standpunkten, eine Abwägung der Machbarkeiten und der für die Zielerreichung relevanten Rahmenbedingungen sowie die Möglichkeit der Einbringung eigener Prioritäten einhergeht, werden sich die Teammitglieder der mit der Zielerreichung verbundenen Werte und Konsequenzen bewusst. Dieser Prozess hat eine Verstärkung der mit der

Zielerreichung verbundenen Valenzen zur Folge, was in Konsequenz zu einer höheren Zielbindung führt (Thuning & Knauth, 2001).

c.) Qualifikation und aufgabenbezogenes Selbstvertrauen des Teams

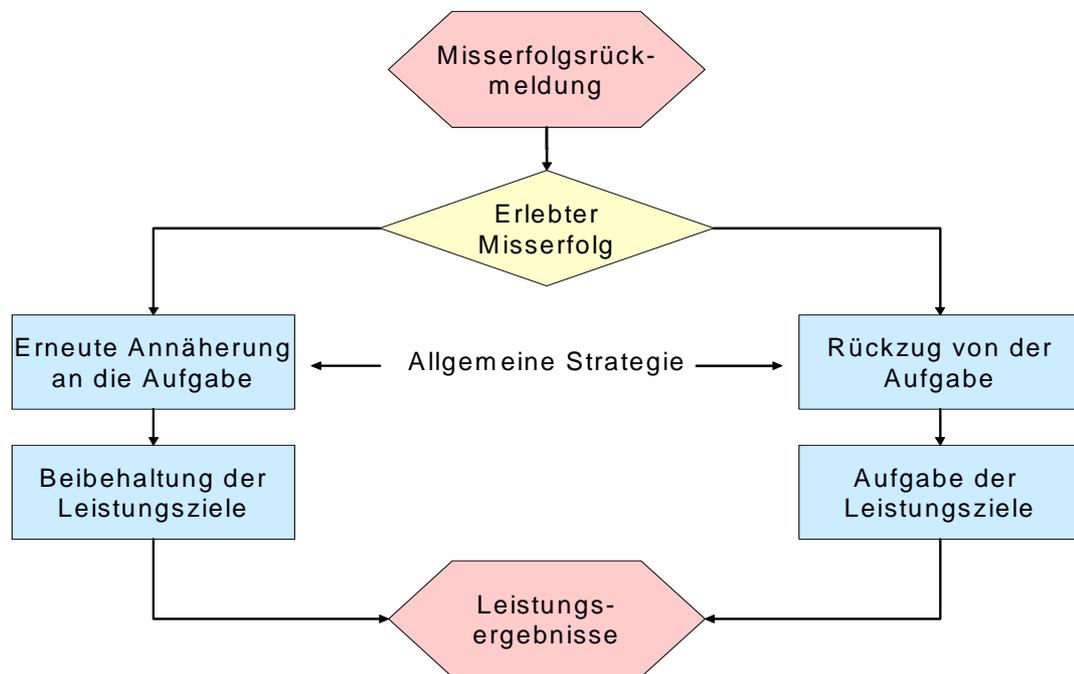
Die oben beschriebenen Zielschwierigkeits- und Zielspezifitätseffekte werden unmittelbar durch die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen der Teammitglieder beeinflusst. Bei Personen mit hoch ausgeprägten aufgabenspezifischen Fähigkeiten führen herausfordernde, hohe und spezifische Ziele gewöhnlich zu höheren Leistungsergebnissen als bei Personen mit niedrigeren Fähigkeiten. Bei Personen mit niedrigeren Fähigkeiten überschreiten bereits mittlere Zielschwierigkeiten die individuellen Fähigkeitsgrenzen und resultieren in einem vorzeitigen Leistungstableau. Jedoch können auch Personen mit geringeren Fähigkeiten ihre Leistungen deutlich verbessern, wenn sie sich herausfordernde Ziele setzen, die ihren Fähigkeiten angepasst sind (Schmidt & Kleinbeck, 2004).

Wie zahlreiche Untersuchungen zudem aufgezeigt haben, benötigen die Teammitglieder und das Team als Ganzes ergänzend zu den tatsächlich feststellbaren Fähigkeiten auch das persönliche Zutrauen in die eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen, um ein hohes Leistungsniveau zu erreichen. Nach dem von Bandura in den Zielsetzungsansatz eingeführten Konzept der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1986, 1997) ist die Leistung der Person oder des Teams somit eine Funktion der Fähigkeit und des Glaubens an eben diese Fähigkeit (Gebert, 2004).

Zum einen erleichtert ein hohes Vertrauen in die eigenen Handlungsmöglichkeiten unmittelbar das Erreichen guter Leistungsergebnisse. Zum anderen sind Teams mit hohem Selbstvertrauen in der Regel eher bereit, sich höhere Ziele zu setzen, was sich in der Folge ebenfalls positiv auf die Teamleistung auswirkt.

Weiterhin ist das Selbstvertrauen auch ausschlaggebend dafür, wie die Teammitglieder und Teams auf Leistungsrückmeldungen reagieren. Während Teammitglieder und Teams mit hohem Vertrauen in die eigene Tüchtigkeit durch Rückmeldungen von negativen Zielerreichungsgraden (Misserfolgsrückmeldungen) zu gesteigerten Anstrengungen motiviert werden, verfallen Teammitglieder und Teams mit geringem Selbstwirksamkeitserleben bei solchen Rückmeldungen leicht in Resignation und geben die Zielverfolgung auf (Bandura & Cervone, 1983; Locke & Latham, 1990 a, b).

Abb. 10: Mögliche Reaktionen auf Misserfolgsrückmeldungen



Vgl. Kleinbeck, 2004, S. 226.

Da komplexe Aufgaben und Veränderungsprozesse im Team weniger vorhersehbar sind als Routineaufgaben und Fehlschläge auftreten können, kommt es auch darauf an, dass sich das Team wieder aufzurichten lernt und von dem Vorgesetzten hierin unterstützt wird.

d.) Aufgabenkomplexität

Die älteste und bekannteste, zugleich auch in ihrer Wirkung stärkste Moderatorvariable für den Ziel-Leistungs-Zusammenhang stellt die Aufgabenkomplexität dar. Wood et al. (1987) konnten in einer Metaanalyse von 125 Einzelstudien eindeutige Belege dafür erbringen, dass bei einfachen Aufgaben der leistungsförderliche Einfluss von Zielen mit einer Effektstärke von $d = .76$ deutlich stärker ausgeprägt ist als bei komplexen Aufgaben ($d = .42$). In einigen Untersuchungen zeigte sich sogar, dass die Vorgabe schwieriger und spezifischer Ziele bei komplexen Zielen sogar zu einem Leistungsabfall führen kann.

Wood et al. führen diesen Effekt darauf zurück, dass bei einfachen Aufgaben sich die durch Ziele angeregten höheren Anstrengungsinvestitionen unmittelbar auf die Leistung auswirken. Bei komplexen Aufgaben müssen dagegen eine Vielzahl von Handlungsschritten ausgeführt und eine große Menge an Informationen verarbeitet werden. Zum Teil muss erst im Rahmen eines Pla-

nungsprozesses festgelegt werden, welche Arbeitsschritte in welcher Reihenfolge mit welcher Intensität zu leisten sind. Daher schlagen sich erhöhte Anstrengungsinvestitionen nicht unmittelbar in der Leistung nieder. Earley et al. (1989) gehen in einem ähnlichen Erklärungsansatz davon aus, dass komplexere Aufgaben mehr Freiheitsgrade und somit eine höhere Anzahl von Bearbeitungsstrategien zulassen. Dies führt dazu, dass sich die Leistungswirksamkeit der einzelnen Strategien erst nach längerer Erfahrung mit der Aufgabe erschließt. Bei komplexen Teamaufgaben und interdependenten Arbeitsprozessen ist der Ziel-Leistungs-Zusammenhang daher davon abhängig, wie die Teammitglieder ihre zu koordinierenden Teilaufgaben planen, wie sie kooperieren und kommunizieren (Kleinbeck, 2004).

4.1.2.2 Regelung der Teamleistung

Der zweite wesentliche Prozess der Lenkung, die Regelung, ist durch die Begriffe der Rückkopplung oder des Feedbacks gekennzeichnet. Abstrakt formuliert stellt Regelung die informationelle Rückkopplung einer Abweichung von einem gewünschten Verhalten oder Ziel dar (Ulrich & Probst, 1988). Die Regelung umfasst in ihrer abstrakten Definition

- die Feststellung, ob die Steuerungsanweisung zu entsprechenden Veränderungen geführt hat und/oder Abweichungen festgestellt wurden,
- die Rückmeldung des festgestellten Ergebnisses an eine Steuerungsstelle und
- die Anweisung an die Steuerungsstelle für weitere Steuerungsmaßnahmen.

Bezogen auf die Lenkungsprozesse in der Teamarbeit ist Regelung auf die Erreichung der Teamziele innerhalb von Toleranzgrenzen gerichtet und erfolgt durch Feedback. Dieses bewirkt, dass sich die Prozesse im Team selbst unter Kontrolle halten und zielgerichtete Maßnahmen zur Verhinderung von Abweichungen oder zur Optimierung der Arbeitsprozesse im Team in die Wege geleitet werden. Damit die Regelungsprozesse im Team die gewünschte Wirkung entfalten können, ist es jedoch von Bedeutung, dass die Quellen der Rückmeldung vom Team als kompetent in der Beurteilung und als vertrauenswürdig wahrgenommen werden. Weiterhin sollten die Rückmeldungen Informationen beinhalten, die auf Seiten des Teams einen Zuwachs an Wissen bewirken (Schmidt & Kleinbeck, 2004). Dieser Wissenszuwachs lässt sich in qualifizierter Form insbesondere durch die Etablierung eines Mess- und Rückmeldesystems erreichen. Dies ist bei einfachen Aufgaben im Regelfall ohne Schwierigkeiten möglich, da sich die Leistungskriterien eindimensional

unmittelbar aus der Aufgabe ableiten lassen. Bei komplexen Aufgaben sind die Leistungen dagegen vielfach mehrdimensional und weisen unterschiedliche Facetten auf, die zum Teil voneinander abhängen und sich gegenseitig beeinflussen. Zudem tragen die einzelnen Aufgaben häufig in unterschiedlicher Form zum Arbeitserfolg bei und besitzen daher nicht die gleiche Bedeutsamkeit für die Erreichung der Organisationsziele. Darüber hinaus besteht bei komplexen Aufgabensystemen die Möglichkeit, dass sie im unterschiedlichen Maß durch das individuelle Verhalten beeinflusst werden können.

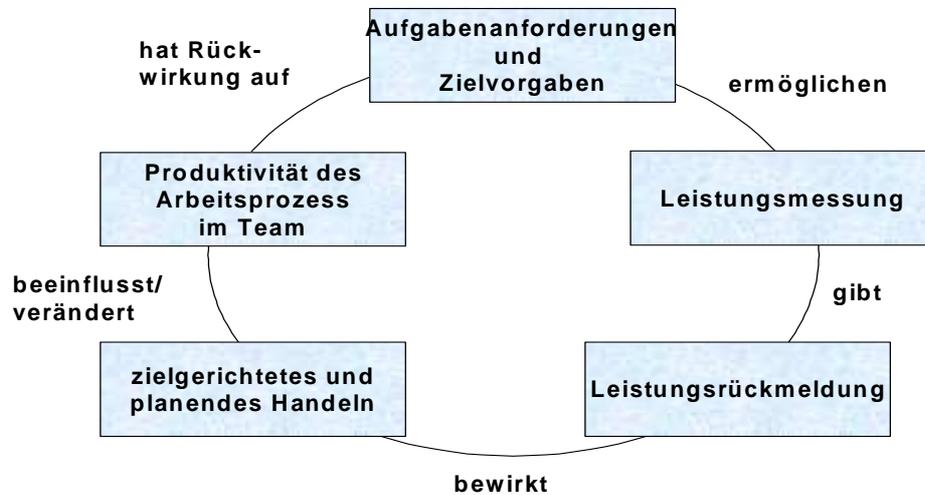
Aus diesen Besonderheiten komplexer Aufgabensysteme heraus ist nach Schmidt (2001) bei der Realisierung von Systemen zur Messung und Rückmeldung komplexer Leistungen von Teams zu beachten, dass sie

- alle Aufgaben eines Teams und die bei der Aufgabenwahrnehmung erzielten Leistungen in allen Facetten vollständig abbilden,
- zur Steuerung knapper Leistungsressourcen im Team Informationen darüber beinhalten, wie die Leistungsbeiträge aus Sicht der Organisation zu bewerten und mit Prioritäten zu versehen sind,
- lediglich Leistungsmaße beinhalten, die durch das Team auch beeinflussbar sind.

Eine auf den dargestellten Prinzipien der Lenkung von Teams basierende Methode zur Zielsetzung und zur Gestaltung leistungsbezogener Rückmeldeberichte wurde von Pritchard (1990) sowie Pritchard, Kleinbeck und Schmidt (1993) als Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM) vorgestellt und wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher dargestellt und empirisch evaluiert.

Der Regelungsprozess im Rahmen der Teamlenkung wird noch einmal durch die nachfolgende Abbildung grafisch zusammengefasst.

Abb. 11: Der Regelungsprozess in der Teamlenkung



Quelle: Kleinbeck & Schmidt, 2004; Kern & Knauth, 2001

4.1.2.3 Soziale Unterstützung und Kohäsion

Die Mitglieder eines Teams können sich gegenseitig soziale Unterstützung vermitteln, in dem sie einander positive bzw. aufmunternde Rückmeldungen geben oder sich gegenseitig bei der Aufgabenwahrnehmung unterstützen. Einzelne Autoren (McIntyre & Salas, 1995) zeigen positive Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß an sozialer Unterstützung und der Effektivität von Arbeitsgruppen auf.

Ebenso haben eine Reihe von Studien gezeigt, dass eine hohe Kohäsivität im Team mit Erfolg einhergeht (z.B. Mullen & Copper, 1994). Nach der Definition von Festinger (1950) ist hierbei unter Kohäsion die durchschnittliche Attraktivität zu verstehen, die das Team bei seinen Mitgliedern genießt. Die Teamkohäsion wird zum einen durch das Ausmaß an Sympathie, Freundschaft und Respekt zwischen den Teammitgliedern geprägt. Zum anderen ist in der Kohäsion auch eine gemeinsame Verpflichtung der Teammitglieder gegenüber der Teamaufgabe zu sehen (Thuning & Knauth, 2001). Wie Mullen und Copper (1994) in ihrer Metaanalyse festgestellt haben, erzielen Gruppen/Teams mit höherer Kohäsion etwas bessere Leistungen ($r = .25$). Die Teilkomponenten der Teamkohäsion (interpersonale Attraktivität, Teamstolz) determinieren aber nur dann die Teamleistung, wenn sie in Kombination mit herausfordernden Teamnormen oder herausfordernden Teamzielen auftreten (Mullen & Copper, 1994; Wegge, 2006; Gebert, 2002). Ergänzend ist zu betonen, dass

eine hohe Leistung bzw. ein gemeinsamer Erfolg auch – umgekehrt – die Ursache für eine Kohärenzsteigerung sein kann (Gebert, 2002).

4.1.3 Outputs

Wichtige Ziele und Messgrößen der Teamarbeit auf der Outputseite sind die Produktivität sowie die Zufriedenheit und das Wohlergehen der Teammitglieder.

4.1.3.1 Produktivität

Auf der Outputseite ist zu messen, ob und in welchem Umfang die Teams einen Beitrag zur Erreichung der angestrebten Produktivitätsziele geleistet haben. Die Verbesserungen des Outputs können hierbei ihren Ausdruck in Quantitäts-, Qualitäts- und Effizienzmaßen finden. Weiterhin ist für den mittel- und langfristigen Teamerfolg ausschlaggebend, dass Innovations- und Ideenpotenziale in den Teams berücksichtigt und gefördert werden, da nur die Teams, die innovativ bei der Generierung und Umsetzung von Verbesserungsansätzen sind, langfristig Erfolg haben werden (van Dick & West, 2005).

4.1.3.2 Zufriedenheit und Wohlergehen

Weitere wichtige auf der Outputseite zu betrachtende Größen sind die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der einzelnen Teammitglieder. Wie van Dick & West (2005) anführen, können Teams zwar kurzfristig auf sehr hohem Niveau arbeiten, ohne dass diese Kriterien berücksichtigt werden. Auf Dauer kommt es aber in Teams, in denen die Teammitglieder nicht zufrieden sind, zu Fehlzeiten und zwischenmenschlichen Konflikten und Produktivitätseinbußen. Weiterhin birgt die Arbeit auf hohem Leistungsniveau ohne Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse die Gefahr, dass Burnout-Prozesse entstehen, die zu emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierungseffekten und zur Beeinträchtigung der persönlichen Erfüllung führen.

4.2 Förderung von Teamleistungen mit dem Partizipativen Produktivitätsmanagement (PPM)

Um auf der Ebene der Teams die oben beschriebenen Outputergebnisse zu erzielen, sind Instrumente und Methoden erforderlich, die den Teammitgliedern helfen, die Teamprozesse effizient zu organisieren und die Arbeit produktiv zu verrichten. Das Partizipative Produktivitätsmanagement, kurz PPM, bietet den Teams ein solches Instrumentarium. Im Folgenden werden zunächst der methodische Ansatz und der theoretische Hintergrund von PPM beschrieben. Im Anschluss wird die grundlegende Herangehensweise bei der Implementierung von PPM in einer Organisation dargestellt. Schließlich wird der PPM-Ansatz einer grundlegenden Bewertung unterzogen.

4.2.1 Der methodische Ansatz und theoretische Hintergrund von PPM

PPM ist ein System der Produktivitätsmessung und der Rückmeldung der hieraus resultierenden Produktivitätsinformationen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der theoretische Hintergrund von PPM geht dabei auf die von Naylor, Pritchard, Ilgen (1980) vorgestellte Theorie des menschlichen Verhaltens in Arbeitsorganisationen zurück. Gemäß dieser Theorie ist die Motivation dann am höchsten, wenn Menschen eine klare Verbindung zwischen ihrer Anstrengung und einem verhaltensgemäßen Ergebnis der Anstrengung sehen, wenn es eine deutlich wahrgenommene Verbindung zwischen den Ergebnissen und deren Bewertung durch die Organisation gibt und wenn schließlich eine eindeutige Verbindung zwischen diesen Bewertungen und belohnenden Endergebnissen besteht (Pritchard & Paquin, 1997).

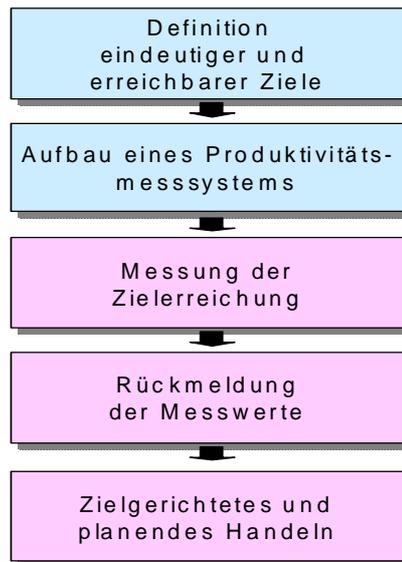
Der PPM-Ansatz der Leistungsmessung und Leistungsrückmeldung versucht, genau diese Beziehungen in Arbeitsumgebungen von Gruppen bzw. Teams transparent zu machen und zu stärken. In vereinfachter Weise lässt sich PPM auf die Leitidee zurückführen, dass zur Verbesserung der Produktivität eindeutige und erreichbare Ziele und Aufgaben definiert sein müssen, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflussbar und akzeptiert sind, und deren Erreichung gemessen und regelmäßig an die Beteiligten zurückgemeldet wird (Hoschke, 2001 a).

Das Managementsystem PPM verfolgt dabei einen „bottom up“- orientierten Ansatz. Mit PPM soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Werkzeug zur besseren Ausführung ihrer Arbeit in die Hand gegeben werden, was ihnen gleichzeitig das Gefühl der Teilhaberschaft an dem resultierenden System und

bei der Gestaltung wichtiger Aspekte ihrer Arbeit vermittelt (Pritchard & Paquin, 1997).

Die skizzierte Leitidee des PPM-Ansatzes spiegelt die Abbildung noch einmal zusammengefasst wider.

Abb. 12: Die Leitidee des PPM-Ansatzes



PPM verknüpft damit die in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Steuerungs- und Regelungsprozesse im Rahmen der dezentralen Teamlenkung.

4.2.2 Die Implementierung des Managementsystems PPM in Organisationen

Die Einführung von PPM stellt einen formellen, schrittweisen Prozess dar, der in der ersten Phase mit der Feststellung von organisationalen Zielen und der Entwicklung eines Mess- und Rückmeldesystems zur Bewertung und Rückmeldung der jeweiligen Zielerreichung beginnt. In der zweiten Phase wird dieses Messsystem dann unter Nutzung des entwickelten Rückmeldesystems von den Mitarbeitern gemeinsam genutzt und kontinuierlich an geänderte Rahmenbedingungen angepasst (Przygodda, 1994).

Nach Pritchard et al. (2002) vollzieht sich die Entwicklung und Nutzung eines PPM-Systems in folgenden sieben spezifischen Schritten:

Schritt 1: Bildung des Entwicklungsteams

- Schritt 2: Bestimmung von Zielen
- Schritt 3: Identifizierung von Indikatoren
- Schritt 4: Entwicklung der Bewertungsfunktionen
- Schritt 5: Entwicklung des Feedbacksystems
- Schritt 6: Aufnahme der Rückmeldung und Reaktion auf Feedback
- Schritt 7: Fortlaufende Überprüfung und Anpassung des Systems

Diese Schritte werden in den folgenden Abschnitten unter Nutzung grundlegender Literatur (Pritchard, Kleinbeck, Schmidt, 1993; Schmidt, 2004; Pritchard, Paquin, DeCuir, McCormick, & Bly, 2002; Pritchard & Paquin, 1997) weitergehend beschrieben.

4.2.2.1 Bildung des Entwicklungsteams

Um die Akzeptanz und die Validität des Mess- und Feedbacksystems zu sichern, erfolgt die Entwicklung kooperativ in einem Entwicklungsteam. Je nach Größe und Zusammensetzung des Untersuchungsbereiches setzt sich das Entwicklungsteam aus der Gesamtgruppe oder aus einigen Delegierten der Gesamtgruppe zusammen. Auf jeden Fall ist es zu empfehlen, dass der Teamleiter, die Mitarbeiter der Organisationseinheit und ein mit der PPM-Methode vertrauter Moderator an der Entwicklung des Mess- und Rückmeldesystems mitwirken (Werthebach & Schmidt, 1999). Darüber hinaus kann es im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit hilfreich sein, in das Entwicklungsteam einen Vertreter der Personalvertretung aufzunehmen.

Die Mitarbeiter bringen in die Entwicklungsarbeit ihre praktischen Erfahrungen aus den Arbeitsprozessen ein und tragen somit maßgeblich zum Aufbau des Systems bei. Den unmittelbaren Vorgesetzten kommt im Rahmen des Entwicklungsprozesses die Aufgabe zu, die zu beachtenden Ziele und Regelwerke in die Betrachtung einzubringen und das Entwicklungsteam in organisatorischen Fragen zu beraten. Dem Moderator obliegt es, das Entwicklungsteam bei der Erarbeitung der Produktivitätsmaße und des Rückmeldesystems anzuleiten und zu unterstützen.

Der Moderator ist verantwortlich für den korrekten Ablauf der Ausarbeitung des Mess- und Rückmeldesystems, das heißt er strukturiert den Prozess der Ausarbeitung, dokumentiert die Ergebnisse, informiert die unmittelbar und mittelbar Beteiligten und führt das Entwicklungsteam mit dem Management zur Feinabstimmung und – gegebenenfalls – zur Korrektur der Ausarbeitungen zusammen. Zur Wahrung der erforderlichen Neutralität sollte es sich bei dem

Moderator um eine moderationserfahrene Person außerhalb des Teams handeln.

Wird das PPM-System von Delegierten ausgearbeitet, sollten sich diese nach jedem Ausarbeitungsschritt mit ihrem Arbeitsteam abstimmen, Vorschläge zur Weiterentwicklung und Anpassung diskutieren und in die Entwicklungsarbeit einbringen sowie das Gesamtsystem abschließend durch das Team verabschieden lassen. Besteht die Organisationseinheit, die das Mess- und Rückmeldesystem entwickeln will, aus mehreren Arbeitsteams, ist durch den Moderator in besonderem Maße darauf zu achten, dass die Delegierten die Interessen und Sichtweisen der jeweiligen Arbeitsteams vertreten und ihre jeweiligen Teams sorgfältig über die Entwicklungsergebnisse informieren (Werthebach & Schmidt, 1999).

4.2.2.2 Bestimmung von Zielen

Die erste Aufgabe des Teams ist die Festlegung und Abstimmung der Ziele der Organisationseinheit. Diese Ziele leiten sich aus den wahrzunehmenden Aufgaben ab und legen fest, was das Team zu erreichen bemüht sein wird. Die Ziele müssen nach den von Pritchard et al. (1993) dargestellten Gütekriterien

- ausführlich und präzise festgelegt und beschrieben werden,
- konsistent mit den übergeordneten Zielen sein und
- alle Aufgaben und Pflichten der Organisationseinheit vollständig abdecken.

Die bisherigen PPM-Projekte haben hier gezeigt, dass dieser auf den ersten Blick trivial erscheinende Schritt in der Entwicklungsarbeit nicht selten erstaunliche Unterschiede zwischen den Zielsystemen der Teammitglieder einerseits sowie ihrer Vorgesetzten andererseits offenbart. Eine wichtige Aufgabe in diesem Schritt ist es daher auch, in dem Entwicklungsteam einen Konsens über die Aufgaben, Pflichten und Zielsetzungen zu erreichen (Schmidt, 2004).

Um zu gewährleisten, dass die Liste der anzustrebenden Ziele vollständig ist, sollte dem Entwicklungsteam genügend Zeit zur Recherche und Diskussion eingeräumt werden. So kann vermieden werden, dass bedeutsame Aspekte der Arbeit übersehen werden und das resultierende Messsystem unvollständig ist.

4.2.2.3 Identifizierung von Indikatoren

In dem nächsten Schritt gilt es, für die festgelegten Ziele geeignete Indikatoren zu finden bzw. zu entwickeln. Die Indikatoren stellen Messgrößen dar, die widerspiegeln, in welchem Ausmaß das Team seine Ziele erreicht. Dabei lassen sich Indikatortypen unterscheiden, die sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein können.

Gebräuchliche Indikatortypen nach Pritchard et al. (1993) sind unter anderem

- am absoluten Output orientierte Mengenindikatoren,
- Effizienzmaße, die den Mengenoutput in Beziehung zu den Ressourcen setzen, die zu seiner Ausbringung aufgewendet werden müssen,
- Maße für die Einhaltung bestimmter Vorgaben, wie z. B. Teamregeln, Qualitäts- oder Servicestandards,
- Zufriedenheitsmaße, wie z.B. Teamzufriedenheit oder Zufriedenheit des Kunden.

Bei der schrittweisen Generierung der Indikatoren muss das Entwicklungsteam darauf achten, dass die Indikatoren

- alle Ziele insgesamt und jedes Ziel im Einzelnen vollständig abdecken,
- ein valides Maß für das Ziel darstellen, d.h. sie sollten genau das messen, was zu messen beabsichtigt ist,
- von den Mitarbeitern der Organisationseinheit beeinflusst werden können,
- mit einem möglichst geringem Zeitaufwand und Ressourceneinsatz gemessen und aufbereitet werden können und
- für die Mitarbeiter verständlich und bedeutungsvoll sind.

Nach der Entwicklung der Indikatoren durch das Entwicklungsteam sind die Aufstellungen des Teams zu den Zielen und Indikatoren dem Management zur Begutachtung vorzulegen. Dies ist ein wichtiger Schritt im gesamten Projektverlauf, da hier die Vollständigkeit und Genauigkeit des Messsystems sowie dessen grundsätzliche Vereinbarkeit mit den übergeordneten Unternehmenszielen noch einmal grundlegend überprüft wird. Hierbei auftretende strittige Punkte werden diskutiert und das schließlich abgestimmte System verabschiedet.

4.2.2.4 Entwicklung der Bewertungsfunktionen

Sobald zwischen dem Entwicklungsteam und dem Management ein Konsens hinsichtlich der Ziele und Indikatoren erzielt worden ist, geht es im nächsten Prozessabschnitt darum, die Bewertungsfunktionen auf Grundlage der oben skizzierten NPI- Theorie zu entwickeln. Eine Bewertungsfunktion bei PPM entspricht dabei einer Produkt- zu- Bewertung- Kontingenz in NPI. Sie ist eine Art Nutzenfunktion und beschreibt die Beziehung zwischen den möglichen Ausprägungen eines jeden Indikators und dem Nutzen, der aus Sicht aller Beteiligten mit den Indikatorwerten verbunden ist. Hierdurch wird zum Ausdruck gebracht, welche Beiträge die einzelnen Indikatorwerte zum Erreichen der Organisationsziele und zur Gesamtproduktivität des Teams leisten.

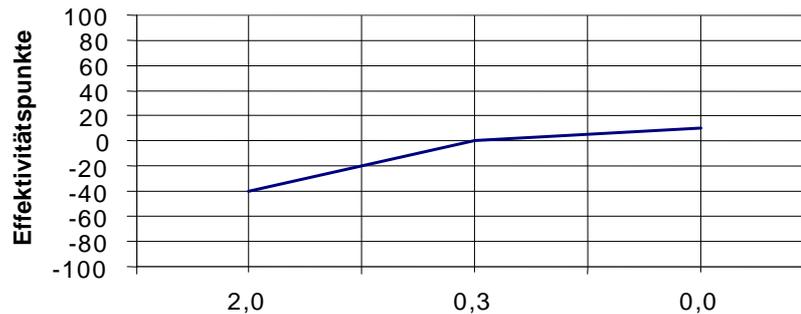
Die Abszisse der Bewertungsfunktion bildet die potenziellen Ausprägungsbereiche der Indikatoren mit Hilfe der relevanten Maßeinheiten ab. Der Wertebereich erstreckt sich dabei von einem alarmierend schlechten Wert (Indikatorminimum) bis zu einem maximal erreichbaren Wert (Indikatormaximum).

Auf der Ordinate sind als Maßeinheit für die erreichte Produktivität die jeweiligen Effektivitätswerte abgetragen, die aus der Beurteilung des Entwicklungsteams und des Managements resultieren. Die Skala reicht dabei von -100 über 0 bis zu $+100$. Der Wert 0 ist dabei als die Größe des Indikators definiert, der genau die Erwartungen erfüllt und damit weder Lob noch Tadel auslöst. Ausprägungen des Indikators, die über diesem Erwartungswert liegen, erhalten einen positiven Effektivitätswert. Indikatorwerte die unter dem Erwartungswert liegen, erhalten im Gegenzug negative Punktwerte.

Zur weiteren Erläuterung wird in der nachfolgenden Abbildung eine Bewertungsfunktion beispielhaft dargestellt.

Abb. 13: PPM-Bewertungsfunktionen

Indikator	Spannweite			Effektivitätswert		
	Minima	EW	Maxima	Minwert	Nw	Maxwert
Suchaufwand bei Vertretung	2	0.30	0	- 40	0	10



In dem oben dargestellten Beispiel tritt die minimale Produktivität ein, wenn im Erhebungszeitraum durchschnittlich 2 Vorgänge je Mitarbeiter gesucht werden müssen. Tritt diese Situation ein, resultieren hieraus –40 Effektivitätspunkte (minimaler Produktivitätswert). Der Erwartungswert liegt bei 0,3 Vorgängen, die nach der Funktion 0 Effektivitätspunkte bedeuten. Die maximale Produktivität ist erreicht, wenn kein Vorgang mehr gesucht werden muss. Hierfür werden 10 Effektivitätspunkte dem Gesamtergebnis zugerechnet.

Die Entwicklung der Bewertungsfunktionen vollzieht sich nach Pritchard (1990) und Pritchard et al. (1993) in mehreren sukzessiven Schritten. In einem ersten Schritt sind von dem Entwicklungsteam die Maxima, die Minima und die Erwartungswerte der Indikatoren zu bestimmen. Im Anschluss kommt auf das Entwicklungsteam in einem weiteren Schritt die Aufgabe zu, für die Ausprägungsmaxima und die Ausprägungsminima der Indikatoren die hieraus resultierenden Effektivitätswerte zu bestimmen. Um hierbei eine sinnvolle Staffe­lung der Wichtigkeit der Indikatoren zu gewährleisten, wird von Werthebach und Schmidt (1999) empfohlen

- die Indikatormaxima entsprechend ihrer jeweiligen Beiträge zur Gesamtproduktivität in eine Rangreihe zu bringen,
- dem Indikatormaximum, das den ersten Rang erhalten hat, einen Effektivitätswert von + 100 zuzuweisen und
- alle übrigen Beitragsziffern in Relation zu dieser Festlegung zu wählen.

In analoger Weise ist dann mit den Minimalwerten der Indikatoren zu verfahren. Der einzige Unterschied bei der Einstufung der Minima besteht jedoch darin, dass dem Indikatorminimum mit den stärksten negativen Konsequenzen nicht automatisch ein Effektivitätswert von -100 zugeordnet wird. Es ist vielmehr zunächst abzuwägen, in welcher Relation der negative Produktivitätsbeitrag des bedeutsamsten Indikatorminimums mit dem positiven Produktivitätsbeitrag des bedeutsamsten Indikatormaximums zu sehen ist. Je nach Relation könnte das Indikatorminimum mit den gewichtigsten Negativkonsequenzen zum Beispiel einen Effektivitätswert von -80 oder von -120 erhalten.

Nachdem sich das Entwicklungsteam auf die Bewertungsfunktionen geeinigt hat, werden diese wiederum dem Management, ähnlich wie bei der Entwicklung der Ziele und Indikatoren, zur Begutachtung und Billigung vorgelegt. Mit der Verabschiedung der Bewertungsfunktionen ist die Entwicklung des Messsystems abgeschlossen.

Zusammenfassend sollen an dieser Stelle noch einmal vier besondere Eigenschaften der Bewertungsfunktionen hervorgehoben werden (siehe hierzu auch Schmidt, 2004; Pritchard & Großmann, 1999):

- 1.) Durch die Abbildung des partizipativ entwickelten und mit dem Management abgestimmten Erwartungswertes und der Minimal- und Maximalwerte in der Bewertungsfunktion wird festgelegt, was das Entwicklungsteam und das Management für ein Leistungsniveau erwarten und wie die erzielte Leistung bewertet wird. Erreicht eine Arbeitseinheit einen Effektivitätswert größer Null, so übertrifft sie die Erwartungen. Negative Effektivitätswerte bedeuten andererseits, dass die Einheit den Erwartungen nicht genügt. Durch die Bewertungsfunktionen wird somit sichergestellt, dass die Leistungen des Teams auf allen Ebenen der Organisation in einer einheitlichen Weise bewertet werden.
- 2.) Durch die Abbildung der Ausprägungen aller Indikatoren auf einer einheitlichen Messebene, der Produktivität, erlauben die Bewertungsfunktionen das Zusammenfassen der einzelnen Leistungsbeiträge zu einem Gesamtindex der Produktivität des Teams.
- 3.) Durch die Gesamtsteigung der Funktion lässt sich die relative Bedeutsamkeit des jeweiligen Indikators für die Arbeit des Teams zum Ausdruck bringen. Je steiler eine Bewertungsfunktion ausfällt, umso stärker trägt der jeweilige Indikator zur Gesamtproduktivität des Teams bei. Zudem besteht die Möglichkeit, dass über die Bewertungsfunktionen Nichtlinearitäten erfasst werden können. Dahinter steht die Idee, dass die Menge der von einer Organisationseinheit in Bezug auf einen Indikator geleiste-

ten Arbeit und die Höhe des auf ihn zurückzuführenden Beitrags zum Organisationsergebnis oft nicht in einem linearen Zusammenhang stehen. Bei einer Vielzahl der mit PPM entwickelten Bewertungsfunktionen flachen sich die Funktionen bei Annäherung an das Maximum der Indikatoren ab. Dies signalisiert, dass hier weitere Produktivitätssteigerungen nur noch mit einem unverhältnismäßig hohen Ressourceneinsatz erreichbar sind, der - in andere Bereiche investiert - einen größeren Nutzen verspricht. Die Bewertungsfunktionen liefern damit eine Orientierungshilfe bei der Klärung der Frage, wie innerhalb der Gruppe die verfügbaren Ressourcen auf die verschiedenen Ziele und Indikatoren zu verteilen sind, um in aufwandsgünstiger Weise Produktivitätsverbesserungen zu erzielen.

- 4.) Bei einem Unterschreiten des Minimums bzw. Überschreiten des Maximums wird auch nur der minimale bzw. maximale Effektivitätswert angerechnet. Hiermit wird eine Überbetonung einmaliger Belastungsspitzen oder kurzfristiger Erfolge verhindert. Eine längerfristige Über- oder Unterschreitung der vereinbarten Eckwerte kann jedoch einen Hinweis darauf geben, dass das PPM-System unter Würdigung der dauerhaft veränderten situativen Gegebenheiten modifiziert werden muss (Sodenkamp, 2002).

4.2.2.5 Entwicklung des Feedbacksystems

Sobald auch das Management die Bewertungsfunktionen akzeptiert hat, wird in einem nächsten Schritt das Feedbacksystem entwickelt und implementiert.

Feedback wird im Rahmen der PPM-Methodik den Leitern und Mitarbeitern des Teams und dem Management in Form von regelmäßigen schriftlichen Berichten gegeben. Der Bericht bezieht sich auf eine bestimmte Arbeitsperiode, die in Abhängigkeit von der auszuführenden Arbeit gewöhnlich einen Zeitraum von einer Woche bis zu einem Monat umfasst. Der Feedbackbericht beinhaltet zunächst exakte Informationen über den Ausprägungsgrad eines jeden Indikators im Berichtszeitraum sowie die sich daraus ergebenden Effektivitätswerte. Zusätzlich wird ein Gesamtpunktwert berechnet, der einen Gesamtindex für die Produktivität des Teams in dem Berichtszeitraum abbildet. Des Weiteren enthält der Feedbackbericht die Veränderung eines jeden Indikators vom letzten zum aktuellen Bericht. Den Mitarbeitern wird dadurch ermöglicht, Verbesserungen und Verschlechterungen in der Produktivität unmittelbar zu erkennen.

Der Bericht sollte zudem grafische Darstellungen der einzelnen Bewertungsfunktionen in Verbindung mit den aktuellen Werten enthalten. Hierdurch wird es für das Team leicht möglich, Handlungsprioritäten für die weitere Arbeit festzulegen, da in einfacher Weise der Produktivitätszuwachs berechnet werden kann, der eintreten würde, wenn es dem Team gelänge, bei einem oder mehreren Indikatoren Verbesserungen zu erzielen.

Schließlich ist es – wie Pritchard et al. (1993) aufgezeigt haben - grundsätzlich möglich, den Feedbackbericht so auszugestalten, dass verschiedene Teams in einem Organisationsbereich, aber auch verschiedene Teams in verschiedenen Bereichen und Standorten miteinander verglichen werden können.

4.2.2.6 Aufnahme der Rückmeldung und Reaktion auf Feedback

In Vorbereitung des Feedbackberichtes werden die Messzahlen für jeden Indikator in einer bestimmten Arbeitsperiode gesammelt und in der festgelegten Form aufbereitet. Die Rückmeldung und Analyse der Feedbackberichte erfolgt in regelmäßig einberufenen Rückmeldesitzungen, an denen möglichst alle Teammitglieder und ihre Vorgesetzten teilnehmen. Im Rahmen der Rückmeldesitzung diskutiert die Gruppe ihre Leistungsdaten aus dem Feedbackbericht und

- untersucht sie im Hinblick auf Leistungsveränderungen, Trends und Zusammenhänge,
- prüft mögliche Ursachen für eingetretene Leistungsveränderungen und nimmt eine Bewertung der festgestellten Veränderungen vor,
- entscheidet, in Bezug auf welche Indikatorleistung sie sich verbessern will und
- entwickelt Strategien und Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung.

Der Feedbackbericht wird somit zu einem wichtigen Navigationsinstrument für die Arbeitsgruppen und ihre Vorgesetzten. In jedem Fall sollten Rückmeldesitzungen so geleitet werden, dass sie zu konstruktiven Lösungen und gezielten Maßnahmen führen.

Der dargestellte Feedbackprozess ist auf Dauer ausgelegt. Die Feedbackphase ist somit als kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu verstehen.

4.2.2.7 Fortlaufende Überprüfung und Anpassung des Systems

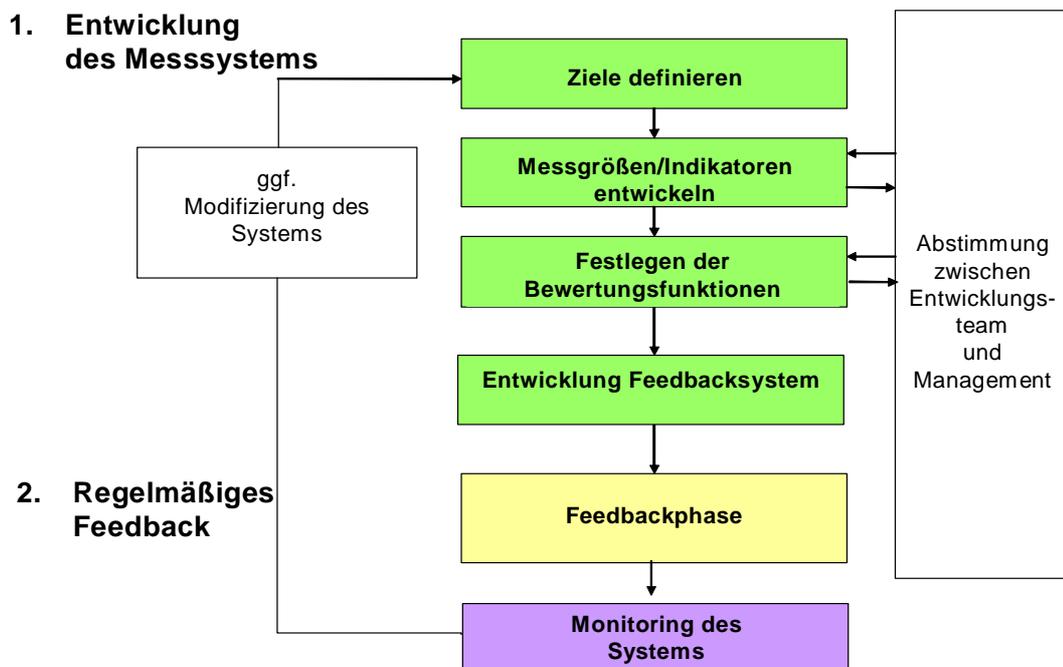
Nach seiner Implementierung wird das Feedbacksystem einer regelmäßigen Begutachtung und Revision unterzogen. Im Regelfall müssen einige Aspekte des Messsystems nach einigen Rückmeldesitzungen angepasst werden, da sich beispielsweise herausstellt, dass

- der entwickelte Indikator zu aufwendig zu erheben oder wenig praktikabel ist,
- die Beeinflussbarkeit nicht in der erforderlichen Form gegeben ist,
- sich Prioritäten im Zeitablauf verschoben haben, oder
- Veränderungen der Arbeit oder der Unternehmenspolitik eine Überarbeitung des Messsystems erforderlich machen.

4.2.2.8 Zusammenfassung von PPM und Bewertung auf Grundlage der konzeptionellen Basis

Die folgende Abbildung stellt die wesentlichen Elemente des PPM-Ansatzes noch einmal in einer Übersicht dar:

Abb. 14: Übersicht über die Entwicklung und den Einsatz eines PPM-Systems



Nach der Darstellung der Grundlagen des PPM-Ansatzes soll nun im Rahmen einer ersten Bewertung geprüft werden, welche Vorteile dieser Ansatz im Hinblick auf die Prozesse zur Erreichung einer optimalen Teamproduktivität besitzt.

a.) Steuerung der Teamleistung

Im Rahmen des Steuerungsprozesses stellt sich zunächst die Frage, ob PPM dazu beiträgt, dass strategie- und unternehmenszielkonforme, anspruchsvolle und spezifische Teamziele entwickelt und gesetzt werden. Weiterhin ist die Wirkungsbeziehung von PPM zu der bedeutenden Moderatorvariablen Zielbindung zu betrachten.

Bei der Entwicklung der Teamziele für das PPM-System ist zunächst davon auszugehen, dass die vorgesehenen Abstimmungsprozesse mit dem Management dazu beitragen werden, dass keine Ziele zugrunde gelegt werden, die der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen zuwider laufen.

Bezogen auf die Zielspezifität lässt sich feststellen, dass im Rahmen des gemeinsam getragenen Entwicklungsprozesses durch die vollständige Identifikation der relevanten Ziele, die Bestimmung der exakten Messgrößen für diese Ziele (Indikatoren) und die Erstellung der Bewertungsfunktionen den Mitarbeitern in der Arbeitsgruppe in spezifischer Form vermittelt wird, welche Leistungen genau von ihnen erwartet werden bzw. welche sie von sich selbst erwarten. Darüber hinaus spiegeln die Bewertungsfunktionen unmittelbar wider, welche relative Bedeutsamkeit die verschiedenen Zielerreichungsgrade für die Organisation haben. Damit führt die Anwendung des Managementsystems PPM zu einer Steigerung der Klarheit von Aufgaben und Zielen (Kleinbeck & Fuhrmann, 2001) und erfüllt somit die Anforderungen des Faktors Zielspezifität in der oben beschriebenen Form.

Ob PPM zu einer Vorgabe anspruchsvoller, schwerer zu erreichender Ziele motiviert, lässt sich nicht unmittelbar beantworten. Auf der einen Seite ist davon auszugehen, dass die vollständige Berücksichtigung aller Ziele beim Aufbau des PPM-Systems gewährleistet, dass die wesentlichen Ziele erfasst werden und keine Differenzierung zwischen leichter oder schwerer zu erreichenden Zielen stattfindet. Auf der anderen Seite spiegelt sich der Schwierigkeitsgrad über den gemeinsam zwischen Mitarbeitern und Management festgelegten Nullpunkt der Bewertungsfunktion und die definierten Maxima und Minima wider. Der objektive Schwierigkeitsgrad wird hier in Endkonsequenz davon abhängen, wie stark das Zutrauen der Gruppe in die eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen ausgeprägt ist und welche Anforderungen das Management in den Abstimmungsprozess zu den Bewertungsfunktionen einbringt.

Bei der Betrachtung der Wirkungsbeziehung zur Zielbindung stellt sich die Frage, ob PPM dazu beiträgt, dass sich das Team einem Ziel verpflichtet fühlt und es mit Nachdruck verfolgt. Nach den Analysen von Tubbs (1993) weist die Zielbindung in Anlehnung an das Rubikonmodell der Handlungsphasen verschiedene Motivationskomponenten auf, die in unterschiedlicher Weise von PPM unterstützt werden. Zunächst wird die für die Zielbindung wichtige Akzeptanz der Ziele und des Messsystems dadurch deutlich gefördert, dass die Mitarbeiter in die prädeziionalen Prozesse des Abwägens und Bewertens der potenziellen Ziele unmittelbar eingebunden werden. Ebenso wird der Entschluss, bestimmte Ziele erreichen zu wollen, - auf Grundlage eines durch Wert- und Erwartungskalkulationen geprägten Bewertungsprozesses - gemeinsamen durch die Entwicklungsgruppe und das Management gefasst. Dies wirkt sich ebenfalls positiv auf die Akzeptanz des Zielsystems durch die Organisationsmitglieder aus (Pritchard, Kleinbeck, Schmidt, 1993). Schließlich trägt PPM – in Anlehnung an Kuhl (1996) - durch systemimmanente Kontrollmechanismen dazu bei, dass die Instrumentalität gefördert wird. So haben die Vorgesetzten mit Hilfe der Feedbackberichte die Möglichkeit, im Rahmen positiver gestalteter Rückmeldesitzungen positive Anreizwirkungen zu setzen, wenn die Ausdauer des Teams zu erlahmen droht (Motivationskontrolle). Ebenso stellen die Feedbackberichte in der oben dargestellten spezifischen Form sicher, dass die Aufmerksamkeit auf Zielrelevantes gelenkt und dauerhaft gehalten wird (Aufmerksamkeitskontrolle) sowie gezielt solche Informationen herausgefiltert werden, die für die Entwicklung von eigenen Handlungsstrategien dienlich sind (Entkodierungskontrolle). Schließlich bietet die wiederholte Messung und das wiederholte Feedback den Vorgesetzten und den Teammitgliedern die Möglichkeit, die emotionalen Folgen zwischenzeitlicher Rückschläge zur Nachregulierung der Ressourceninvestitionen oder zur Wahl alternativer Ausführungsstrategien zu nutzen (Misserfolgskontrolle).

An dieser Stelle muss jedoch betont werden, dass PPM hier nur ein unterstützendes Werkzeug bieten kann. Wie stark die oben beschriebenen Kontrollmechanismen die Zielbindung tatsächlich beeinflussen hängt auch unmittelbar von den Personenmerkmalen der Vorgesetzten und der Teammitglieder ab. So sind beispielsweise bei lageorientierten Personen diese Prozesse mehr oder weniger stark beeinträchtigt, da sie anfälliger für Ablenkungen durch handlungs- und lösungsirrelevante Umgebungseinflüsse sind (Schmidt. & Kleinbeck, 2004).

b.) Regelung der Teamleistung

Bei der Betrachtung des Regelungsprozesses stellt sich insbesondere die Frage, ob PPM die Bedingungen für ein leistungsförderliches Feedbacksystem erfüllt.

Wie oben dargestellt, stellt die erlebte Glaubwürdigkeit der Feedbackquellen hierfür eine wesentliche Bedingung dar. Greller und Herold (1975) haben in diesem Zusammenhang nachgewiesen, dass Personen einem Leistungsfeedback aus der Aufgabe und dem Bearbeitungsvollzug mehr Vertrauen schenken als einem Feedback aus sozialen Quellen wie Vorgesetzten und Kollegen. Diese Bedingung wird durch das Feedbacksystem von PPM, das einen unmittelbaren Bezug zu den Aufgaben und Zielen der Gruppe herstellt, umfassend erfüllt. Es muss jedoch sichergestellt werden, dass die aus dem Ausgabenvollzug zurückgemeldeten Indikatordaten genau und frei von Fehlern und manipulativen Verzerrungen sind. Das PPM-Verfahren versucht dieses Ziel dadurch zu erreichen, dass es sich bei allen Aspekten des Systems des persönlichen Engagements der Mitarbeiter versichert. Sobald sie es als „ihr System“ empfinden, werden sie weniger versucht sein, es durch fehlerhafte Datenerhebungen zu verzerren (Pritchard, Kleinbeck, Schmidt, 1993). Die Glaubwürdigkeit des Feedbacks wird zudem noch deutlich dadurch gestärkt, dass lediglich Leistungen und Ergebnisse rückgemeldet werden, die auch von den Arbeitsgruppenmitgliedern tatsächlich beeinflusst werden können.

Die Ausgestaltung der Feedbackberichte von PPM und die regelmäßige Durchführung der Rückmeldesitzungen tragen weiterhin dazu bei, dass die Leistungsrückmeldungen von PPM den unter Motivationsgesichtspunkten relevanten Wissenszugewinn bei den Feedbackempfängern bewirken. Dieser Wissensgewinn besteht vor allem in der Schaffung von Transparenz im Hinblick auf aktuelle Zielerreichungsgrade und mögliche Ziel-Leistungsdiskrepanzen für sämtliche Ziele des Teams. Darüber hinaus erhalten die Mitarbeiter über die Produktivitätswerte eine dezidierte Rückmeldung darüber, wie die aktuellen Leistungsbeiträge aus Sicht der Organisation bewertet werden. Durch die Abbildung der Gesamtproduktivität ist es dem Team zudem möglich, gegebenenfalls die eigene Produktivität mit der Produktivität anderer Teams zu vergleichen. Insofern stellt PPM sicher, dass die für die Regelung erforderlichen informationellen Rückkopplungen von Leistungen und konkreten Zielzuständen erfolgt und unmittelbar Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden können.

In wieweit tatsächlich Anpassungsmaßnahmen ergriffen und umgesetzt werden und wie die Qualität dieser Maßnahmen einzuschätzen ist, wird in der Praxis von der Ausgestaltung der relevanten Inputfaktoren abhängig sein.

Kapitel 5

DARSTELLUNG UND FORMULIERUNG DER FORSCHUNGSHYPOTHESEN

Die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt haben gezeigt, dass der PPM-Ansatz alle wesentlichen Faktoren für ein wirksames System zur Förderung der Teamleistung zu erfüllen scheint. Mit der vorliegenden Studie soll die Wirksamkeit des PPM-Ansatzes mittels einer Felduntersuchung überprüft werden. Als Grundlage für die Untersuchung werden in diesem Abschnitt zunächst aus den oben dargestellten theoretischen Ansätzen zur Förderung der Teamproduktivität inhaltliche Hypothesen abgeleitet, die ihrerseits im Rahmen der Signifikanztests in statistische Hypothesen umformuliert werden. Die statistischen Hypothesen dienen dazu, das Ergebnis der empirischen Felduntersuchung zu prognostizieren und eine Erklärung des untersuchten Effektes zu liefern. Bei der Hypothesenbildung wird das oben beschriebene Input-Prozess-Outputmodell der Teamarbeit zugrunde gelegt. Die Hypothesen beziehen sich dabei auf den Output und die Prozesse. Fragestellungen, die Faktoren und Konstellationen auf Seiten der Teams und der Organisation (Input-Faktoren) betreffen, können statistisch gesichert im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht werden, da die hierfür erforderlichen Stichprobengrößen im Untersuchungsfeld nicht realisierbar sind (zur Problematik der organisatorischen Restriktionen im Rahmen der Teamforschung siehe auch van Dick & West, 2005, S. 32).

a.) Hypothesen für die Entwicklung des Teamoutputs unter Einsatz von PPM

Durch die vorliegende Untersuchung soll geprüft werden, ob der PPM-Ansatz bei der untersuchten BKK die Teamleistungen wirksam fördert, ohne dass dadurch die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Teammitglieder beeinträchtigt werden. Unter Berücksichtigung der dargestellten theoretischen Ansätze lassen sich folgende Untersuchungsergebnisse prognostizieren:

Hypothese 1: Mit Hilfe von PPM (im Projekt ETM) ist es möglich, über die Produktivitäts- bzw. Effektivitätswerte der entwickelten Indikatoren, die Produktivität im gesamten Bereich sowie die Produktivität der beteiligten Teams bei der BKK in wirksamer Weise zu messen und zu verbessern.

Die Einführung des Managementsystems PPM führt somit zu einer signifikanten Steigerung

- der Produktivität bei den entwickelten Indikatoren (Hypothese 1.1),
- der Produktivität im Bereich (Hypothese 1.2),
- der Produktivität der einzelnen Teams (Hypothese 1.3).

Hypothese 2:

Durch den partizipativen Ansatz von PPM, die durch den Einsatz von PPM entstehenden Freiräume aufgrund einer verbesserten Selbstorganisation und die durch PPM ausgelösten sozialen Unterstützungseffekte können die Produktivitätssteigerungen ohne psychologische Stressreaktionen wie z.B. Burnout, Arbeitsunzufriedenheit oder verminderte Verbundenheit mit der Organisation erreicht werden.

b.) Hypothesen für die Entwicklung von leistungsfördernden Mechanismen unter Einsatz von PPM

Durch die Untersuchung soll des Weiteren geprüft werden, ob PPM zur Förderung und Verbesserung wesentlicher Einflussgrößen für die Produktivität und Innovationsfähigkeit von Teams beiträgt. Nach den oben dargestellten theoretischen Erkenntnissen sind hier insbesondere die Zielsetzungs- und Regelungsprozesse sowie die Teamkohäsion von Relevanz.

Hieraus lassen sich folgende Forschungshypothesen ableiten:

Hypothese 3: Die Methodik von PPM stellt sicher, dass im Rahmen der Systementwicklung und der Systemumsetzung in den Teams ausschließlich solche Ziele gesetzt und Maßnahmen realisiert werden, die mit den Unternehmenszielen kompatibel sind. PPM trägt somit durch positive Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmens- und Teamzielen dazu bei, dass die Teams entsprechend der Unternehmensausrichtung gesteuert werden.

Hypothese 4: In den Teams werden zur Erreichung der gesetzten Teamziele unterschiedliche Arbeitsprozesse durchgeführt, die sich durch das Mess- und Rückmeldesystem von PPM regeln lassen. Durch die eigenständige Regelung mit Hilfe von PPM wird es den Teams ermöglicht, allgemeine Einflüsse auf die Produktivität auszugleichen und die im Rahmen des PPM-Systems festgelegten Erwartungen an die Leistungen zu erfüllen.

Hypothese 5: Für die Umsetzung ist nicht nur die Regelfähigkeit der Prozesse, sondern auch die Zielbindung der Teams und der Teammitglieder von besonderer Bedeutung. Die Zielbindung wird dabei vor allem durch die erkannte Instrumentalität der Handlungen und die Selbstwirksamkeitserwartung geprägt (Kleinbeck, 2004). Der PPM-Ansatz trägt dazu bei, dass Teammitgliedern verdeutlicht wird, in welcher Form sich ihre Ressourceninvestitionen in Ergebnissen bzw. Leistungen niederschlagen, wie die Leistungen durch das Unternehmen bewertet werden und welche Bedürfnis befriedigenden Folgen aus den Leistungsbewertungen resultieren (Schmidt, 2004). Weiterhin steuern die Motivierungs- und Informationseigenschaften des PPM-Systems dazu bei, dass die wahrgenommenen Fähigkeiten der Teammitglieder, durch bestimmte Verhaltensweisen die gesetzten Ziele tatsächlich auch erreichen zu können, ansteigen.

Hypothese 6: Eine Reihe von Studien kommen zu dem Ergebnis, dass hohe Kohäsion bzw. ein hoher Zusammenhalt im Team mit erhöhter Leistung einhergehen (van Dick & West, 2005), sofern zugleich die Teamnorm hoch ist (Gebert, 2002). Umgekehrt tragen hohe Leistungen und gemeinsame Erfolge zu einer Kohärenzzunahme bei, wenn die von außen an das Team herangetragenen Leistungsanforderungen mit den Zielen des Teams identisch sind und die Aufgaben nur gemeinsam zu bewältigen sind (Gebert, 2002).

Die Arbeit mit PPM erfordert ein hohes Maß an Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Teams und mit den Vorgesetzten. Die Rückmeldung von positiven Leistungsergebnissen trägt dazu bei, dass die interpersonale Attraktivität bzw. der Belohnungswert dieser teaminternen Interaktionen ansteigt. Hieraus resultiert eine Verbesserung der Kohäsion im Sinne einer sozial vermittelten Gruppenattraktivität (zur Definition siehe Gebert, 2002, S. 142), die dazu führt, dass sich die Teammitglieder stärker mit ihren Teams identifizieren, ein positiveres Klima wahrnehmen und sich stärker im Team engagieren (van Dick & West, 2005). Weiterhin trägt PPM durch den partizipativen Ansatz dazu bei, dass eine mögliche Differenz zwischen den Teamzielen und den Leistungsanforderungen der Gesamtorganisation abgebaut wird. Aus diesem Grund ist in dieser Studie eine positive Beziehung zwischen Kohäsion und Leistung zu erwarten.

Kapitel 6

METHODISCHES VORGEHEN BEI DER UNTERSUCHUNG

Im nachfolgenden Abschnitt soll das Untersuchungsfeld beschrieben, die räumlichen und zeitlichen Bedingungen sowie Besonderheiten der Untersuchungsdurchführung erläutert, das in der Untersuchung eingesetzte Material dokumentiert sowie die eingesetzten Auswertungsmethoden begründet und dargestellt werden.

6.1 Beschreibung des Untersuchungsfeldes

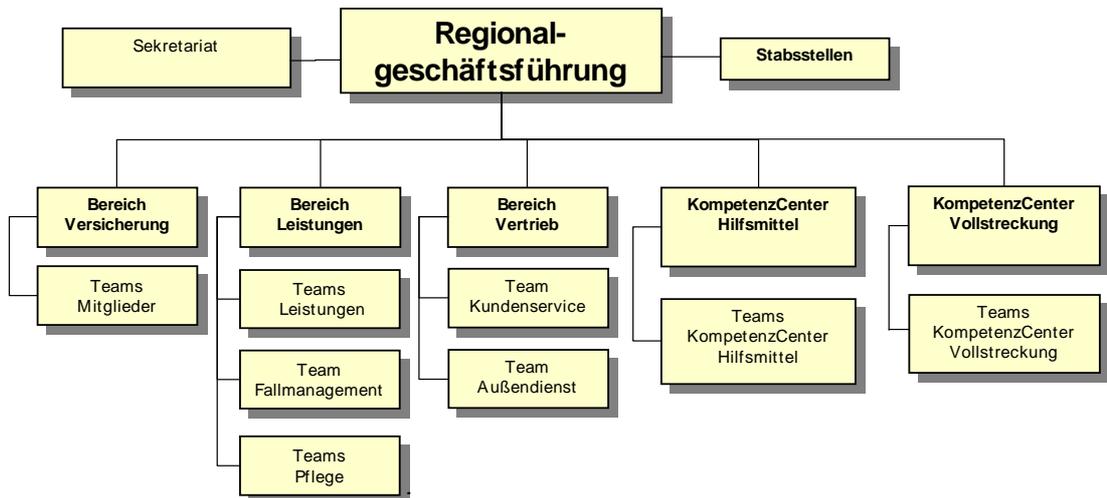
2002 hat die Unternehmensleitung der BKK die Entscheidung getroffen, das Managementsystem PPM in der Kasse einzuführen. Die Implementierung und Evaluation des Managementsystems PPM sollte zunächst im Rahmen eines gemeinsam mit dem Institut für Arbeitsphysiologie in Dortmund durchgeführten Forschungsprojektes in ausgewählten Fachbereichen der Regionalgeschäftsstelle Nord-West erfolgen. Hierfür wurden in Abstimmung zwischen Unternehmensleitung und der Regionalgeschäftsführung die Teams allgemeine Leistungen und die Teams Mitglieder im Bereich Versicherung ausgewählt. Bei nachgewiesenem Erfolg des Pilotprojektes im Untersuchungsfeld hat sich der Vorstand die Entscheidung vorbehalten, dass PPM auf die übrigen Bereiche der Regionalgeschäftsstelle und die übrigen Standorte der BKK ausgeweitet wird.

Mit der Entscheidung, das Managementsystem PPM einzuführen, verfolgte die Leitung der BKK vor allem zwei Ziele. Zum einen sollte durch den Einsatz von PPM die Steuerung und Koordination der Teams verbessert werden, um die begrenzten materiellen Ressourcen optimal einzusetzen und die Produktivität im Sinne des Veränderungsprozesses zu fördern. Zum anderen sollte ein wirksames Motivierungsinstrument zur Verfügung gestellt werden, das dazu beiträgt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Anstrengungen unmittelbar an den zentralen Unternehmenszielen ausrichten und gleichzeitig ihre Arbeitsstrategien verbessern und effizient mit ihrer Arbeitszeit umgehen.

Um diese Ziele auch durch den Projektnamen zu unterstreichen, wurde das Managementsystem PPM bei der BKK unter der Bezeichnung „Effizientes Teammanagement (ETM)“ eingeführt. Die folgenden Darstellungen orientieren sich an dem Projektnamen ETM, wobei in vollem Umfang der methodische Ansatz von PPM zugrunde gelegt wurde.

Die Regionalgeschäftsstelle Nord-West der BKK betreut mit 218,5 Vollzeitstellen (laut Stellenplan 2004) rund 130.000 Versicherte in den Bundesländern Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen. Wie das nachfolgende Organigramm der Regionalgeschäftsstelle Nord-West zeigt, ist die Geschäftsstelle aufbauorganisatorisch in die Kernbereiche Interner Service, Versicherung, Leistungen und Vertrieb untergliedert. Darüber hinaus sind in der Regionalgeschäftsstelle noch die Kompetenzzentren Hilfsmittel und Vollstreckung angesiedelt, die im Sinne der Funktionszentralisierung ihre Aufgaben für die Gesamtkasse wahrnehmen.

Abb. 15: Organigramm der Regionalgeschäftsstelle Nord-West



6.1.1 Bereich Leistungen

Der Bereich Leistungen verfügte im Untersuchungszeitraum über insgesamt 6 Leistungsteams, ein Team für das Fallmanagement und 2 Teams für die Leistungen der gesondert zu sehenden Pflegeversicherung.

Das Team Leistungen 1 war für die Betreuung der Versicherten in Schleswig-Holstein, Hamburg und Bremen, Team 2 für die Versicherten in Niedersachsen und die Teams 3, 4 und 5 für die Versicherten aus Nordrhein-Westfalen zuständig. Rausgelöst aus der ganzheitlichen Fallbearbeitung waren die Leistungsanträge im Bereich Zahnersatz & Kieferorthopädie, die im Zuge einer

sinnvollen Objektspezialisierung dem Leistungsteam 6 zugeordnet waren, und die Vorgänge, die im Interesse eines weitergehenden Kostenmanagements vom Team Fallmanagement geprüft wurden. Im Frühjahr 2005 ist aufgrund einer Leitungsspannenoptimierung eine Verringerung der Teams im Leistungsbereich eingetreten, die jedoch in dieser Arbeit nicht betrachtet wird, da sie außerhalb des Untersuchungszeitraumes liegt. Die Stellenstruktur des Leistungsbereichs laut Stellenplan 2004 gibt die nachfolgende Tabelle wieder:

Tab. 1: Stellenstruktur im Leistungsbereich

Bereich Leistungen	Bereichsleiter	Teamleiter	Fallmanager	Kundenbetreuer	Gesamt
Bereich	1				1
Leistungen 1		1		9	10
Leistungen 2		1		13,5	14,5
Leistungen 3		1		8	9
Leistungen 4		1		7	8
Leistungen 5		1		12	13
ZE/KfO		1		6,5	7,5
Fallmanagement		1	8		9
Pflege 1		1	1	9	11
Pflege 2		1	1	9,5	11,5

Quelle: Stellenplan 2004

Die Teams allgemeine Leistungen haben grundsätzlich die Aufgabe, ihren nach Postleitzahl und Alphabet zugeordneten Stamm von Versicherten leistungspflichtig umfassend zu betreuen. In die Leistungsbearbeitung fallen unter anderem die Härtefallregelungen gemäß § 62 SGB V, Arbeitsunfähigkeitsfälle mit und ohne Entgeltersatzleistungen, Mutterschaftsfälle und die Häusliche Krankenpflege. Die Leistungsaufgaben sind entsprechend dem oben beschriebenen Organisationskonzept nach dem Grundsatz der ganzheitlichen Fallbearbeitung auf die Kundenbetreuer im Team zugeordnet. Dies bedeutet, dass ein Kundenbetreuer seinen Versicherten bei verschiedenen Leistungsansprüchen als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung steht und eingehende Leistungsanträge abschließend bearbeitet. Der Teamleiter ist als fachlicher Vorgesetzter für die reibungslose Bearbeitung aller Leistungsfälle seines Teams verantwortlich. Er leistet fachliche Hilfestellungen und bearbeitet und/oder prüft herausgehobene Leistungsfälle abschließend. Darüber hinaus fungiert er als Coach seines Teams und unterstützt die Kundenbetreuer bei der persönlichen Weiterentwicklung.

Aufgrund der klaren organisatorischen Abgrenzung der einzelnen Teams und dem Konzept der ganzheitlichen Fallbearbeitung lässt das Aufgabenprofil einen hohen Grad der Funktionsintegration erkennen. Wie an anderer Stelle bei der Würdigung des Konzeptes der Vollständigkeit der Aufgabe beschrieben, fallen in den allgemeinen Leistungsteams im Rahmen der Aufgabenwahrnehmung organisierende, vorbereitende, ausführende und kontrollierende Tätigkeiten an. Weiterhin sind wesentliche Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten auf die Teams delegiert worden. So sind die Teams unter anderem auch für die Einhaltung ihrer Termine gemäß den geltenden Servicestandards verantwortlich. Darüber hinaus können die Teams darüber entscheiden, in welcher Reihenfolge die einzelnen Leistungsanträge bearbeitet und wie außerplanmäßig anfallende Aufgaben auf die Teammitglieder verteilt werden. Die Teams sind auch für die Ergebnisqualität ihrer Leistungsbearbeitung verantwortlich, so dass die Qualitätsprüfung innerhalb des Arbeitsprozesses einen integralen Bestandteil der Gesamtaufgabe darstellt.

In der nachfolgenden Tabelle ist das Aufgaben- und Autonomieprofil der allgemeinen Leistungsteams in Anlehnung an Pifczyk und Kleinbeck (2001) zusammengefasst dargestellt.

Tab. 2: Aufgaben- und Autonomieprofil der Leistungsteams

Zur Gesamtaufgabe des Teams gehört die...	Die Entscheidungskompetenzen und die Verantwortung liegen bei dem		
	Team	Teamleiter	Team mit Funktions-trägern der RGS
Koordinierung und Überwachung der Aufgabenerledigung		<input checked="" type="checkbox"/>	
Aufklärung und Beratung der zugeordneten Versicherten	<input checked="" type="checkbox"/>		
Bearbeitung, Steuerung und Zahlbarmachung von Leistungsanträgen der Versicherten	<input checked="" type="checkbox"/>		
Abhilfeprüfung bei Widersprüchen zu den vorgenannten Leistungsanträgen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Umsetzung der Servicestandards	<input checked="" type="checkbox"/>		
Kostenstellen- und Haushaltsplanung			<input checked="" type="checkbox"/> BL, RGF
Überwachung Leistungsbudgets			<input checked="" type="checkbox"/> BL
Erarbeitung und Realisierung von Prüfkriterien für Kostenmanagement			<input checked="" type="checkbox"/> BL
Bearbeitung von Listen im Rahmen des Kostenmanagements	<input checked="" type="checkbox"/>		
Koordinierung und Abstimmung der Einsätze der Sozialberatung		<input checked="" type="checkbox"/>	
Vertretung vor den Sozialgerichten		<input checked="" type="checkbox"/>	

BL = Bereichsleiter; RGF = Regionalgeschäftsführer

Die ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung setzt voraus, dass die Kundenbetreuer umfassend qualifiziert sind. Im Untersuchungszeitraum verfügten mit Stand 31.12.2004 rund 76% der Kundenbetreuer in den allgemeinen Leistungsteams über eine Ausbildung zum Sozialversicherungsfachangestellten. Des Weiteren hatten 18,5% eine hausinterne Teilausbildung im Fachbereich Leistungen absolviert, so dass insgesamt ein guter Qualifikationsstand der Teammitglieder zu verzeichnen war.

6.1.2 Bereich Versicherung

Der Bereich Versicherung bestand im Untersuchungszeitraum aus zwei Teams mit 8,5 und 8 Stellen.

Analog zum Leistungswesen ist auch im Bereich Versicherung das Modell der ganzheitlichen Sachbearbeitung durch teilautonome Teams etabliert worden. Die Teams Mitglieder haben die Aufgabe, versicherungs-, beitrags- und melderechtliche Sachverhalte für ihren nach regionalen Gesichtspunkten und Alphabet zugeordneten Mitglieder- und Versichertenstamm zu bearbeiten. Zu dieser Aufgabe gehört die Durchführung der unterschiedlichen Meldeverfahren, die Pflege der Konten der Mitglieder und deren Familienangehörigen, die Führung von Beitragskonten, die Bearbeitung von Fehler- und Hinweislisten und die Feststellung der Versicherungs- und Beitragspflicht.

Der Qualifikationsstand der Kundenbetreuer in den Teams Mitglieder war zum Zeitpunkt der Untersuchung insgesamt nicht so positiv ausgeprägt wie in den Leistungsteams. Mit Stand 31.12.2004 verfügten lediglich 50% der Kundenbetreuer über eine Ausbildung zum Sozialversicherungsfachangestellten. Des Weiteren hatten 22% eine hausinterne Teilausbildung im Fachbereich Versicherung absolviert.

6.2 Überblick über den Projektverlauf

a.) Einführung des ETM-Systems

Die Durchführung des ETM-Projektes erfolgte in vier Phasen. In einer Vorplanungsphase fanden zunächst grundlegende Gespräche mit der Regionalgeschäftsführung und der Personalvertretung statt, um die Ziele des Projektes zu erläutern und den weiteren Projektlauf festzulegen. Hierbei wurde vereinbart, zunächst im Leistungsbereich mit der Implementierung von ETM zu beginnen und mit einer gewissen Verzögerung den Versicherungsbereich nach-

zuführen. Darüber hinaus wurde erörtert, ob die Entwicklung der ETM-Messsysteme in allen fünf allgemeinen Leistungsteams und den beiden Versicherungsteams parallel erfolgen soll oder ob jeweils ein Entwicklungsteam eingerichtet wird, in das die einzelnen Teams Delegierte entsenden. Nach Abwägung der Vor- und Nachteile wurde dann aus arbeitsorganisatorischen Gründen die Entscheidung getroffen, die ETM-Systementwicklung nach dem Delegiertenverfahren durchzuführen.

Vor Aufnahme der eigentlichen Entwicklungsarbeit wurden zur Sicherstellung eines einheitlichen und umfassenden Informationsstandes die Mitarbeiter der Untersuchungsbereiche in Auftaktveranstaltungen über die Grundsätze des ETM-Projektes informiert. Im Rahmen der anschließenden Entwicklungsphase wurden in drei Schritten die Ziele, Indikatoren und Bewertungskurven des ETM-Messsystems entwickelt. Darüber hinaus fanden in dieser Phase die vorgesehenen Abstimmungssitzungen mit dem Steuerkreis statt. Der Entwicklungsphase schloss sich eine viermonatige Baseline-Phase an. In dieser Phase verrichteten die Teams ihre täglich anfallende Arbeit, führten die vorgesehenen Datenerhebungen durch, ohne jedoch ein Feedback über ihre Leistungsergebnisse auf der Grundlage der ETM-Indikatoren zu erhalten. Methodisch bot die Baseline-Phase die Chance, das entwickelte ETM-System noch einmal auf der Grundlage der Kriterien Vollständigkeit, Beeinflussbarkeit und Gültigkeit der gewählten Indikatorwerte und Spannweiten zu überprüfen. Zudem ergab sich durch die Baseline-Phase die Möglichkeit, die Produktivitätseffekte in der Systementwicklungsphase von denen der in der Rückmeldephase abzugrenzen. In der vierten Phase „ETM-Rückmeldung“ erhielten die Teams eine Rückmeldung über ihre Leistungsergebnisse auf Basis der einzelnen Indikatoren. Dies geschah im vorliegenden Untersuchungsfeld einmal pro Monat für jedes einzelne Team. In der Rückmeldephase I wurden die Teams noch durch die externe Moderatorin des Institutes für Arbeitsphysiologie in Dortmund (IfADo) begleitet. Ab der Rückmeldephase II ist die Messung und Rückmeldung eigenständig gestaltet worden. Im Rahmen dieser Arbeit werden die Ergebnisse von Beginn der Baseline-Phase im Februar 2003 bis zum 31.12.2004 dargestellt.

Im Leistungs- und Versicherungsbereich wird auch nach Abschluss des Untersuchungszeitraums mit ETM gearbeitet.

b.) Untersuchungsplan für die Erhebung der Produktivitätsdaten

Im Rahmen des ETM-Projektes wurden in den beiden Untersuchungsbereichen die Indikatoren für die Produktivitätsmessung neu entwickelt. Insofern galt es beim Untersuchungsdesign zu berücksichtigen, dass Produktivitätsdaten erst nach Abschluss der Entwicklungsphase zur Verfügung stehen würden.

Unter Berücksichtigung dieser Ausgangssituation wurde ein A-B-Untersuchungsplan aufgestellt, um die Produktivitätseffekte des ETM-Verfahrens quantifizieren zu können. Hiernach sollten die Messungen der Baseline-Phase mit den in der Rückmeldephase anfallenden Messungen verglichen werden.

c.) Untersuchungsplan für die Befragungsstudie

Die begleitende Befragungsstudie wurde als Zwei-Gruppen-Pretest-Posttest-Plan ausgestaltet (vgl. hierzu Bortz, Döring, 2003). Um den Nettoeffekt in Bezug auf die motivations- und sozialpsychologischen Variablen ermitteln zu können, wurde für den Leistungsbereich neben der Experimentalgruppe zwei Kontrollgruppen gebildet. Die Kontrollgruppen setzten sich aus den übrigen Beschäftigten des Leistungsbereichs in der Regionalgeschäftsstelle Nord-West, die nicht am ETM-Einsatz beteiligt waren, und den Beschäftigten der Leistungsbereiche der Regionalgeschäftsstellen Mitte-Ost und Süd zusammen. Insofern wurde sichergestellt, dass die Teilnehmer in der Experimental- und der Kontrollgruppe vergleichbare Tätigkeiten mit einer ähnlichen Arbeitsorganisation und Arbeitstechnologie ausführten. Durch diesen Untersuchungsplan war es möglich, externe zeitliche Einflüsse und Reifungsprozesse zu kontrollieren, da derartige Effekte gleichzeitig auf die Experimental- und Kontrollgruppen wirken mussten. Da im Untersuchungszeitraum keine größeren Veränderungen an den Teamstrukturen stattfanden, konnte zudem davon ausgegangen werden, dass mögliche Ausfälle in der Experimental- oder Kontrollgruppe rein zufällig waren und somit systematische Selektionsfehler vermieden werden konnten. Eine weitergehende Auswahl der Kontrollgruppe nach demographischen oder persönlichen Merkmalen sowie eine Randomisierung konnte nicht durchgeführt werden, da sich die Zusammensetzung der Gruppen an den organisatorischen Gegebenheiten ausrichten mussten.

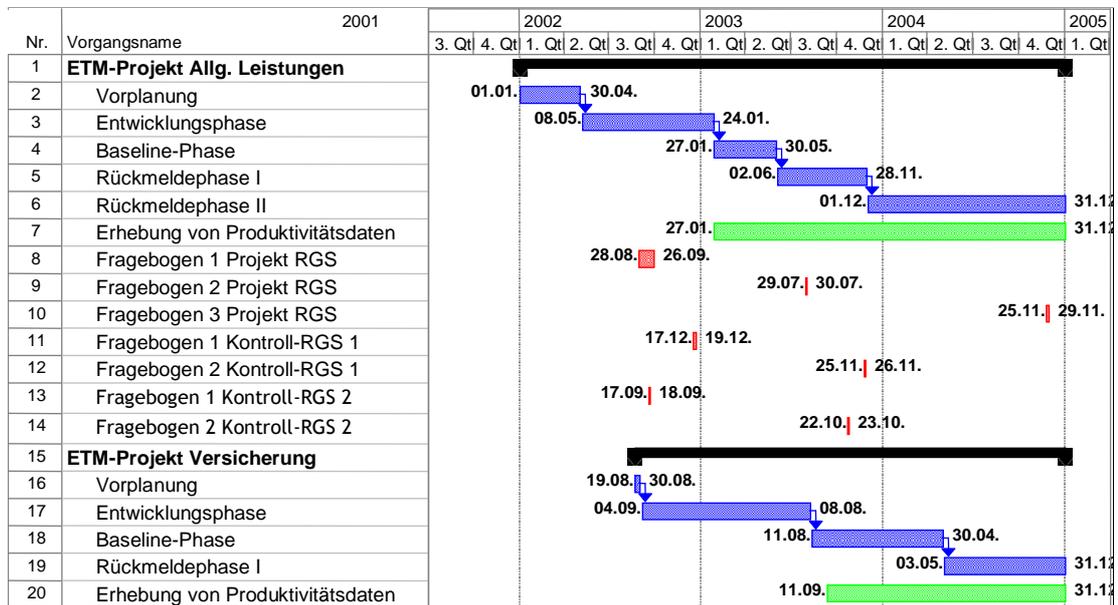
Zur Verbesserung der Reliabilität wurde ein unterbrochener Zeitreihen-Versuchsplan entworfen, der eine wiederholte Befragung bei den gleichen Gruppen synchron zu den Phasen des ETM-Projektes vorsah. Die Pretest-Befragung fand in der untersuchten Regionalgeschäftsstelle im August/September 2002 und in den beiden Regionalgeschäftsstellen ohne ETM-Entwicklung im September bzw. Dezember 2002 statt. In der zweiten Jahreshälfte 2003 erfolgte in allen Standorten eine Posttest-Messung. Im November 2004 wurde noch einmal eine abschließende Posttest-Befragung in der untersuchten Regionalgeschäftsstelle durchgeführt. Den gewählten Untersuchungsplan gibt die nachfolgende Tabelle wieder.

Tab. 3: Untersuchungsplan für die Befragungsstudie

Allgemeine Leistungen	Leistungen	Pretest	Posttest	Weiterer Posttest
Experimentalgruppe	E 1:	RGS NW: 28.08/04.09./ 26.09.02	E 2: RGS NW: 29./30.07.03	E 3: RGS NW: 25./29.11.04
	K 2:	RGS NW: 25./29.11.04	K 2: RGS MO: 25./26.11.03 RGS Süd: 22./23.10.03	K 2: RGS NW: 25./29.11.04
Kontrollgruppe	K 1:	RGS MO: 17.-19.12.02 RGS Süd: 17./18.09.02	K 2: RGS MO: 25./26.11.03 RGS Süd: 22./23.10.03	K 2: RGS NW: 25./29.11.04

In der nachfolgenden Abbildung werden die vier grundlegenden Phasen des Projektes und die im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Datenerhebungen im Überblick dargestellt.

Abb. 16: Übersicht über den Projektverlauf



6.3 Eingesetzte Fragebögen

Für die begleitende Befragungsstudie wurde ein Gesamtfragebogen konstruiert. Unter Berücksichtigung der Forschungshypothesen und des Input-Prozess-Outputmodells wurden hierzu Skalen zur Messung der Zielbindung, der Gruppenkohäsion, der Arbeitsbelastung, des Wohlbefindens, des Handlungsspielraums, der sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz, der Zufriedenheit und der Verbundenheit mit der Organisation herangezogen und zusammengestellt.

a.) Befragungsskalen zur Zielbindung

Zur Überprüfung der Zielbindung wurden unter Berücksichtigung der Erörterungen im Abschnitt 4.1.2.1 die Variablen „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“ und „Instrumentalität“ herangezogen und in entsprechenden Skalen abgebildet.

Berufliche Selbstwirksamkeit resultiert aus der Überzeugung eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft, dass sie bestimmte Verhaltensweisen und Maßnahmen, die zur Erreichung eines Ziels führen, tatsächlich ausführen kann. Selbstwirksamkeit stellt somit eine erlernte Kompetenzerwartung dar, die aus Einflussquellen wie frühere und gegenwärtige Leistungen, Leistungen anderer Personen und dem psychischen Zustand der Person resultiert. Die Menschen „programmieren“ sich dabei selbst für Erfolg und Misserfolg, indem sie sich gemäß ihrer Erwartungen verhalten. Die Erfassung der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung erfolgte mit Hilfe einer Sechs-Item-Skala, die von Abele, Stief und Andrä (2000) im Rahmen der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E zur Erforschung psychologischer Determinanten erfolgreicher Berufsverläufe konstruiert wurde. Jeweils drei der insgesamt sechs Items sprachen eher motivationale bzw. eher Fähigkeitsaspekte an. Drei Items wurden dabei invers zu hoher beruflicher Selbstwirksamkeit formuliert. Beispielitems waren: „Ich weiß genau, dass ich die an meinen Beruf gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will“ und „Ich glaube nicht, dass ich für meinen Beruf so motiviert bin, um große Schwierigkeiten meistern zu können“. Die Befragten hatten die Möglichkeit, die Statements auf einer fünfstufigen Ratingskala (1 = „stimmt nicht“, 5 = „stimmt genau“) zu beurteilen.

Instrumentalität ist gegeben, wenn eine bestimmte Handlung oder bestimmte Arbeitsleistung aus Sicht eines Mitarbeiters geeignet ist, um ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Die Instrumentalität wurde durch eine unveröffentlichte Skala des Institutes für Arbeitsphysiologie gemessen, die aus 4 Items bestand. Beispielitems für die Instrumentalitätsskala waren: „Meine Arbeitsleistungen blei-

ben nicht ohne Folgen für mich“, „Wenn ich gute Arbeit leiste, wird das im Betrieb auch anerkannt“. Die Einschätzung durch die Befragten erfolgte auf Basis einer siebenstufigen Ratingskala (1 = stimmt überhaupt nicht; 7 = stimmt völlig).

b.) Befragungsskalen zur Gruppenkohäsion

Die Messung der Gruppenkohäsion erfolgte mit einer Skala, die in Anlehnung an Seashore (1954) zusammengestellt wurde. Die 4 Items dieser Skala fragten danach, in welchem Ausmaß die Teammitglieder bereit waren, den Einzelnen gegen Kritik von Außenstehenden zu verteidigen, inwieweit sich die Teammitglieder bei der Erledigung ihrer Arbeit unterstützten, wie gut die Teammitglieder miteinander auskamen und wie stark der Zusammenhalt im Team ausgeprägt war. Das Antwortformat der Items bestand aus einer vierstufigen Skala, auf der anzugeben war, in welcher Stärke (1 = sehr stark; 4 = sehr schwach) die Item-Aussagen zutrafen.

c.) Befragungsskalen zur Stressanalyse und zum Wohlbefinden

Nach dem transaktionalen Stressmodell von Lazarus (Lazarus, 1999; Zapf & Dormann, 2006) hängen mögliche Beeinträchtigungen aufgrund von Stressreaktionen zum einen von der Stärke der Stress verursachenden Belastungen und zum anderen von den zur Verfügung stehenden Ressourcen zur Belastungsreduktion bzw. Belastungsvermeidung ab. Zur Messung der kognitiven Belastungen aufgrund von Störungen in der Handlungssteuerung wurden in dieser Arbeit Skalen zur quantitativen und qualitativen Belastung eingesetzt. Als externe Ressourcen wurden der Handlungsspielraum und die soziale Unterstützung betrachtet.

Die Messung der „quantitativen“ und „qualitativen Arbeitsbelastung“ erfolgte mit Hilfe von Skalen, die auf Grundlage des Kurz-Fragebogens zur Arbeitsanalyse (KFZA) von Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995) entwickelt wurden. Unter „quantitativer Arbeitsbelastung“ werden im KFZA Aspekte potenziell stressauslösender quantitativer Regulationsüberforderungen subsumiert. Zum einen entsteht eine quantitative Arbeitsbelastung immer dann, wenn im Rahmen der Handlungsregulation Zeitdruck entsteht. Zum anderen bezeichnet die quantitative Arbeitsbelastung das Arbeitsvolumen und die damit potenziell einhergehende Arbeitsverausgabung. Als Items auf Basis des KFZA wurden beispielsweise eingesetzt: „Ich stehe häufig unter Zeitdruck“; „Ich kann mein Arbeitspensum nur schaffen, wenn ich Qualitätseinbußen in Kauf nehme“. „Qualitative Arbeitsbelastung“ entsteht dann, wenn die Aufgabenwahrnehmung sich so komplex darstellt, dass sie die Leistungsvoraussetzungen des ausführenden Mitarbeiters kognitiv überfordert. Damit verbunden sind große

Konzentrationsanforderungen, da vielfältige Informationen gleichzeitig zu verarbeiten sind und die volle Aufmerksamkeit beanspruchen. Die qualitative Arbeitsbelastung wurde unter anderem durch folgende Items erhoben: „Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind“; „Meine Arbeitsaufgaben sind so vielfältig, dass man leicht den Überblick verliert.“ Die Skalen zur „quantitativen“ und „qualitativen Arbeitsbelastung“ bestanden jeweils aus 5 Items. Das Antwortformat der Items basierte auf einer fünf-stufigen Likert-Skala, auf der von den Teilnehmern anzugeben war, in welchem Ausmaß die Item-Aussagen die eigene Arbeitssituation charakterisierten (1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft völlig zu).

Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen hat große Bedeutung für die Stressforschung und für die Frage, wie die soziale Organisation der Arbeit im Team funktioniert. Soziale Unterstützung durch gute kollegiale Beziehungen im Team und mitarbeitergerechtes Führungsverhalten kann zum einen dazu beitragen, dass arbeitsbedingte Belastungen reduziert (d.h. es wird zum Beispiel Arbeit abgenommen) und auftretende Belastungen durch Puffereffekte als weniger beanspruchend empfunden werden. Zum anderen hat die soziale Unterstützung eine gesundheitsfördernde Wirkung, weil sie die Entwicklung von psychischen und psychosomatischen Befindensbeeinträchtigungen verhindert (Stadler & Spieß, 2002; BAuA, 2004). Die soziale Unterstützung wurde mit Hilfe eines Fragebogens von Frese (1989) operationalisiert, der die drei Aspekte der sozialen Unterstützung, also affektive Unterstützung, Bestätigung und Hilfe, jeweils differenziert nach Vorgesetzten und Kollegen zusammenfasste. Der eingesetzte Fragebogen beinhaltete zum Beispiel die Frage „Wie sehr können Sie auf Ihre Kollegen/Ihren Vorgesetzten verlassen, wenn es in der Arbeit schwierig wird?“. Das Antwortformat war vierstufig (1 = gar nicht, 2 = wenig, 3 = ziemlich, 4 = völlig).

Der Handlungsspielraum beschreibt die Möglichkeit, den Einsatz von Arbeitsverfahren, die Verwendung von Arbeitsmitteln und die zeitliche Organisation der Arbeit selbst zu disponieren und zu kontrollieren (Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995). Es stellt eine große Ressource im Sinne der Stressvermeidung dar, wenn zum Beispiel störanfällige Arbeiten in störungsarme Zeiten gelegt werden können. Der Fragebogen zur Kontrolle über den zeitlichen Ablauf beinhaltete 4 Items und der Bogen zur Kontrolle über die Arbeitsmethoden 5 Items. Aussagen bzw. Fragen, die vom Mitarbeiter über eine vierstufige Skala (1 = nein, überhaupt nicht, 4 = ja, weitgehend) bewertet bzw. beantwortet werden konnten, waren beispielsweise: „Meine Arbeit ist so, dass ich selbst bestimmen kann, in welcher Reihenfolge ich meine Aufgaben erledige.“ bzw. „Können Sie die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse beeinflussen?“

Zur Messung möglicher psychologischer Stressreaktionen wurden im Rahmen der Befragung Skalen zum Burnout, zur Arbeitszufriedenheit und zur Verbundenheit mit der Organisation eingesetzt.

Burnout bezeichnet dabei einen Erschöpfungszustand, der mit negativen Einstellungen und dem Gefühl des Ausgebrannt-Seins verbunden ist (Weinert, 2004). Maslach und Jackson (1984) haben aufgezeigt, dass Burnout kein plötzlich auftretendes Phänomen ist, sondern sich in den Phasen „Emotionale Erschöpfung“, „Depersonalisation“, „Gefühl der reduzierten professionellen Leistungsfähigkeit“ entwickelt. Unter Emotionaler Erschöpfung wird dabei das Gefühl verstanden, durch die Arbeit und den Kontakt mit Kunden emotional überlastet, überanstrengt und ausgelaugt zu sein. Depersonalisation beinhaltet gefühllose und abgestumpfte Reaktionen auf die betreuten Kunden. Schließlich tritt bei den Betroffenen eine verminderte persönliche Erfüllung durch das Gefühl von abnehmender Kompetenz bezüglich ihrer eigenen Arbeit ein. Die Messung der drei Burnout-Phasen wurde in der Untersuchung mit Hilfe der von Büssing & Perrar (1992) adaptierten Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI) vorgenommen, die sich eng an die von Maslach und Jackson (1981) vorgegebenen Item-Inhalte sowie an ihre Skalierung anlehnte. Der Fragebogen zur „Emotionalen Erschöpfung“ umfasste neun Items, der zur „Depersonalisation“ fünf und der zur „Persönlichen Erfüllung“ acht Items. Die Items wurden als Aussagen formuliert, zu denen die Befragten auf einer sechsstufigen Skala die Auftrittshäufigkeit einer beschriebenen Situation einschätzen konnten (1 = tritt überhaupt nicht auf, 6 = tritt sehr oft auf). Beispieli-tems waren: „ Den ganzen Tag mit Kunden zu arbeiten, ist für mich wirklich anstrengend“, „Ich habe das Gefühl, dass manche Kunden mir die Schuld für einige ihrer Probleme geben“, „Ich fühle mich sehr tatkräftig“. Bei den Skalen „Emotionale Erschöpfung“ und „Depersonalisation“ spiegelten numerisch hohe Werte hohe Ausprägungen der Burnout-Variable wider. Bei der Erfüllungsskala war dagegen zu beachten, dass hohe Werte ein geringes Ausmaß an Burnout indizierten.

Arbeitszufriedenheit stellt einen positiven emotionalen Zustand dar, der aus einer bewerteten Reaktion auf die jeweils gegebene Arbeitssituation resultiert (Neubach, Schmidt, Kylian, Hollmann & Heuer, 2001). Verschiedene Studien und Autoren haben aufgezeigt, dass die Arbeitszufriedenheit mit dem psychischen Wohlbefinden bzw. die Arbeitsunzufriedenheit mit dem Auftreten psychosomatischer Störungen in Zusammenhang steht (siehe hierzu Gebert, 2002). Die Erfassung der Arbeitszufriedenheit wurde – entsprechend den Skalen des Arbeitsbeschreibungsbogens (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978) – mit sieben Kunin-Items, die jeweils siebenfach gestuft sind, durchgeführt. Die Inhalte der Items bezogen sich auf die Zufriedenheit der Arbeit allgemein sowie mit verschiedenen Aspekten wie Kollegen, Vorgesetzte, Ar-

beitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten, Tätigkeit, Organisation und Leitung. Beispielitems waren: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit?“, „Wie zufrieden sind Sie mit den Entwicklungsmöglichkeiten?“

„Commitment“ (Verpflichtung) sagt etwas darüber aus, wie sehr sich ein Mitarbeiter seinem Unternehmen widmet und wie sehr er willens ist, für das Unternehmen tätig zu sein. Die Verpflichtung, die ein Mitarbeiter bereit ist einzugehen, hat starken Einfluss auf das Organisationsverhalten wie Kündigung, Abwesenheit und Arbeitsleistung (Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998). Meyer und Allen (1991) haben ein „Drei-Komponenten-Modell“ vorgeschlagen, in dem sie darauf hinweisen, dass Mitarbeiter für ihr Commitment unterschiedliche Gründe haben können, und dass die Verpflichtung deshalb eine multiple Basis haben kann. Das für diese Arbeit relevante affektive Commitment umfasst die emotionale Bindung an das Unternehmen, die Identifikation und die Involvierung. Zur Messung der Verbundenheit mit der Organisation wurden in der Befragungsstudie die affektive Verbundenheitsskala von Allen und Meyer (1990) in der deutschen Fassung von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998) eingesetzt. Mit Hilfe von acht Items wurde gemessen, wie stark die individuelle Identifikation der Teilnehmer mit der BKK ausgeprägt war und inwieweit sich die Mitarbeiter in das Unternehmen eingebunden fühlten. Beispielhafte Aussagen des Fragebogens waren: „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Berufsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können“ oder „Ich empfinde mich als ein Teil der Familie meines Unternehmens“. Das potenzielle Antwortspektrum der Items reichte von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme vollständig zu“.

6.4 Eingesetzte Auswertungsmethoden

Die im Folgenden dargestellten Methoden sollen der Erkundung und Prüfung der im Abschnitt 5 aufgestellten Hypothesen dienen. Hierzu werden zum einen Methoden benötigt, die es ermöglichen, die im Rahmen der Untersuchung gewonnenen Produktivitäts- und Befragungsdaten aufzubereiten, zu analysieren und sachbezogen zu interpretieren. Zum anderen gilt es, die Hypothesen mit Hilfe von Signifikanztests zu überprüfen. Diese Tests werden unter Einsatz von SPSS für Windows Version 11 und dem System SAS durchgeführt.

6.4.1 Deskriptive Methoden und Statistiken

a.) Analyse der Outputeffekte

a.1) Analyse der Zeitreihen

Durch die im Untersuchungsfeld monatlich durchgeführten Messungen liegen Daten in Form von Zeitpunktreihen vor, die sich über Sequenzdiagramme veranschaulichen lassen. Mit Hilfe der Sequenzdiagramme ist es jedoch nur möglich, einen visuellen Eindruck der Leistungsentwicklung für die Indikatoren oder der beteiligten Teams zu vermitteln. Im Rahmen der weiteren Zeitreihenanalyse soll daher eingehend geprüft werden, ob die Zeitreihen bestimmten Strukturen und Gesetzmäßigkeiten unterliegen haben, die Aufschluss über die Produktivitätsentwicklungen im Untersuchungszeitraum geben können. Hierzu kann unter Heranziehung des Rangkorrelationskoeffizienten von Spearman geprüft werden, ob sich in den einzelnen Phasen des Projektes ein monotoner Trend zwischen dem Messzeitpunkt t_i und dem Produktivitätswert y_i herausbildet hat. Zur Ermittlung des Rangkorrelationskoeffizienten, der algebraisch nichts anderes als eine Produkt-Moment-Korrelation zwischen zwei Rangreihen darstellt, werden die beiden Merkmalsträger in eine positive Rangordnung gebracht und den geordneten Merkmalen jeweils eine Rangziffer zugeordnet. Im Anschluss an die Rangtransformation wird für die ermittelten Rangziffernpaare (Rg) der Korrelationskoeffizient ρ unter Heranziehung der folgenden Formel berechnet (siehe auch Bourier, 2003):

$$\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum D_i^2}{n^3 - n} \quad \text{mit } D_i = Rgt_i - Rgy_i \quad (i = 1 \dots n)$$

Mit Hilfe des Rangkorrelationskoeffizienten von Spearman lassen sich unmittelbar die Stärke und die Richtung der Tendenz prüfen. Um den Trend (Grundrichtung) der Produktivitätsentwicklung abbilden zu können, wird unter Heranziehung der Methode der kleinsten Quadrate eine lineare Trendfunktion für die Produktivitätswerte im Zeitverlauf nach folgender Gleichung ermittelt (Bourier, 2003):

$$Y = a + bt$$

mit der Steigung b:

$$b = \frac{\sum t_i y_i - n \bar{t} \bar{y}}{\sum t_i^2 - n \bar{t}^2}$$

und dem Achsenabschnitt a:

$$a = \bar{y} - b \cdot \bar{t}$$

a.2) Analyse der Produktivitätseffekte

Bei der Beschreibung der in der Rückmeldephase eingetretenen Produktivitätseffekte werden in einem ersten Schritt die Mittelwerte der gemessenen Produktivitätsdaten in der Baseline-Phase mit denen in der Rückmeldephase verglichen und die aufgetretenen Differenzen als Effektmaß dargestellt. Die sich aus den Differenzen der Mittelwerte ergebenden Effektgrößen haben allerdings den Nachteil, dass die Streuung der Mittelwerte unberücksichtigt bleibt. Um die Ergebnisse normieren zu können, ist es daher angebracht, die Differenz d unter Berücksichtigung der Mittelwertstreuung zu ermitteln (Bortz, Döring, 2003). Die Berechnung der Effektgröße erfolgt gemäß nachfolgender Formel (siehe hierzu auch Fuhrmann, 1999):

$$d = \frac{\mu_A - \mu_B}{\sigma_\mu} \quad \text{wobei} \quad \sigma_\mu = \frac{n_A \sigma_A + n_B \sigma_B}{n_A + n_B}$$

b.) Analyse der Prozesse

Bei einem optimal gestalteten Zielsetzungsverfahren ergibt sich zwischen den Unternehmenszielen und den mit Hilfe der ETM-Methodik entwickelten Teamzielen ein direkter Wirkungszusammenhang. Zur Feststellung dieses Zusammenhangs soll in Anlehnung an den methodischen Ansatz der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (1996) überprüft werden, ob sich für die Zielbereiche und Indikatoren ein positiver Zusammenhang entlang der Wirkungskette „Unternehmensstrategie > Unternehmensziel > Teamziel > Indikator > Maßnahme“ konstatieren lässt.

Für die Analyse der Fragestellung, ob die Messung und Rückmeldung der ETM-Daten zu effizienten Regelungsprozessen in den Teams beigetragen haben, bietet es sich an, das Instrument der statistischen Regel- bzw. Kontrollkarte (Spiegel, Stephens, 2003) heranzuziehen. Diese Herangehensweise ist möglich, weil die Realisation der Indikatoren im ETM-System nach dem oben dargestellten Input-Prozess-Outputmodell als teaminterner Prozess betrachtet werden kann, der entsprechende Variationen im Zeitablauf aufweist. Die Regelkarten, die unter anderem im Rahmen des Qualitätsmanagements genutzt werden, dienen dazu, die Stabilität von Prozessen kontinuierlich zu überwachen und Abweichungen, die im Rahmen der regelmäßigen Messungen auftreten, frühzeitig zu identifizieren. Es lässt sich somit kontinuierlich überprüfen, ob ein Vorgang planmäßig verläuft oder ob spezielle Einflüsse dazu führen, dass sich der Prozess außerhalb der statistischen Kontrolle befindet. Die Untersuchung dieser Variationen zielt auf die Lage des Prozesses und seine Streuung ab, die im Falle des ETM-Messsystems aus den monatlich

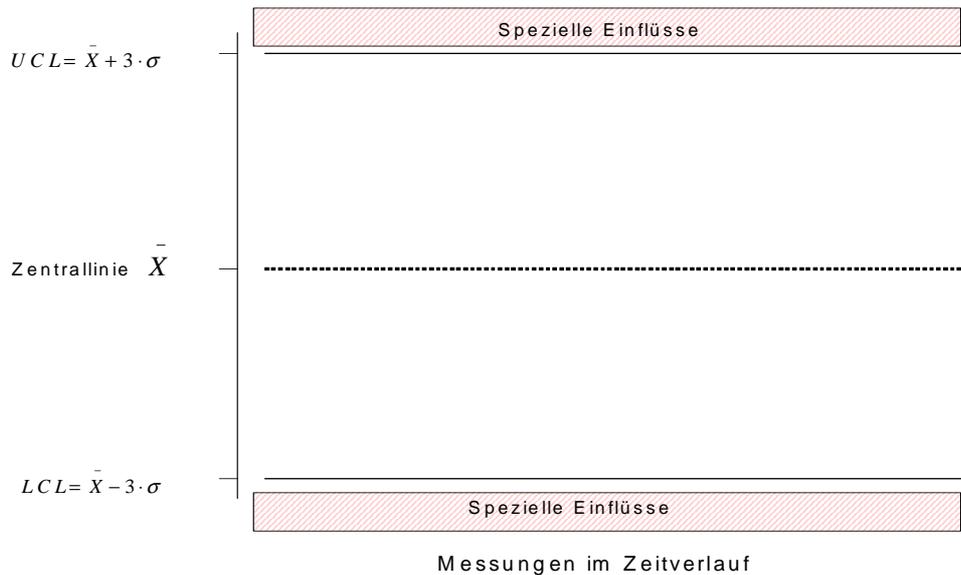
gemessenen Effektivitätswerten geschätzt und in der Regelkarte verzeichnet werden. Die allgemeine Struktur einer Regelkarte besteht aus der oberen Kontrollgrenze UCL (Upper Control Limit), der unteren Kontrollgrenze LCL (Lower Control Limit) und der Zentrallinie, die die Lage des Prozesses kennzeichnet. Bei einem normalverteilten Prozess fallen bei den angegebenen 99.73 Konfidenzgrenzen oder kurz 3σ - Grenzen die gemessenen Produktivitätswerte in 99,7% der Fälle zwischen die durch LCL und UCL angegebenen Grenzen. Es stellt somit ein deutliches Warnsignal dar, wenn ein Wert in einer Periode außerhalb der Kontrollgrenzen liegt. In diesem Fall streut der Prozess mehr, als es durch die natürliche Streuung erklärbar wäre. Auf dieser Grundlage wird im Rahmen der Prozessanalyse der Prozess als instabil bezeichnet (Broechler & Schönberger, 2004). Die andere Art der Variation ist die natürliche Streuung im Prozess. In diesem Fall ist der Prozess unter Kontrolle, die Streuung wird lediglich durch allgemeine Faktoren mit oft kleinem Einfluss bestimmt. Regelkarten bzw. Kontrollkarten sind somit ein gutes und in der Praxis gebräuchliches Instrument, um spezielle von allgemeinen Einflussfaktoren zu trennen.

In dieser Arbeit soll die X-Querkarte für Einzelwerte (Janssen/Laatz, 2005, S. 648 f.) verwendet werden, um die auftretenden Prozessvariationen aufzuzeichnen und zu analysieren. Bei der eingesetzten Kontrollkarte ermittelt sich die Zentrallinie aus dem Durchschnitt \bar{x} der monatlich gemessenen Effektivitätswerte bzw. Produktivitätswerte der einzelnen Prozesse. Die Kontrollgrenzen werden als Drei- Sigma- Bereich festgelegt und durch folgende Gleichungen beschrieben:

$$LCL = \bar{X} - 3 \cdot \sigma \quad \text{und} \quad UCL = \bar{X} + 3 \cdot \sigma$$

Ein Muster für den Diagrammtyp, der im weiteren Verlauf der Arbeit eingesetzt werden soll, gibt die nachfolgende Abbildung wieder.

Abb. 17: Statistische Regelkarte für Einzelwerte



Effiziente Regelungsprozesse zeichnen sich nicht nur dadurch aus, dass die Teamprozesse trotz einwirkender Faktoren stabil gehalten werden können. Eine leistungsfähige Regelung induziert kontinuierliche Lernprozesse, die im Zeitverlauf die Leistungsfähigkeit des Prozesses positiv beeinflusst. Aus diesem Grund soll in einem zweiten Schritt bei den stabilen Prozessen mit Hilfe von Prozesskennzahlen die Leistungsfähigkeit gemessen werden. Das Grundprinzip dieser Prozesskennzahlen ist eine Quantifizierung des Verhältnisses der Toleranzbreite des Prozesses zu seiner Streuung. Dieser Ansatz kann im Rahmen eines PPM- bzw. ETM-Messsystems dazu genutzt werden, um die zwischen Management und Entwicklungsteam vereinbarten Spannweiten (Spannweite zwischen Maximal- und Minimalwert) mit der Streuung der Produktivitätswerte zu vergleichen.

Auf dieser Grundlage wird im Rahmen dieser Arbeit die Prozesskennzahl Pp (preliminary process capability) zur Messung des Prozesspotenzials eingesetzt werden, die für die Qualitätssicherung in Unternehmen häufig zur Anwendung kommt und auch für die Berechnung der Prozessfähigkeit auf der Grundlage von weniger als 100 Einzelmessungen geeignet ist (Broecheler, Schönberger, 2004).

Der Pp- Wert ließ sich durch folgende Formel berechnen:

$$Pp = \frac{Max.EW - Min.EW}{6s}$$

Im Ergebnis spiegeln Werte von P_p kleiner als 1 ein niedriges Prozesspotenzial wieder. In diesem Fall unterliegen die Produktivitätswerte im Prozess im Sinne einer effektiven Regelung einer zu großen Streuung. Bei Werten zwischen 1 und 1,33 kann der Prozess dagegen als beschränkt fähig und bei Werten über 1,33 als fähig bezeichnet werden.

c.) Analyse der Auswirkungen von ETM auf die relevanten sozial-/motivationspsychologischen Variablen

Wie Bortz und Döring (2003) unter Bezugnahme auf vergleichende Untersuchungen von Corder-Bolz (1978), Kenny (1975) oder Zielke (1980) feststellten, lassen sich bei quasiexperimentellen Untersuchungen durch die Bildung der Differenzen zwischen den Messungen verschiedener Messzeitpunkte grundsätzlich sinnvolle und unverzerrte Schätzungen für die eingetretenen Veränderungen abbilden. Die interne Validität ist akzeptabel, solange sich die durchschnittlichen Pretest- Werte der Experimental- und Kontrollgruppen sowie deren Streuungen nicht allzu stark unterscheiden. Bei großen Differenzen besteht allerdings die Gefahr, dass die Ergebnisse durch Regressionseffekte verfälscht werden.

Für die deskriptive Analyse der Ergebnisse der begleitenden Befragung soll für die motivations- und sozialpsychologischen Variablen der Treatmenteffekt durch ETM nach Rossi und Freemann mittels der Differenz der Veränderung in der Experimental- und Kontrollgruppe errechnet werden. Die nachfolgende Tabelle gibt das Schema zur Ermittlung des Nettoeffektes wieder (siehe Bortz und Döring, 2003, S. 559).

Tab. 4: Schema zur Ermittlung des Netto- Veränderungseffektes

	Pretest	Posttest	Differenz
Experimentalgruppe	E 1	E 2	$E = E 2 - E 1$
Kontrollgruppe	K 1	K 2	$K = K 2 - K 1$
			Nettoeffekt = E - K

6.4.2 Hypothesenprüfende Methoden

Im Anschluss an die deskriptive Analyse sollen die dargestellten Untersuchungshypothesen mit Hilfe statistischer Testverfahren (Signifikanztests) überprüft werden. Zur Durchführung der Signifikanztests werden für die aufgestellten Forschungshypothesen die sich einander ausschließenden Null- (H_0)

und Alternativhypothesen (H_1) aufgestellt und mit Hilfe der nachfolgend beschriebenen Methoden getestet.

a.) Hypothesentests für die Produktivitätseffekte

Bei der ersten Hypothese zur Produktivitätsentwicklung handelt es sich um eine Veränderungshypothese für Zeitreihen. Von besonderer Bedeutung für die interferenzstatistische Analyse langer Zeitreihen mit mindestens 50 Messpunkten ist ein in der Ökonometrie entwickeltes Verfahren, das unter der Bezeichnung Box-Jenkins-Methode (Box, Jenkins & Reinsel, 1994) bekannt wurde. Die bisher vorliegenden Anwendungen dieser Methode im Zusammenhang mit dem Partizipativen Produktivitätsmanagement (PPM) sind viel versprechend (Sodenkamp, Kuhnt, Schmidt & Quante, in Druck). Als vergleichsweise voraussetzungsarmes Verfahren vermittelt sie Einblicke in die seriellen Abhängigkeitsstrukturen und periodischen Regelmäßigkeiten der Daten, sie überprüft direkte oder zeitlich versetzte Wirkungen von Interventionen auf die abhängige Variable und gestattet die Überprüfung spezieller Trendhypothesen (Bortz, Döring, 2003).

Eine Anwendung dieser Methode ist im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht angezeigt, da die von Box & Jenkins aufgestellte Minimalforderung von 50 äquidistanten Messzeitpunkten nicht erfüllt werden kann.

Zudem sind klassische Routineanwendungen wie z.B. der t-Test für Einzelfalldaten aufgrund der seriellen Abhängigkeiten der Messungen ungeeignet (vgl. Fuhrmann, 1999, S. 198).

Aus diesem Grund soll in Anlehnung an Fuhrmann (1999) eine alternative Form der Auswertung eingesetzt werden. Die alternative Möglichkeit besteht darin, die Zeitreihe der Effektivitäts- bzw. Produktivitätswerte in eine Zeitreihe binärer Daten zu transformieren und im Anschluss zu testen, ob eine Gleichverteilung der beiden Kategorien vorliegt (Auftrittswahrscheinlichkeit $p = 0,5$). Als Testverfahren bietet sich der nicht parametrische Vorzeichenstest an. Der Nullhypothese liegt dabei die Annahme zugrunde, dass die Lage der Baseline-Phase eine Schätzung für die in der Rückmeldephase zu erwartenden Produktivitätswerte darstellt und in der Feedbackphase entsprechend der Auftretenswahrscheinlichkeit 50% der Werte unter und 50% der Werte über diesem Schätzwert liegen werden. Da $n < 25$ ist, kann die Wahrscheinlichkeit für die Häufigkeit der Vorzeichen mit Hilfe der Binominalverteilung berechnet werden.

Da aufgrund der geringen Zahl von Messwerten in der Baseline-Phase Ausreißer den Mittelwert sehr stark prägen würden, wird in dieser Arbeit nicht das

arithmetische Mittel, sondern der M(aximum-Likelihood)-Schätzer nach Huber als robustes Lagemaß eingesetzt (Janssen/Laatz, 2005, S. 227)¹.

Mit Hilfe des Vorzeichentests werden sowohl für die Gesamtproduktivität als auch für die Indikatoren und Teams die Produktivitätseffekte auf Signifikanz geprüft. Bei den Indikatoren und den Teams kann die Situation auftreten, dass nicht alle Indikatoren bzw. alle Teams signifikante Ergebnisse aufweisen. Um insgesamt nachweisen zu können, dass es sich um einen signifikanten Effekt handelt, wird mit Hilfe des Binominaltests überprüft, wie groß die Wahrscheinlichkeit P ist, dass von k Ergebnissen bei den Indikatoren oder bei den Teams mindestens x Werte zufällig signifikant werden (Bortz, Döring, 2003). Die Nullhypothese H_0 : „Die Anzahl der signifikanten Ergebnisse entspricht für $\pi = \alpha = 0,05$ dem Zufall“ ist zu verwerfen, wenn $P < \alpha$.

$$P = \sum_{i=x}^k \binom{k}{i} \cdot \pi^i \cdot (1-\pi)^{k-i}$$

b.) Hypothesentests für die Entwicklung von leistungsfördernden Mechanismen unter Einsatz von PPM

b.1) Steuerungsprozesse

Bei der Auswertung, ob zwischen den einzelnen Indikatoren des ETM-Systems und den Unternehmenszielen im Untersuchungszeitraum ein unmittelbarer und gerichteter Wirkungszusammenhang bestand, kommen die beiden Variablen „direkter Wirkungszusammenhang“ (1) und „kein Wirkungszusammenhang“ (0) zum Tragen. Mit Hilfe des Binominaltests lässt sich statistisch prüfen, ob die Anzahl der Variablen mit dem Wert 1 als eine Realisation einer binomialverteilten Zufallsvariable aufgefasst werden können, oder ob die Merkmalsträger mit Wert 1 signifikant größer sind als der unter reiner Zufälligkeit anzunehmende Anteil von 50%.

¹ Bei dem M-Schätzer werden für die aufgetretenen Werte unterschiedliche Gewichte vergeben, die dazu beitragen, dass extreme Werte mit einem niedrigeren Gewicht einfließen. Bei dem M-Schätzer nach Huber bleibt das Gewicht bis zu einer kritischen Grenze ($c=1,339$) gleich hoch und sinkt dann kontinuierlich.

b.2) Regelungsprozesse

Ziel der Regelungsprozesse mit Hilfe von ETM ist es, dass sich die Prozesse im Team stabil gestalten und die gemeinsamen Erwartungen von Management und Team erfüllen. Es stellt sich in dieser Arbeit somit die Frage, ob die den Indikatoren zugrunde liegenden Prozesse in der Rückmeldephase fähig waren, mindestens Produktivitätswerte entsprechend dem gemeinsam zwischen Management und Entwicklungsgruppe festgelegten Erwartungswert (= 0) zu erreichen. Als Signifikanztest kann unter der Maßgabe, dass die Produktivitätswerte in der Rückmeldephase normalverteilt sind, der t-Test für eine Stichprobe eingesetzt werden.

Die Nullhypothese H_0 : „Der Mittelwert der einzelnen Produktivitätswerte ist gleich dem Erwartungswert (=0)“ ist zugunsten der Forschungshypothese zu verwerfen, wenn

$$t = \frac{\left(\begin{matrix} - \\ x-0 \end{matrix} \right)}{s} \cdot \sqrt{n} > t_{\text{krit. (einseitiger Test)}}$$

Zur Prüfung der Normalverteilungsannahme der Messwerte wird als Vortest der Kolmogorov- Smirnov- Test durchgeführt.

c.) Hypothesentests für die über die begleitende Befragungsstudie gemessenen Effekte

Aus dem Fragebogen lassen sich für die Experimentalgruppe, die Kontrollgruppen sowie für die einzelnen Variablen für jeden Messzeitpunkt die Skalenmittelwerte sowie die Varianzen als Maßzahl für die Streuung der Variablenwerte ermitteln.

Als Verfahren zur statistischen Überprüfung der Mittelwertunterschiede in den Experimental- und Kontrollgruppen bietet es sich aufgrund des oben beschriebenen Untersuchungsdesigns an, eine zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholungen vorzunehmen. Hierbei ist ein unabhängiger Faktor „Gruppe“ (mit zwei Ausprägungen) sowie ein abhängiger Faktor „Messzeitpunkt“ (mit zwei oder drei Messwiederholungen) zu berücksichtigen. Mittels F-Quotient wird geprüft, ob zwischen den Zeilenmittelwerten der Experimental- und Kontrollgruppen und den Spaltenmittelwerten der einzelnen Messzeitpunkte statistisch bedeutsame Unterschiede bestehen.

Zur Ermittlung von Interaktionen zwischen den Messzeitpunkten und Gruppen wird geprüft, ob die Variablen einfach additiv oder in anderer Form zusammenwirken (Bortz, Döring, 2003).

Kapitel 7

ENTWICKLUNG UND AUSGESTALTUNG DER ETM-SYSTEME

In diesem Abschnitt werden die in den beiden Untersuchungsbereichen entwickelten ETM-Systeme und der Projektverlauf eingehend beschrieben.

7.1 ETM-System im Bereich Leistungen

7.1.1 Schritt 1: Bildung des Entwicklungsteams und der Steuergruppe

Zu Beginn der Entwicklungsphase wurde das Entwicklungsteam für den Bereich Allgemeine Leistungen nach dem Delegiertenverfahren gebildet. Hierzu wurden aus den 5 Leistungsteams jeweils 2 Delegierte in das Entwicklungsteam entsandt. Im Rahmen des Delegationsverfahrens wurde sichergestellt, dass sowohl die Ebene der Teamleiter als auch die Ebene der Kundenbetreuer im Entwicklungsteam vertreten war. Um eine Dominanz der Teamleiter innerhalb der Entwicklungsteams zu vermeiden, erfolgte einvernehmlich die Festlegung, dass lediglich 2 der 5 Teamleiter an den Sitzungen des Entwicklungsteams teilnahmen. Weiterhin wurde im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit der örtliche Personalrat in die Entwicklungsarbeit eingebunden. Die Moderation lag bei einer Mitarbeiterin des Institutes für Arbeitsphysiologie in Dortmund.

Neben dem Entwicklungsteam wurde für die nach ETM-Methodik vorgesehenen Abstimmungsprozesse mit dem Management ein Steuerkreis eingerichtet, dem seitens des Managements der Regionalgeschäftsführer, die Bereichsleiterin Leistungen und der für das Projekt zuständige Abteilungsleiter für Personal, Organisation und Datenverarbeitung angehörten. Ergänzt wurde der Steuerkreis durch einen Vertreter des Hauptpersonalrates und des Institutes für Arbeitsphysiologie in Dortmund, die in beratender Funktion an den Steuerkreissitzungen teilnahmen.

7.1.2 Schritt 2: Bestimmung der Ziele

In der ersten Sitzung der Entwicklungsgruppe wurden die grundlegenden Arbeitsschritte im anstehenden Projekt „Effizientes Teammanagement“ erörtert und der Arbeitsrahmen für das Entwicklungsteam festgelegt. Im Anschluss

wurden in einem moderierten Brainstormingprozess die Tätigkeiten in den Teams „allgemeine Leistungen“ zusammengetragen. Die folgenden beiden Sitzungen dienten dazu, im Rahmen einer Aufgabensynthese die einzelnen Tätigkeiten zu Aufgabenbereichen zusammenzufassen und unter Würdigung des Leitbilds, der bestehenden Zielvereinbarungen und der Servicestandards die grundlegenden Ziele der allgemeinen Leistungsteams abzuleiten.

Folgende Teamziele wurden von der Entwicklungsgruppe Leistungen festgelegt:

- Zeitnahe und qualitätsgerechte Bearbeitung
- Versicherte zufrieden stellen
- Wirtschaftliches Handeln
- Arbeitsorganisation
- Zufriedene Mitarbeiter/Teamklima
- Einarbeiten neuer Kollegen

7.1.3 Schritt 3: Identifikation der Indikatoren

In der vierten bis elften Sitzung der Entwicklungsgruppe wurden geeignete Indikatoren für die einzelnen Ziele festgelegt.

Die Teilnehmer entwickelten hierbei eine Vielzahl von Ideen, die vorwiegend unter dem Kriterium einer objektiven, differenzierten und zeitnahen Erfassung gegeneinander abgewogen wurden. Die breiteste Diskussion gab es bei der Bildung praxisgerechter Indikatoren zur Messung der Effizienz im Zielbereich „zeitnahe und qualitätsgerechte Bearbeitung“. Es wurden seitens des Teams verschiedene Alternativen wie die Anzahl der eingegangenen Beschwerden, die Anzahl berechtigter Kündigungen aus Unzufriedenheit, die Höhe der Rückstände in Abhängigkeit von der Teambesetzung, die Anzahl der Beanstandungen durch das Bundesversicherungsamt und die Innenrevision, die Summe der Beanstandungen bei stichprobenartigen Arbeitsplatzüberprüfungen durch die Entwicklungsgruppe thematisiert. Da Bearbeitungsrückstände der angestrebten zeitnahen Bearbeitung entgegenstehen und aus Sicht des Kundenservice kontraproduktiv sind, entschied sich die Gruppe dafür, nach Relevanz gewichtete Rückstände am Arbeitsplatz als Indikator heranzuziehen.

Im Verlauf der Entwicklungsarbeit bedurften die Mitglieder des Entwicklungsteams verschiedentlich motivationaler Unterstützung durch die Moderatorin sowie die Leitung der Regionalgeschäftsstelle, da der Prozess - aufgrund der sorgfältigen Diskussionen verschiedener Alternativen und ihrer Erfassungsmöglichkeiten – erhebliche Zeit in Anspruch nahm.

Die Besetzung des Entwicklungsteams nach dem Delegiertenverfahren machte es zudem erforderlich, dass die erarbeiteten Indikatoren von den Beauftragten in den einzelnen Teams vorgestellt wurden. Dies erfolgte mit der Zielsetzung, alle Mitarbeiter in den Leistungsteams frühzeitig in den Prozess einzubinden und auf diese Weise einen möglichst breiten Konsens zu erreichen. Anregungen, die im Rahmen der Teamabstimmungen entstanden, wurden - soweit sie den Anforderungen der ETM-Methodik entsprachen - in das System aufgenommen (wie z. B. die Berücksichtigung der Punkte zum Schriftwechsel im Rahmen der Qualitätssicherungsmaßnahmen). Während dieser Teambesprechungen wurden von einigen Mitarbeitern aber auch grundlegende Fragen zur methodischen Herangehensweise und möglicher negativer Konsequenzen der ETM-Einführung gestellt. Insbesondere wurden folgende Fragen zum Teil heftig diskutiert:

- Wie kann eine nachhaltige und durchgängige Umsetzung der von der Entwicklungsgruppe vorgeschlagenen Aktivitäten in den Teams sichergestellt werden?
- Werden alle Daten an die Führung weitergegeben oder ist Vertraulichkeit gegeben?
- Hat ETM über die erwünschten Produktivitätssteigerungen Auswirkung auf die Personalbemessung und führt es in der Endkonsequenz zu Stellenreduzierungen?
- Werden Daten aus dem ETM-Messsystem zur individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt?
- Was passiert, wenn einzelne Mitarbeiter aufgrund einer Verweigerungshaltung später keine Rückmeldung abgeben oder Daten manipulieren?
- Wie einigen sich die Entwicklungsgruppe und die Führungskräfte bei unterschiedlichen Auffassungen? (Steuerkreissitzung)
- Wie vertragen sich die ETM-Ziele mit den prämierelevanten Unternehmenszielen der BKK? (Zielkonflikt/Zielkonkurrenz)

In Gesprächen mit der Regionalgeschäftsführung und dem externen ETM-Moderator wurden diese Themen konstruktiv erörtert und darauf aufbauend Problemlösungen entwickelt. Beispielsweise wurde zur Sicherstellung eines individuellen Vertrauensschutzes festgelegt, dass die Daten für die Rückmeldeberichte später durch ein Teammitglied, dem ETM-Beauftragten, und nicht durch den Teamleiter erhoben werden.

Nachdem das Entwicklungsteam einen vollständigen Vorschlag für die Indikatoren erarbeitet hatte, wurden die mit allen Mitarbeitern des Leistungsbereiches abgestimmten Ziele und Indikatoren dem Steuerkreis präsentiert. Im Rahmen dieser ersten Sitzung stimmte der Steuerkreis den entwickelten Zielen

len vollständig und den Indikatoren weitgehend zu. Lediglich die Idee der Entwicklungsgruppe, die „Leistungsausgaben je Team pro Monat“ als Indikator für den Aufgabenbereich „wirtschaftlich Handeln“ zu wählen, musste verworfen werden, da dieser Wert aus dem Controlling nur teilweise durch die Mitarbeiter zu beeinflussen war und daher nicht den Anforderungen für die ETM-Indikatoren genügte. Es wurde vorgeschlagen, aus dem Controlling die kriteriengerechte Kennzahl (Krankengeldquote) in das ETM-Messsystem zu übernehmen.

In der anschließenden dreizehnten Sitzung des Entwicklungsteams wurden die Indikatoren auf Grundlage der Anregungen aus dem Steuerkreis noch einmal überarbeitet. In der zweiten Steuerkreissitzung wurden ergänzende Ideen zu einem Indikator für das Ziel „Versicherte zufrieden stellen“ diskutiert. Der Vorschlag der Entwicklungsgruppe, die Leistung in diesem Aufgabenbereich über die Indikatoren „Anzahl der Kündigungen von Versicherten aus Unzufriedenheit“ und „Anzahl der Beschwerden-Anrufe und Beschwerden-Schreiben nach einem Ursachen-Differenzierungs-Schema“ abzubilden, hielt das Management für ungeeignet. Schließlich verständigte sich der Steuerkreis darauf, dass die Kundenzufriedenheit durch eine zeitnahe und eine qualitätsgerechte Bearbeitung der Kundenanliegen gemessen werden sollte und fasste die beiden Zielbereiche zusammen. In der vierzehnten bis sechzehnten Sitzung des Entwicklungsteams wurden die Indikatoren auf Grundlage der Anregungen des Steuerkreises noch einmal optimiert und die Checklisten und Messblätter konkretisiert. Am Ende dieses Schrittes lagen für die Messung der fünf Ziele der allgemeinen Leistungsteams 13 Indikatoren vor, die im Folgenden näher beschrieben werden.

a.) Indikatoren zur Messung der zeitnahen und qualitätsgerechten Bearbeitung und der Zufriedenstellung der Versicherten

Die BKK hat unter dem Titel „Service bieten – heißt Service leben“ Servicestandards entwickelt, die dazu beitragen sollen, dass im Rahmen des Kassenwettbewerbs der Kunde durch hohe Fachkompetenz, Schnelligkeit und Freundlichkeit überzeugt wird. In den Servicestandards ist insofern die generelle Zielsetzung niedergelegt worden, dass einfache Aufgaben in maximal 24 Stunden, umfangreichere Fälle in 48 Stunden und sehr schwierige Fälle in maximal 4 Tagen zu erledigen sind. Weiterhin soll nach den Servicestandards ein Rückruf innerhalb von 24 Stunden erfolgen, wenn Fragen der Kunden nicht sofort beantwortet werden können.

Unter Berücksichtigung der generellen Servicestandards hat das Entwicklungsteam zur Messung der zeitnahen Bearbeitung der Post den Indikator „Höhe der Rückstände in Abhängigkeit von der Teambesetzung“ entwickelt.

Bei diesem Indikator sollten wöchentlich alle Fälle erhoben werden, die vor mehr als drei Tagen auf dem Schreibtisch eingegangen sind und noch nicht in Bearbeitung genommen werden konnten. Die ermittelten Fälle sollten mittels eines Zeitaufwandsschemas mit Punktwerten gewichtet werden, wobei für einen Arbeitsunfähigkeitsfall vier Punkte, für einen Befreiungsfall drei Punkte, für einen unbearbeiteten Krankenhausfall ein Punkt und alle anderen unbearbeiteten Fälle zwei Punkte anzusetzen waren. Die Summe der Rückstandspunkte sollte wöchentlich an den ETM-Beauftragten des Teams weitergemeldet werden, der nach getroffener Vereinbarung für die Datensammlung zuständig war. Da grundsätzlich eine Abhängigkeit zwischen den aufgelaufenen Rückständen und der tatsächlichen Teambesetzung angenommen werden konnte, hatte das Entwicklungsteam die tatsächliche Teambesetzungsquote (Ist-Manntage/Soll-Manntage) als teambasierten Korrekturfaktor eingeführt.

Als Indikator für die zeitnahe Bearbeitung von telefonischen Rückfragen wurde gemäß den Servicestandards der Indikator „Anzahl der Anrufe, die in den letzten 24 Stunden nicht erledigt werden konnten“ festgelegt. Die Anzahl der unerledigten Anrufe sollte hierzu arbeitstäglich von jedem einzelnen Mitarbeiter im Team vor der Mittagspause im Rahmen eines Selbstaufschreibungsverfahrens notiert werden.

Neben einer schnellen und serviceorientierten Bearbeitung trägt auch eine qualitätsgerechte Vorgangsbearbeitung zur Kundenzufriedenheit bei. Unter Würdigung dieses Grundsatzes hatte sich daher das Entwicklungsteam im Anschluss an den oben dargestellten Diskussions- und Abwägungsprozess dafür entschieden, die Bearbeitungsqualität über Checklisten (siehe Anhang A) zu erheben. Die Checklisten beinhalteten zu beachtende fachliche Regeln bei der Bearbeitung von Arbeitsunfähigkeitsfällen und elementare Standards beim Schriftwechsel mit Kunden. Die Qualitätsprüfung sollte halbjährlich durch den Teamleiter durchgeführt werden. Für die Einschätzung der Arbeitsunfähigkeitsfälle sollte – trotz des nicht unerheblichen Arbeitsaufwandes - jeweils der komplette Fallbestand herangezogen werden. Für die Einschätzung des Schriftwechsels wurden Stichproben vorgesehen. Als Indikator diente der Quotient aus den erreichten Punkten und den maximal erreichbaren Punkten.

b.) Indikatoren zur Messung des wirtschaftlichen Handelns

Durch eine gezielte und zeitnahe Steuerung von Leistungsfällen können die allgemeinen Leistungsteams grundsätzlich einen Beitrag dazu leisten, dass die Leistungsausgaben unter Wahrung der gesetzlichen und satzungsmäßigen Verpflichtungen minimiert werden. Beispielsweise können Leistungsausgaben vermieden werden, wenn durch die gezielte Einschaltung des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen und eine gezielte Fallsteuerung Versicherte vor Eintritt in den Krankengeldbezug (nach Wegfall der Entgeltfortzahlung des Arbeitgebers nach 42 Tagen Arbeitsunfähigkeit) wieder arbeitsfähig werden.

Auf dieser Grundlage hatte das Entwicklungsteam als Messgrößen für die wirtschaftliche Fallsteuerung die beiden Indikatoren „Anzahl der nicht bearbeiteten Scanner-Ausdrucke (Begutachtung einleiten)“ und „Anteil der zeitnah bearbeiteten Wiedervorlagen für Begutachtungsfälle“ abgeleitet. Der dritte ergebnisorientierte Indikator „Krankengeldquote“ wurde aus dem bestehenden Controllingssystem entnommen.

c.) Indikatoren zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Teamklimas

Eine weitere wesentliche Zielsetzung der allgemeinen Leistungsteams war, dass durch hohe Mitarbeiterzufriedenheit und ein gutes Betriebsklima eine optimale Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale erreicht wird. Hierzu wurde ein Indikator definiert, der die Streuung der Summe der gewichteten Rückstände im Team abbildete. Dies geschah unter dem Blickwinkel, dass eine als ungerecht empfundene Arbeitsverteilung zu permanenten Unzufriedenheiten und Spannungen führen könnte. Darüber hinaus sollte mit diesem Indikator bewusst ein Solidaritätseffekt im Team ausgelöst werden.

Weiterhin wurde die Messung der Eigeninitiative der einzelnen Teammitglieder und des Teamklimas als wesentlich erachtet. Hierzu wurde - methodisch unterstützt durch das begleitende Institut - im Entwicklungsteam die Entscheidung getroffen, die Datenerhebung jeweils über einen Fragebogen vorzunehmen. Die Fragen für die Skala Eigeninitiative wurden dabei aus dem Fragebogen zum „Organizational Citizenship Behavior“ von Staufenbiehl und Hartz (2000) entnommen. Das Teamklima basierte auf der Skala „soziale Rückenbedeckung“ aus dem Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse von Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995). Es wurde hier jeweils der Mittelwert des Teams als Messwert zugrunde gelegt.

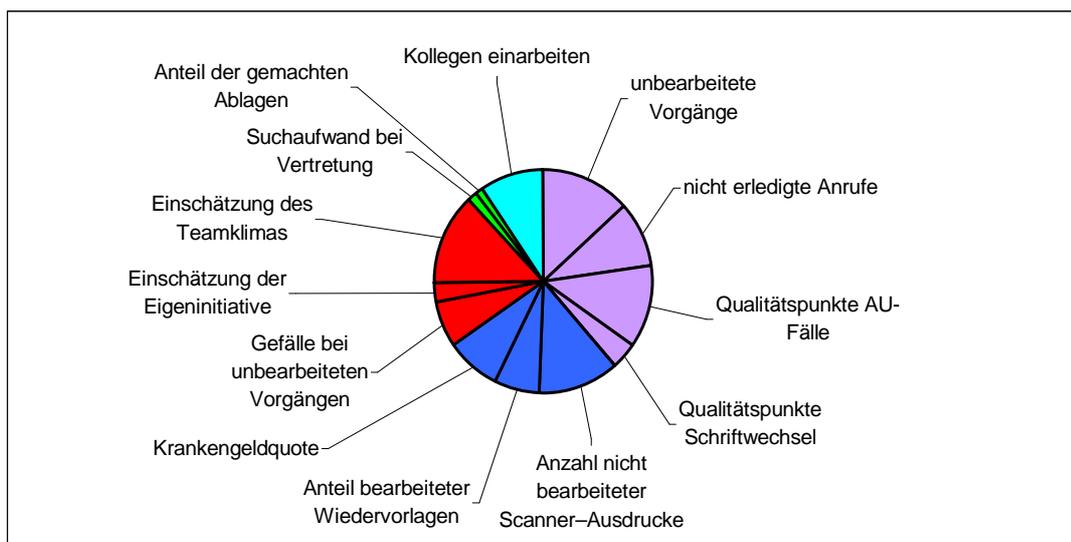
d.) Indikator zur Messung der Arbeitsorganisation

Wie oben beschrieben, gehört es zu den Aufgaben der Leistungsteams, bei Abwesenheit eines Teammitglieds die Vertretung am Arbeitsplatz eigenständig zu organisieren, damit weiterhin eine serviceoptimale Kundenbetreuung möglich ist. Wird der Arbeitsplatz von einem Teammitglied nicht nach den vorgegebenen Kriterien (z.B. Ablagesystematik, Abgabevermerke bei Weiterleitung von Akten) organisiert, hat dies im Vertretungsfalle einen vermehrten Suchaufwand zur Folge. Aus diesem Grund wurde zur Messung des Organisationsgrades am Arbeitsplatz der Indikator „Suchaufwand bei Vertretungen“ gebildet. Zur Ermittlung dieses Indikators sollten am Ende eines jeden Vertretungstages alle Fälle gezählt werden, bei denen der momentane Verbleib nicht nachgehalten werden konnte oder die sich nicht in der Ablage befanden.

e.) Indikator zur Messung der Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Zum Zeitpunkt der Entwicklung des ETM-Systems gab es im Leistungsbereich der untersuchten Regionalgeschäftsstelle eine Reihe von Stellenvakanzen. Dies stellte die Teams vor die Aufgabe, neue Kolleginnen und Kollegen einzuarbeiten. Zur Nachhaltigkeit der Einarbeitungsqualität wurde eine Checkliste erarbeitet, in der die bei der Einarbeitung zu vermittelnden Inhalte aufgelistet wurden. Am Ende des Einarbeitungsprozesses sollte durch den einarbeitenden und den eingearbeiteten Mitarbeiter gemeinsam eingeschätzt werden, ob die in der Checkliste niedergelegten Punkte erfolgreich umgesetzt wurden.

Abb. 18: Übersicht über die Indikatoren des ETM-Systems der allgemeinen Leistungsteams



7.1.4 Schritt 4: Entwicklung der Bewertungsfunktionen

Nachdem die Ziele und Indikatoren festgelegt waren, wurden von der siebzehnten bis einundzwanzigsten Sitzung des Entwicklungsteams die Spannweiten (Minimal-, Erwartungs- und Maximalwerte) und Effektivitätswerte definiert sowie die für die Datenerhebung und -auswertung wesentlichen Messroutinen abgestimmt. Bei der Zuordnung der maximal erreichbaren Effektivitätspunkte wurden die Indikatoren „unbearbeitete Vorgänge“ und „Teamklima“ mit 100 Punkten das höchste Gewicht beigemessen. Die übrigen Indikatoren folgten mit Abstufungen.

Die Spannweiten und Effektivitätswerte für die einzelnen Indikatoren sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst. Die Bewertungsfunktionen der einzelnen Indikatoren sind im Anhang A mit weitergehenden Beschreibungen zu den Indikatoren abgebildet.

Tab. 5: Spannweiten und Effektivitätswerte der Indikatoren in den allgemeinen Leistungsteams

Indikator	Spannweiten			Effektivitätswerte		
	Minima	EW	Maxima	Minwert	O	Maxwert
unbearbeitete Vorgänge in Abhängigkeit von der Teambesetzung	25	16	5	- 100	0	+100
Anzahl der Anrufe, die seit mehr als 24 Stunden nicht erledigt werden konnten	1	0,2	0	- 25	0	+70
Anteil erreichter Qualitätspunkte AU-Fälle	75%	83%	94%	- 90	0	+90
Anteil erreichter Qualitätspunkte Schriftwechsel	55%	85%	98%	- 10	0	+30
Anzahl nicht bearbeiteter Scanner-Ausdrucke	7	2,5	0	- 65	0	+90
Anteil der zeitnah bearbeiteten Wiedervorlagen	40%	75%	100%	-40	0	+50
Krankengeldquote	35	28	23	- 80	0	+60
Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen	60	29	10	- 50	0	+50
Einschätzung der Eigeninitiative des Teams	2,3	2,9	3,5	-20	0	+20
Einschätzung des Teamklimas	3	3,7	4,5	- 60	0	+100
Suchaufwand bei Vertretung	2	0,3	0	- 40	0	+10
Anteil der gemachten Ablagen	75%	88%	100%	- 30	0	+10
Anteil erledigter Punkte der Checkliste „Einarbeiten neuer Kollegen	60%	75%	90%	- 30	0	+70

7.1.5 Schritt 5: Entwicklung des Feedbacksystems

Als Grundlage für den Feedbackprozess wurde unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Indikatoren, Spannweiten und Effektivitätswerte das Layout für den Rückmeldebericht festgelegt, der in der folgenden Abbildung musterhaft dargestellt wird.

Abb. 19: Rückmeldebericht Leistungsteams

Indikator	Spannweite			Istwerte	Effektivitätswerte				
	Minima	EW	Maxima		Minwert	Nw	Maxwert	Punkte	Vormonat
unbearbeitete Vorgänge	25	16	5	11	-100	0	100	43	83
Ablage gemacht	75%	88%	100%	88%	-30	0	10	0	0
Anzahl nicht bearbeiteter Scanner-Ausdrucke	7,00	2,50	0,00	1,50	-65	0	90	36	58
Anteil bearbeiteter Wiedervorlagen	40%	75%	100%	89%	-40	0	50	28	41
Krankengeldquote	35%	28%	23%	26%	-80	0	60	21	-2
Einschätzung der Eigeninitiative	3,00	4,50	6,00	4,63	-20	0	20	2	3
Einschätzung des Teamklimas	3,00	3,70	4,50	3,71	-60	0	100	2	25
Suchaufwand bei Vertretung	2,00	0,30	0,00	0,03	-40	0	10	9	9
Kollegen einarbeiten	60%	75%	90%		-30	0	70		
Qualitätspunkte AU-Fälle	75%	83%	94%		-90	0	90		
Qualitätspunkte Schriftwechsel	55%	85%	98%		-10	0	30		
Qualitätspunkte Nachweispflicht	80%	98%	100%		-5	0	10		
Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen	60	29	10	28	-50	0	50	2	50
Anmerkungen						Gesamt	490	143	
								29%	54%

Wie die Abbildung zeigt, sind in den nicht grau unterlegten Spalten des Berichtes die Spannweiten und die erreichbaren Effektivitätspunkte für die einzelnen Indikatoren zu ersehen. Die Resultate der monatlichen Messung und Auswertung sind den grau unterlegten Spalten zu entnehmen. Hierbei stehen die ermittelten Indikatorwerte in der Spalte mit der Überschrift „Ist-Werte“. Die durch die Bewertungsfunktionen bestimmten Effektivitätspunkte sind in der Spalte „Punkte“ abzulesen. In einer weiteren Spalte sind die erreichten Punkte des Vormonats eingetragen, um über einen direkten Vergleich den Entwicklungsstand und mögliche Verbesserungspotenziale zu verdeutlichen. Die Summe

der Gruppenleistung ist im Rückmeldebogen als Gesamtwert ausgewiesen. In der Zeile darunter wird als weitere Orientierungsgröße der Prozentsatz der erreichten Maximalpunkte dargestellt. Damit enthält das Format des Rückmeldebogens die wichtigsten Produktivitätszahlen der Teams und bietet über die Auswertungsmöglichkeiten auf Indikatorebene die Grundlage für zielbereichsbezogene Verbesserungsmaßnahmen. Die Gesamtzahl der Effektivitätspunkte gibt Aufschluss über die Gesamtentwicklung des Teams.

Aus praktischen Gründen wurde für die Generierung des Rückmeldeberichtes ein EDV-Programm auf Basis von MS-Excel erstellt, welches aus den erfassten Daten die Effektivitätswerte berechnete und die Ergebnisse automatisch in anschauliche Tabellen und Grafiken übertrug.

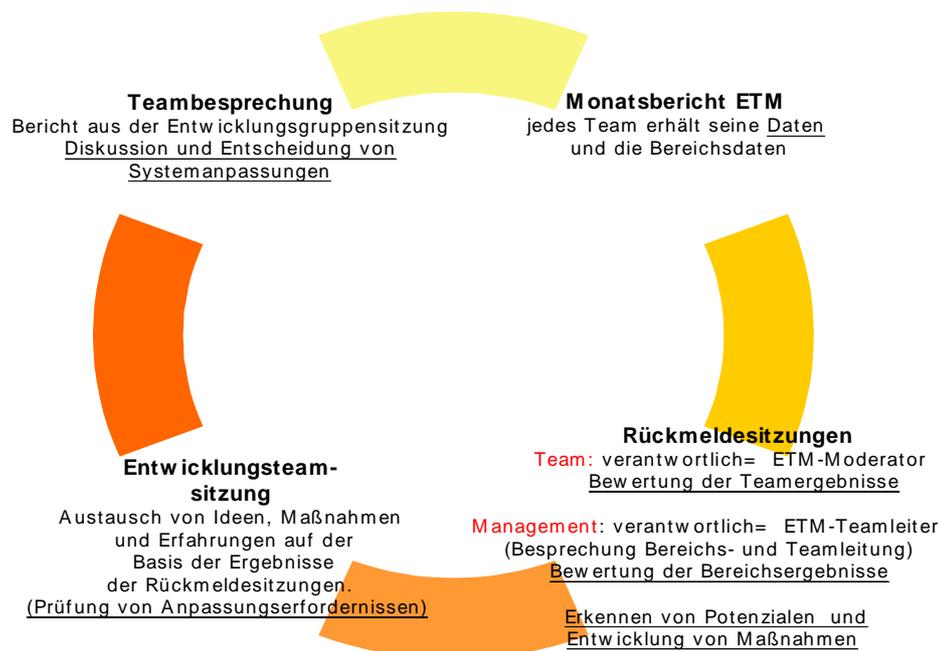
7.1.6 Schritt 6: Baseline-Phase und standardisierte Rückmeldung

Als dritte Projektphase folgte nun die Baseline-Phase, in der die ermittelten Messgrößen ohne Rückmeldung erhoben und auf ihre Eignung überprüft wurden. Diese Phase dauerte bei den allgemeinen Leistungsteams vier Monate, in denen sich zeigte, dass die Systeme mit kleineren Anpassungen in der Praxis einsetzbar waren. In den ersten Wochen der Erprobungsphase trat jedoch das Problem auf, dass einige wenige Mitarbeiter die Datenerfassungsblätter nicht regelmäßig ausfüllten. Um hier unmittelbar gegensteuern zu können, wurde gemeinsam mit der Regionalgeschäftsführung vereinbart, dass die ETM-Beauftragten oder Teamleiter an diese Kollegen appellieren sollten, die Datenerfassungsblätter auszufüllen, um möglichst solide Werte für die Spannweiten zu erhalten. In einer Steuerkreissitzung zum Abschluss der Baseline-Phase wurden die gewonnenen Erfahrungen aus der Erprobung ausgewertet und die Entscheidung getroffen, in die standardisierte Rückmeldung überzugehen.

Ab Juni 2003 ging das Projekt bei den allgemeinen Leistungsteams in die standardisierte Rückmeldung über. Ab diesem Zeitpunkt wurden die ermittelten Ergebnisse in Form von Monatsberichten an die Teams zurückgemeldet. Dabei wurde sehr schnell deutlich, dass die einzelnen Teams in Abhängigkeit ihres aufgabenbezogenen Selbstvertrauens äußerst unterschiedlich auf die Rückmeldeberichte und die daraus resultierende Leistungstransparenz reagierten. Während einige Teams unmittelbar mit der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen begannen und zu gesteigerten Anstrengungen motiviert wurden, zeigten sich in anderen Teams Befürchtungen hinsichtlich des weiteren Umgangs mit den entstehenden Daten. Um erkennbare Ängste abzubauen und das Vertrauen in die ETM-Methodik zu fördern, wurden im Projekt ver-

bindliche Regeln für den Datenaustausch vereinbart. So wurde unter anderem festgelegt, dass eine Erörterung der Daten auf Ebene der Teamleiter (z. B. um sich Anregung zur Verbesserung bestimmter Indikatorwerte geben zu lassen) nur erfolgen durfte, wenn das jeweilige Team damit einverstanden war. Dem Regionalgeschäftsführer und dem Bereichsleiter wurden lediglich die auf Bereichsebene zusammengefassten Werte (Mittelwerte der Indikatoren aller Teams) und nicht die Produktivitätszahlen der einzelnen Teams übermittelt. Nach mehreren Monaten stieg die Bereitschaft der Projektbeteiligten, offener mit den Produktivitätsdaten umzugehen und Verbesserungsansätze teamübergreifend zu diskutieren. Im Ergebnis wurde der in der nachfolgenden Abbildung dargestellte ETM-Regelkreis entwickelt, der sowohl auf der Ebene der Teams als auch auf der Ebene des Managements Rückmeldesitzungen zur Generierung von Optimierungsmaßnahmen vorsah. Durch die ETM-Beauftragten und die Teamleiter wurden die Ideen, Maßnahmen und Erfahrungen aus den Rückmeldesitzungen übergreifend zusammengefasst und daraus gegebenenfalls Anpassungserfordernisse für das ETM-System abgeleitet. Diese waren wiederum mit den Teams zu diskutieren und abzustimmen.

Abb. 20: ETM-Regelkreis im Rahmen der Rückmeldephase



Im Rahmen des Feedbackprozesses konnte über den Zeitablauf eine Reihe von Verbesserungsansätzen entwickelt und realisiert werden. Beispielsweise wurde

- die Abarbeitungsreihenfolge neu geregelt (z. B. wurde die Bearbeitung der Scanner-Ausdrucke vorgezogen),
- die letzte Viertelstunde des Arbeitstages für das Erledigen der Ablage reserviert,
- die Wiedervorlage zwecks regelmäßiger Bearbeitung morgens mit zur Post gelegt,
- der Dienstplan für den 18.00 Uhr Servicedienst am Freitag für das ganze Jahr im Voraus aufgestellt,
- ein verbindlicher Vertretungsplan und klare Bearbeitungsregeln für den Vertretungsfall aufgestellt,
- ein verbindliches Protokollsystem für die Teambesprechungen aufgestellt,
- einmal die Woche die individuelle Arbeitssituation der einzelnen Teammitglieder erörtert und im Team entschieden, welche Kollegen aktuell Unterstützung bei der Arbeit brauchen und welche Kollegen unterstützen können,
- ein System der kollegialen Supervision eingeführt,
- die Optimierung einzelner Arbeitsabläufe vorgenommen,
- die Aktenordnung vereinheitlicht.

Die beispielhafte Liste verdeutlicht, dass die Teams vor allem Handlungen anstrebten, die die Selbstorganisation der Teams und den teaminternen Ressourceneinsatz verbessern sollten. Eigenständige Änderungen der Fachprozesse, die zu Beginn des Projektes von der zuständigen Fachabteilung Leistungen in der Zentrale befürchtet wurden, waren dagegen nicht Gegenstand der Maßnahmenüberlegungen in den Teams.

7.2 Gestaltung des ETM-Systems im Bereich Versicherung

Für die Entwicklung des ETM-Systems im Bereich Versicherung benötigte das Entwicklungsteam insgesamt 10 Teamsitzungen. Im Verlauf dieser Sitzungen konnte festgestellt werden, dass die Teilnehmer viele Ideen generierten, die unter den verschiedenen PPM-Kriterien - insbesondere auch der Zeitökonomie der Erhebung - gegeneinander abgewogen wurden. Für jeden erarbeiteten Indikator wurde unmittelbar eine geeignete Messroutine festgelegt. Weiterhin gelang es dem Team, durch die präzise Beschreibung der eigenen Arbeit und die Auseinandersetzung mit Rahmenzielen und eigenen Einflussmöglichkeiten

auf die Arbeitsleistung bereits in einer frühen Phase Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitsorganisation zu ermitteln und entsprechende Optimierungsmaßnahmen in den beiden Teams des Fachbereiches umzusetzen.

Ausgehend von den Aufgaben des Versicherungsbereiches, dem Leitbild und den Servicestandards sowie den Unternehmenszielen wurden folgende Zielbereiche von der Entwicklungsgruppe Versicherung festgelegt:

- Versichertenbestand pflegen
- Kundenakquise durchführen
- Qualitätsgerechte Beratung/Bearbeitung
- Kundenzufriedenheit gewährleisten
- Teamzufriedenheit/Teamklima sicherstellen
- Interne Kommunikation optimieren
- Kollegen adäquat einarbeiten
- Auszubildende nach Ausbildungsplan ausbilden

Es bestand früh Konsens darüber, dass die „qualitätsgerechte Beratung/Bearbeitung“ über Checklisten erfasst werden musste. Hierzu wurden durch die Entwicklungsgruppe Checklisten erarbeitet, was unmittelbar zu einer Klärung von Qualitätsstandards in den Teams beigetragen konnte.

Die vom ETM-Entwicklungsteam erarbeiteten Ziele und Indikatoren wurden anschließend den einzelnen Teams vorgestellt. Dadurch wurden die Mitarbeiter in den Prozess eingebunden und frühzeitig ein breiter Konsens erreicht. Anregungen aus diesen Besprechungen wurden - soweit sie den ETM-Kriterien entsprachen - in das System aufgenommen (z.B. Berücksichtigung der „Studenten“ bei der Qualitätssicherungsmaßnahme, Checkliste zur Einschätzung der Güte der Einarbeitung neuer Kollegen). Die positive Resonanz in den Teams hatte zur Folge, dass die Gewichtung der Indikatoren und das Festlegen der Spannweiten nicht in der Entwicklungsgruppe, sondern parallel in beiden Teams mit allen Mitarbeitern erarbeitet wurden. Das höchste Gewicht wurde hier den beiden Indikatoren „Anzahl geworbener Neukunden je Mitarbeiter“ und den „unbearbeiteten Vorgängen“ beigemessen. Das Management konnte in der ersten Steuerkreissitzung den Zielen vollständig und den Indikatoren weitgehend zustimmen. In den folgenden vier Sitzungen hat das Entwicklungsteam die Anregungen aus dem Steuerkreis umgesetzt, die Indikatoren präzisiert und die für die Erhebung erforderlichen Messblätter erstellt. Die im Rahmen des Entwicklungsprozesses abgeleiteten Indikatoren sowie deren Spannweiten und Effektivitätswerte sind in der nachfolgenden Tabelle 6 zusammengefasst.

Die Rückmeldephase, die zunächst noch durch die Moderatorin des IfADo begleitet wurde, gestaltete sich aufgrund ungünstiger Rahmenbedingungen problematisch. Der Bereichsleiter hatte das Unternehmen verlassen, ein Teamleiter war dauerhaft erkrankt, das Arbeitsaufkommen war hoch sowie durch Sonderaufgaben geprägt und die krankheitsbedingten Fehlzeiten der Teammitglieder waren deutlich erhöht. Weiterhin wurde im Herbst 2004 seitens des Vorstandes der BKK die Entscheidung publiziert, dass die Teams im Bereich Versicherung, die zwischenzeitlich in allen Standorten durch kleine Leitungsspannen geprägt waren, perspektivisch zusammengefasst werden sollen.

Die schwierigen Rahmenbedingungen hatten zur Konsequenz, dass die Rückmeldegespräche zeitweise nicht mehr regelmäßig (einmal im Monat) stattfanden und die Messung der Indikatoren nur unvollständig vorgenommen wurde. Nach Intervention durch die Leitung der Regionalgeschäftsstelle ist es gelungen, die organisatorische Situation im Bereich Versicherung zu stabilisieren und das ETM-System zu konsolidieren. Insbesondere wurden auch Möglichkeiten zur Vereinfachung des ETM-Systems erwogen (z. B. kollegiale Supervision statt Prüfung durch den Teamleiter) und umgesetzt. Zudem mussten aufgrund der zwischenzeitlich erfolgten Zusammenlegung der beiden Teams einzelne Spannweiten angepasst werden. Im Anschluss wurde wieder eine regelmäßige Messung und Rückmeldung durch den Bereich mit Hilfe des ETM-Systems aufgenommen und die Rückmeldeberichte in den regelmäßigen Besprechungen ausgewertet.

Tab. 6: Spannweiten und Effektivitätswerte der Indikatoren im Bereich Versicherung

Indikator	Spannweiten			Effektivitätswerte		
	Minima	EW	Maxima	Minwert	O	Maxwert
Anzahl von Korrekturen (pro MA und Woche)	0	1,5	5	-5	0	+10
Anzahl geworbener Neukunden (pro MA und Monat)	0,9	1,3	1,7	-5	0	+100
Anzahl nicht erledigter Anrufe (pro MA und Woche)	0,3	0,1	0	-33	0	+85
Anteil nicht bearbeiteter Fälle nach Suchlauf	0,75%	0,5%	0%	- 10	0	+94
Qualität FAMA-Bestandspflege	98%	99%	100%	-10	0	+99
Qualität Einkommensanfrage freiwillige Versicherte	93%	97%	100%	-10	0	+97
Qualität Einkommensanfrage freiwillige Rentner	94%	97%	100%	-10	0	+97
Qualität andere Sonderaktionen	98%	99%	100%	-10	0	+97
Qualitätspunkte Saldenliste	95%	98%	100%	-10	0	+95
Fehlende Echtanmeldung	95%	98%	100%	-25	0	+69
Suchaufwand bei Vertretung	2	0,3	0	- 40	0	+10
Wiedervorlage	40%	60%	100%	-70	0	+96
Zwangsabmeldungen Telefonanlage (Team pro Woche)	9	6	0	-85	0	+95
Rückstände (Team pro Monat)	6000	4400	1700	-105	0	+100
Teilnahme an außerbetrieblichen Aktivitäten	50%	80%	90%	-5	0	+60
Einschätzung des Teamklimas (Skalenwert)	2,0	2,9	3,5	-65	0	+95
Einschätzung der Kommunikation (Skalenwert)	3,0	3,8	4,5	-65	0	+95
Rückstände neuer Kollegen	0%	50%	100%	-43	0	+65
Kollegen nach Checkliste einarbeiten	0%	50%	100%	-78	0	+65
Auszubildende nach Checkliste ausbilden	66%	80%	100%	-8	0	+48
Zufriedenheit des Auszubildenden (Skalenwert)	3	5	6	-3	0	+15

Kapitel 8

DARSTELLUNG UND ANALYSE DER ERGEBNISSE

Nachdem der Projektablauf, die Entwicklung und der Einsatz der ETM-Systeme sowie die Untersuchungsmethoden eingehend beschrieben wurden, sollen in diesem Kapitel die gewonnenen Daten und erzielten dargestellt und analysiert werden.

Ziel der Analysen ist es, statistisch zu evaluieren, wie das Managementsystem PPM bzw. das Effiziente Teammanagement (ETM) auf die Teamprozesse und den Leistungsoutput eingewirkt hat und ob die abgeleiteten Forschungshypothesen statistisch untermauert werden können.

Im ersten Abschnitt des Kapitels werden zunächst die übergeordneten Ergebnisse der begleitenden Befragungsstudie dargestellt und hinsichtlich ihrer Validität geprüft. Anschließend werden gemäß dem zugrunde gelegten Input-Prozess-Outputmodell Analysen und Tests zu den Output- und Prozessdaten durchgeführt. Im letzten Abschnitt werden die Forschungsergebnisse noch einmal zusammengefasst.

8.1 Übergreifende Ergebnisse der begleitenden Befragungsstudie

Um in den Folgeabschnitten eine stichhaltige Interpretation der Veränderungseffekte bei den Befragungsskalen zu ermöglichen, werden im Folgenden die im Untersuchungsfeld realisierten Stichproben, die wesentlichen Kennwerte der Variablen sowie die Korrelationen der Befragungsskalen grundlegend beschrieben und bewertet.

8.1.1 Umfang der Stichproben

Wie bereits im methodischen Teil dargestellt, wurden für die begleitende Befragungsstudie, die ausschließlich im Leistungsbereich durchgeführt wurde, eine Experimentalgruppe und zwei Kontrollgruppen gebildet. Die Experimentalgruppe bildeten die Teammitglieder der allgemeinen Leistungsteams in der Regionalgeschäftsstelle Nord-West, die das ETM-System entwickelt und eingeführt haben. Die Kontrollgruppen setzten sich aus den übrigen Beschäftig-

ten des Leistungsbereichs in der Regionalgeschäftsstelle Nord-West, die nicht am ETM-Projekt beteiligt waren (Kontrollgruppe 1), und den Beschäftigten der Leistungsbereiche der Regionalgeschäftsstellen Mitte-Ost und Süd (Kontrollgruppe 2) zusammen. Durch dieses Untersuchungsdesign konnte eine Gefährdung der internen Validität durch externe zeitliche Einflüsse minimiert werden, da externe besondere Einflüsse wie das neue Gesundheitsmodernisierungsgesetz in gleicher Weise auf die Gruppen einwirkten.

Um Ergebnisverfälschungen zu vermeiden, wurden des Weiteren nur die Befragungsergebnisse der Teilnehmer in die weitere Betrachtung einbezogen, die in der Regionalgeschäftsstelle Nord-West an den drei durchgeführten Befragungen und in den übrigen Standorten an den beiden durchgeführten Befragungen teilgenommen haben. Hieraus ergab sich für die Experimentalgruppe eine Stichprobengröße von $N = 26$, für die Kontrollgruppe 1 in der RGS Nord-West von $N = 12$ und für die Kontrollgruppe 2 in den beiden Standorten von $N = 67$. In den weiteren Darstellungen der Arbeit bilden die Experimentalgruppe und Kontrollgruppe 1 die Stichprobe 1 sowie die Experimentalgruppe und die Kontrollgruppe 2 die Stichprobe 2.

Die erzielten Stichprobengrößen reichen aus, um bei dem vorliegenden Pretest- Posttest- Plan bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$, einer angemessenen Teststärke von $1-\beta = 0,80$ (zur Angemessenheit vgl. Bortz, Döring, 2003, S. 612) und einer vorsichtig angenommenen Korrelation von $\bar{r} = 0,5$ zwischen den Messwertreihen bei der Stichprobe 2 einen mittleren Interaktionseffekt abzusichern. Hierzu würden 17 Untersuchungsteilnehmer für die Experimentalgruppe und 17 Teilnehmer für die Kontrollgruppe benötigt. (Bortz, Döring, 2003, S. 617). Die 12 Teilnehmer in Kontrollgruppe 1 reichen aus, um bei der Stichprobe 1 einen großen Effekt statistisch zu untermauern ($N = 12 > N_{opt} = 8$).

Die statistische Validität stellt somit hinreichend sicher, dass festgestellte Effekte nicht überschätzt werden.

8.1.2 Biografische Merkmale der Experimental- und Kontrollgruppen

Wie oben bereits dargestellt wurde, handelte es sich bei der Befragungsstudie um eine quasiexperimentelle Untersuchung, bei der die Befragungsteilnehmer nicht per Zufall in Gruppen eingeteilt wurden. Hierdurch ist es erforderlich zu analysieren, ob sich die Vergleichsgruppen nicht nur hinsichtlich der unabhän-

gigen Untersuchungsvariablen, sondern zusätzlich hinsichtlich weiterer Merkmale systematisch unterscheiden.

Ein Vergleich der Gruppen hinsichtlich der personellen und demografischen Merkmale zeigt zunächst, dass die Beschäftigten in den beiden Kontrollgruppen mit 42,75 bzw. 43,94 Jahren ein signifikant höheres Durchschnittsalter als die Mitglieder der Experimentalgruppe (33,35 Jahre) aufwiesen. Ebenso ergab sich für die Mitarbeiter in den beiden Kontrollgruppen mit 8,29 bzw. 10,07 Jahren eine höhere Betriebszugehörigkeit als in der Experimentalgruppe (6,46 Jahre), die sich für die Kontrollgruppe 2 ebenfalls als statistisch signifikant erwies (siehe Tabelle C.1 im Anhang C).

Tab. 7: Alter und Betriebszugehörigkeit der Experimental- und Kontrollgruppen

RGS Variable	Experimentalgruppe (mit ETM)		Kontrollgruppe 1		Kontrollgruppe 2	
	Mittelwert	Std.abw.	Mittelwert	Std. abw.	Mittelwert	Std.abw.
Alter	33,35	9,55	42,75	8,02	43,94	9,54
Betriebszugehörigkeit	6,46	8,29	12,51	10,89	10,07	4,76

Die Verteilung der Untersuchungsteilnehmer in der Experimentalgruppe und den beiden Kontrollgruppen im Hinblick auf die biografischen Merkmale Geschlecht, Familienstand, Schulabschluss, Arbeitszeit, und Führungsverantwortung wird in der nachfolgenden Tabelle 8 wiedergegeben.

Die im Anhang in den Tabellen C.2 und C.3 dargestellten Signifikanztests zeigen, dass zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 1 keine signifikanten Differenzen zwischen den Häufigkeitsverteilungen zu verzeichnen sind. Dagegen erwiesen sich bei den Variablen Geschlecht, Familienstand und Schulabschluss die Verteilungsunterschiede zwischen Experimentalgruppe und Kontrollgruppe 2 als statistisch signifikant. In der Kontrollgruppe 2 war bei den Befragten mit 77,61% der Anteil der weiblichen Mitarbeiter und mit 79,1% der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Partner signifikant höher als in der Experimentalgruppe. Dagegen wies die Experimentalgruppe mit einer Abiturientenquote von 46,15% einen signifikant höheren Anteil mit höherer Schulbildung (Abitur und Fachabitur) auf.

Aufgrund der oben dargestellten und statistisch nachgewiesenen Merkmalsunterschieden waren in den Stichprobenpopulationen personengebundene Störvariablen gegeben, die bei der späteren Interpretation der gemessenen Effekte berücksichtigt werden mussten.

Tab. 8: Biografische Merkmale Experimentalgruppe und der Kontrollgruppen

Variable	Experimentalgruppe		Kontrollgruppe 1		Kontrollgruppe 2	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Geschlecht						
Weiblich	13	50,00	10	83,33	52	77,61
Männlich	13	50,00	2	16,67	15	22,39
Gesamt	26	100,00	12	100,00	67	100,00
Familienstand						
ohne Partner(in) lebend	11	42,31	2	16,67	14	20,90
mit Partner(in) zusammen lebend/ verheiratet	15	57,69	10	83,33	53	79,10
Gesamt	26	100,00	12	100,00	67	100,00
Schulabschluss						
Hauptschulabschluss	6	23,08	2	16,67	21	31,34
mittlere Reife	8	30,77	8	66,67	35	52,24
Fachabitur	4	15,38	1	8,33	2	2,99
Abitur	8	30,77	1	8,33	9	13,43
Gesamt	26	100,00	12	100,00	67	100,00
Arbeitszeit						
Teilzeit	0	0,00	1	8,33	2	2,99
Vollzeit	26	100,00	11	91,67	65	97,01
Gesamt	26	100,00	12	100,00	67	100,00
Führungsverantwortung						
Nein	24	92,31	12	100,00	58	86,57
als Teamleiter/in	2	7,69	0	0,00	7	10,45
als Bereichsleiter/in	0	0,00	0	0,00	2	2,99
Gesamt	26	100,00	12	100,00	67	100,00

8.1.3 Kennwerte der eingesetzten Skalen

Wesentliche Kennwerte der eingesetzten Skalen stellen die Mittelwerte und Standardabweichungen der Skalen sowie die internen Konsistenzen nach Cronbach dar.

a.) Mittelwerte und Standardabweichungen der Skalen

Die Entwicklung der Befragungsmittelwerte und der Standardabweichungen über die einzelnen Messzeitpunkte werden in der nachfolgenden Tabelle wiedergegeben.

Tab. 9: Mittelwerte und Standardabweichungen der Befragungsskalen für die einzelnen Stichproben und Messzeitpunkte

Befragungsskalen	Wertebereich	Experimentalgr. u. Kontrollgr. 1			Experimentalgr. u. Kontrollgr. 2	
		1. MZP	2. MZP	3. MZP	1. MZP	2. MZP
		MW (SD)	MW (SD)	MW (SD)	MW (SD)	MW (SD)
Qualitative Belastung	1 - 5	2,94 (0,65)	3,07 (0,64)	3,22 (0,75)	3,12 (0,58)	3,08 (0,61)
Quantitative Belastung	1 - 5	3,23 (0,70)	3,32 (0,84)	3,74 (0,74)	3,31 (0,66)	3,26 (0,72)
Kontrolle über den zeitlichen Ablauf	1 - 5	3,18 (0,72)	3,03 (0,71)	2,89 (0,82)	3,27 (0,67)	3,14 (0,69)
Kontrolle über Arbeitsmethoden	1 - 5	2,85 (0,58)	2,73 (0,58)	2,61 (0,51)	2,97 (0,64)	3,00 (0,62)
Instrumentality	1 - 7	4,53 (1,13)	4,72 (1,23)	4,45 (1,41)	4,61 (1,13)	4,98 (1,28)
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	1 - 5	4,38 (0,46)	4,22 (0,72)	4,24 (0,61)	4,12 (0,63)	4,07 (0,72)
Soziale Unterstützung Vorgesetzter	1 - 4	3,12 (0,52)	3,14 (0,60)	3,01 (0,55)	3,32 (0,49)	3,20 (0,56)
Soziale Unterstützung Kollegen	1 - 4	3,15 (0,56)	3,01 (0,51)	2,85 (0,55)	3,22 (0,53)	3,14 (0,49)
Arbeitszufriedenheit	1 - 7	4,76 (0,82)	4,8 (0,95)	4,68 (0,86)	4,95 (0,79)	4,94 (0,91)
Verbundenheit mit Organisation	1 - 7	4,17 (1,14)	4,44 (1,42)	4,45 (1,33)	4,60 (1,29)	4,77 (1,35)
Emotionale Erschöpfung	1 - 6	2,75 (0,93)	2,83 (1,14)	3,10 (1,11)	2,80 (0,95)	2,80 (1,08)
Persönliche Erfüllung	1 - 6	4,31 (0,67)	4,26 (0,88)	4,26 (0,76)	4,27 (0,68)	4,32 (0,80)
Depersonalisation	1 - 6	2,34 (0,67)	2,55 (0,89)	2,66 (1,04)	2,32 (0,69)	2,41 (0,86)
Gruppenkohäsion	1 - 4	2,12 (0,54)	2,23 (0,64)	2,23 (0,59)	1,94 (0,54)	2,14 (0,60)

Fett: optimaler Wert

Bei der Analyse der Befragungsdaten ist zunächst festzustellen, dass die deutlich über dem Mittelwert des Wertebereichs (> 3) liegenden Befragungsmittelwerte bei den Belastungsskalen sowohl bei der qualitativen als auch bei der quantitativen Belastung bei beiden Stichproben eine überdurchschnittlich empfundene Arbeitsbelastung bei den Befragten widerspiegeln. Mit der hohen Arbeitsbelastung korrespondieren unmittelbar die gemessenen Werte zur Emotionalen Erschöpfung, Persönlichen Erfüllung und Depersonalisation, die mit Ergebnissen vergleichbar sind, die Schmidt (2005) bei einer Studie in Einrichtungen der stationären Altenhilfe² festgestellt hat. Da das Phänomen Burnout bei den helfenden Berufen nachgewiesenermaßen eine besondere Bedeutung hat, sind die festgestellten Messwerte für ein Dienstleistungsunternehmen mit Bürotätigkeiten als an der oberen Grenze liegend anzusehen. Die beiden übrigen Skalen zum Wohlbefinden, die Arbeitszufriedenheit und die Verbundenheit mit der Organisation, zeigen in der Gesamtheit überdurchschnittliche - und damit positive - Werte.

Bei den Skalen zur Handlungskontrolle und zur sozialen Unterstützung haben sich in den Befragungen Werte ergeben, die positiv vom Mittelwert des jeweiligen Wertebereichs abweichen. Die als hoch empfundenen Möglichkeiten zur zeitlichen und methodischen Kontrolle der Arbeit stehen damit im Einklang mit dem realisierten Teamkonzept und dem damit eingeräumten Autonomiegrad.

Die für die Zielbindung relevanten Skalen zur beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung und zur Instrumentalität fanden in den Befragungen ebenfalls eine überdurchschnittliche Zustimmung.

Die gemessenen Werte für die Gruppenkohäsion bewegen sich dagegen um den Mittelwert des Wertebereichs und zeigen damit ein deutliches Verbesserungspotenzial.

b.) Interne Konsistenz der Skalen

Die interne Konsistenz der Befragungsskalen (nach Cronbach) wird für die einzelnen Messungen in der Tabelle 10 wiedergegeben. Die überwiegende Zahl der Skalen erreichte mittlere (0,8 bis 0,9) bis hohe ($> 0,9$) Reliabilitätsgrade. Eine Ausnahme bildeten die Skalen „Kontrolle über Arbeitsmethoden“, „berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“ und „Depersonalisation“, deren standardisierter Alpha-Wert bei allen Messungen unterhalb von 0,8 lag.

Die eingesetzten Fragebogenskalen besaßen somit eine gute bis sehr gute Messgenauigkeit.

² Emotionale Erschöpfung: MW = 2,80; Depersonalisation: MW = 2,21; Persönliche Erfüllung: MW = 4,42

Tab. 10: Interne Konsistenz der Befragungsskalen

Befragungsskalen	Experimentalgr. u. Kontrollgr. 1			Experimentalgr. u. Kontrollgr. 2	
	1. MZP	2. MZP	3. MZP	1. MZP	2. MZP
	Alpha	Alpha	Alpha	Alpha	Alpha
Qualitative Belastung	0,79	0,75	0,83	0,71	0,71
Quantitative Belastung	0,77	0,90	0,82	0,80	0,85
Kontrolle über den zeitlichen Ablauf	0,86	0,87	0,88	0,85	0,82
Kontrolle über Arbeitsmethoden	0,67	0,69	0,60	0,78	0,76
Instrumentality	0,68	0,84	0,85	0,75	0,87
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	0,63	0,77	0,71	0,68	0,75
Soziale Unterstützung Vorgesetzter	0,84	0,89	0,87	0,85	0,86
Soziale Unterstützung Kollegen	0,88	0,81	0,90	0,89	0,82
Arbeitszufriedenheit	0,74	0,78	0,81	0,73	0,81
Verbundenheit mit Organisation	0,90	0,94	0,92	0,90	0,92
Emotionale Erschöpfung	0,86	0,93	0,92	0,88	0,92
Persönliche Erfüllung	0,78	0,87	0,84	0,77	0,85
Depersonalisation	0,49	0,69	0,78	0,59	0,71
Gruppenkohäsion	0,83	0,90	0,79	0,82	0,85

8.1.4 Interkorrelation der Befragungsskalen

Die Interkorrelationen aller Untersuchungsskalen nach Pearson sind auf Grundlage der ersten Befragungsreihe in den Tabellen 11 und 12 dargestellt.

Für den weiteren Verlauf der Arbeit sind die Korrelate der Arbeitszufriedenheit, der Verbundenheit mit der Organisation, der Burnout- Maße und der Gruppenkohäsion von besonderer Relevanz und sollen daher im Folgenden eingehender beleuchtet werden.

a.) Korrelate der Arbeitszufriedenheit

Auf Grundlage der Befragungsergebnisse lässt sich festhalten, dass die Arbeitszufriedenheit sowohl durch einzelne Variablen im Bereich der persönlichen Perspektive als auch durch unterschiedliche Variablen im Bereich der Organisation und der Arbeitssituation determiniert wurde.

Bei den Variablen der persönlichen Perspektive ist insbesondere hervorzuheben, dass zwischen Führungsverantwortung und Arbeitszufriedenheit ein sehr signifikanter Zusammenhang ($r = 0,35^{**}$) bestand. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit diversen Forschungsergebnissen, die besagen, dass die Arbeitszufriedenheit nicht nur mit bestimmten Arbeitsbedingungen, sondern auch mit

der Funktion des Stelleninhabers innerhalb der betrieblichen Hierarchie in einem positiven Zusammenhang steht (Gebert, 2002; Vecchio, 1980).

Bei den Variablen, die den Arbeitsbedingungen zuzuordnen sind, spiegeln die Befragungsergebnisse insbesondere wider, dass für die Arbeitszufriedenheit die sozialen Interaktionen am Arbeitsplatz von außerordentlicher Bedeutung sind (siehe hierzu auch Weinert, 2004). Dem entsprechend ließen sich bei der Stichprobe 2 – und im vergleichbaren Umfang auch in der Stichprobe 1 - sehr signifikante Zusammenhänge mit der sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte ($r = 0,46^{**}$), der sozialen Unterstützung durch Kollegen ($r = 0,37^{**}$) und der Gruppenkohäsion ($r = -0,44^{**}$) messen.

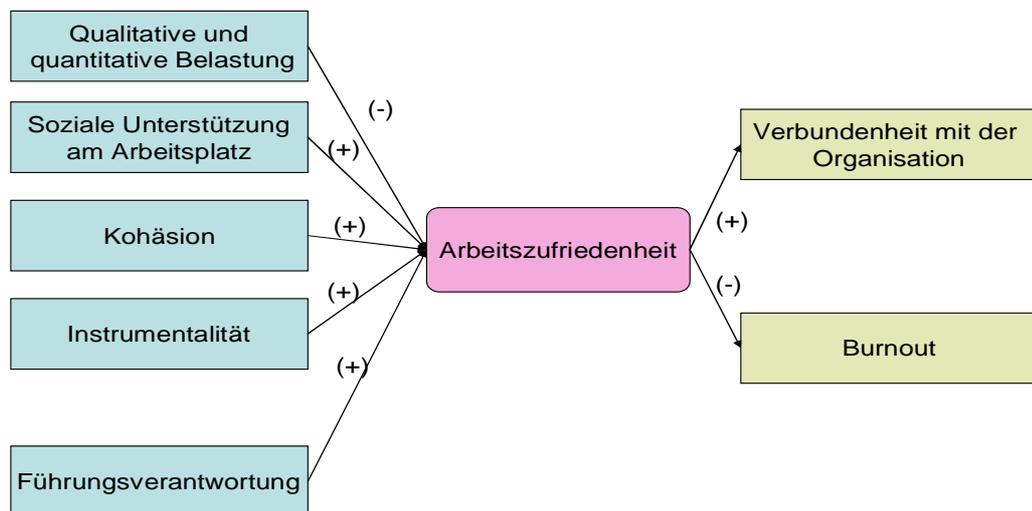
In der Befragung hat sich darüber hinaus der aus der Stressforschung bekannte Zusammenhang zwischen der Belastung und der Arbeitsunzufriedenheit als psychologische Stressreaktion gezeigt (siehe hierzu auch Zapf & Dormann, 2006). Bei der Stichprobe 1 lagen hier sehr deutliche Korrelationen mit der qualitativen ($r = -0,53^{**}$) und quantitativen ($r = -0,58^{**}$) Belastung vor. Bei der Stichprobe 2 bestand ebenfalls ein sehr signifikanter Zusammenhang zur qualitativen Belastung ($r = -0,27^{**}$) und ein signifikanter Zusammenhang zur quantitativen Belastung ($r = -0,24^*$).

In der Stichprobe 2 hat sich weiterhin ein sehr signifikanter Zusammenhang zwischen der Variablen Instrumentalität und der Arbeitszufriedenheit ($r = 0,36^{**}$) gezeigt. Wie Porter und Lawler (1968) in ihrem bekannten Motivationsmodell aufgezeigt haben, besteht unter bestimmten Bedingungen ein Zusammenhang zwischen Leistung und Arbeitszufriedenheit. Im Falle einer intrinsischen Motivation führt Leistung direkt zur Zufriedenheit, da das Leistungsergebnis für den Mitarbeiter in sich Belohnungscharakter hat. Im Fall einer extrinsischen Motivation der Beschäftigten führt die Leistung zur Zufriedenheit, wenn die Instrumentalität zwischen Leistungserbringung und Belohnung hoch ist. Insofern deckt sich der in der Stichprobe 2 festgestellte Zusammenhang zwischen Instrumentalität und Arbeitszufriedenheit mit den motivationstheoretischen Modellannahmen.

Bei der Betrachtung der Korrelate zu den Folgen der Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit haben sich in beiden Stichproben, die nach der Befundlage in der Literatur (siehe unter anderem Gebert, 2002; Weinert, 2004) zu erwartenden, sehr signifikanten Korrelationen mit der Verbundenheit zur Organisation ($r = 0,51^{**}$ bzw. $r = 0,60^{**}$) und dem Burnout-Merkmal Emotionale Erschöpfung ($r = -0,52^{**}$ bzw. $r = -0,40^{**}$) statistisch widergespiegelt. In der Stichprobe 2 (Gesamtpopulation) erwiesen sich darüber hinaus auch die Zusammenhänge zu den Merkmalen Depersonalisation ($r = -0,35^{**}$) und Persönliche Erfüllung ($r = 0,43^{**}$) als sehr signifikant. Insofern findet sich in dieser

Untersuchung ein weiteres Indiz für die Vermutung, dass die Arbeitszufriedenheit mit dem psychischen Wohlbefinden bzw. die Arbeitsunzufriedenheit mit dem Auftreten psychosomatischer Störungen im Zusammenhang zu stehen scheint (siehe hierzu Gebert, 2002, S. 96).

Abb. 21: Korrelationen mit der Arbeitszufriedenheit



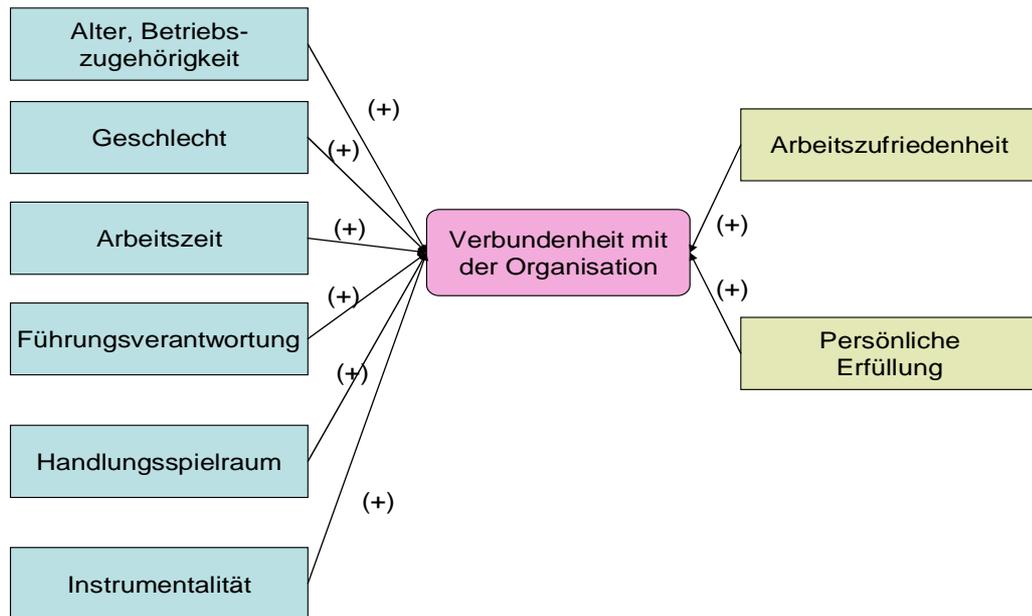
b.) Korrelate der Verbundenheit mit der Organisation

Bei der Analyse der Variablen, die im Rahmen der Befragung mit der Verbundenheit in einem sehr signifikanten Zusammenhang standen, sind zunächst personelle Faktoren hervorzuheben. So haben sich bei der Stichprobe 2 in Bezug auf das Alter ($r = 0,33^{**}$), die Betriebszugehörigkeit ($r = 0,36^{**}$), die Arbeitszeit ($r = 0,34^{**}$), das Geschlecht ($r = -0,29^{**}$) und die Führungsverantwortung ($r = 0,29^{**}$) sehr signifikante Korrelationen ergeben.

Darüber hinaus konnten in der Stichprobe 2 deutliche Zusammenhänge zwischen den Variablen Persönliche Erfüllung ($r = 0,48^{**}$), Kontrolle über die Arbeitsmethoden ($r = 0,28^{**}$) und die Arbeitszeit ($r = 0,32^{**}$) und Instrumentalität ($r = 0,42^{**}$) und der Verbundenheit zur Organisation festgestellt werden.

Zusammenfassend zeigten sich folgende Zusammenhänge mit der Verbundenheit der Organisation (affektives Commitment):

Abb. 22: Korrelationen mit dem affektiven Commitment



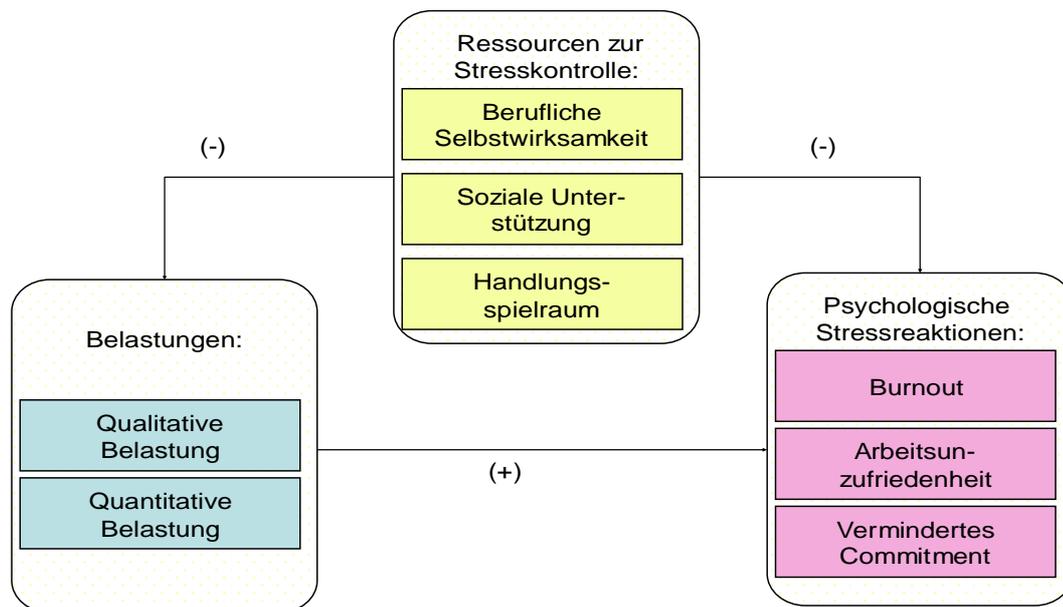
c.) Korrelationen zwischen Stressoren, Ressourcen zur Stresskontrolle und Stressreaktionen

Burnout, Arbeitsunzufriedenheit und eine reduzierte Verbundenheit mit der Organisation stellen mögliche stressbedingte psychische Befindungsbeeinträchtigungen dar (Zapf & Dormann, 2006). Ergänzend zu den bereits dargestellten Zusammenhängen zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment ergaben sich in beiden Stichproben signifikante Korrelationen zwischen der Arbeitszufriedenheit und den drei Burnout-Maßen. Darüber hinaus zeigte sich eine sehr signifikante Interkorrelation der drei Burnout-Variablen. Dies bestätigt die zentrale Aussage von Maslach und Jackson (1984), dass zwischen den Burnout-Symptomen unterschiedliche Beziehungen bestehen.

Bei der Betrachtung der Zusammenhänge zwischen der aus der Arbeitssituation resultierenden Belastung (qualitative und quantitative Belastung) und den oben aufgezeigten Stressreaktionen lässt sich feststellen, dass in beiden Stichproben sehr signifikante Korrelationen zwischen den Belastungsvariablen und der Variablen Emotionale Erschöpfung auftraten. Dabei war die Korrelation zwischen der qualitativen Belastung und dem Burnout-Maß Emotionale Erschöpfung mit $r = 0,60^{**}$ bzw. $r = 0,54^{**}$ sehr deutlich ausgeprägt. Sehr signifikante Zusammenhänge bestanden weiterhin zwischen der qualitativen Belastung und der Burnout-Variablen Depersonalisation ($r = 0,38^{**}$ bzw. $r = 0,46^{**}$). Des Weiteren trat in der Stichprobe 2 ein negativer Zusammenhang zwischen der quantitativen Belastung und der persönlichen Erfüllung ($r = -0,51^{**}$) auf.

Bei den Ressourcen zur Stresskontrolle zeigten in der Stichprobe 2 die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung ($r = -0,37^{**}$) und die soziale Unterstützung durch die Kollegen ($r = -0,27^{**}$) sehr signifikante negative Korrelationen mit dem Burnout-Maß Emotionale Erschöpfung. Darüber hinaus trug die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung sehr signifikant dazu bei, das qualitative ($r = -0,35^{**}$) und quantitative ($r = -0,26^{**}$) Belastungsempfinden zu reduzieren. In der Stichprobe 1 zeigte sich weiterhin noch ein signifikanter Entlastungseffekt zwischen der sozialen Unterstützung durch die Führungskraft und der quantitativen Belastung ($r = -0,39^*$). Die Variablen zum Handlungsspielraum wiesen in der Stichprobe 2 sehr signifikante Korrelationen zum Commitment ($r = 0,32^{**}$ bzw. $r = 0,28^{**}$) und signifikante Korrelationen zur Arbeitszufriedenheit ($r = 0,26^*$ bzw. $r = 0,24^*$) auf. Negative Korrelationen weisen zudem darauf hin, dass Handlungsspielräume im zeitlichen oder methodischen Bereich in Bezug auf die Belastung eine Pufferwirkung besitzen. Diese Korrelationen erwiesen sich bei der Befragung jedoch als nicht signifikant.

Abb. 23: Korrelationen zwischen Stressoren, Ressourcen der Stresskontrolle und Stressreaktionen

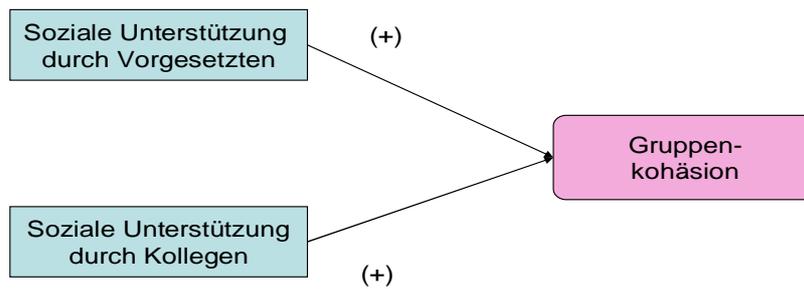


d.) Gruppenkohäsion

Kohäsion ist in Teams davon geprägt, in welchem Maße sich die Teammitglieder voneinander angezogen fühlen und wie sehr sie aufgrund der Attraktivität des Teams motiviert sind, im Team zu bleiben. Insofern weist die Variable

Gruppenkohäsion in der Stichprobe 2 sehr hohe Korrelationen³ mit den Variablen Soziale Unterstützung durch die Vorgesetzten ($r = -0,44^{**}$) und Soziale Unterstützung durch die Kollegen ($r = -0,60^{**}$) auf. In der Stichprobe 1 zeigte sich ebenfalls eine deutliche Korrelation zur Skala Soziale Unterstützung durch Kollegen ($r = -0,58^{**}$).

Abb. 24: Korrelationen mit der Gruppenkohäsion



³ Aufgrund der unterschiedlichen Skalierung der Wertebereiche haben sich Korrelationen mit negativen Vorzeichen ergeben.

Tab. 11: Interkorrelationen der Befragungsskalen Stichprobe 1

Interkorrelation der Variablen zur Messung der Arbeitsbelastung (Experimentalgruppe/Kontrollgruppe 1)		Al	Bz	Az	Fa	Sc	Ge	Fü	Qual	Quan	KZe1	KMe	Inst	BSW	SUV	SUK	Koh	Ver	Zu	Em	De	Per
Bez.	Variablen	Al	Bz	Az	Fa	Sc	Ge	Fü	Qual	Quan	KZe1	KMe	Inst	BSW	SUV	SUK	Koh	Ver	Zu	Em	De	Per
Al	Alter	1,00																				
Bz	Betriebszugehörigkeit	0,64**	1,00																			
Az	Arbeitszeit	0,07	0,03	1,00																		
Fa	Familienstand	0,36*	0,14	-0,12	1,00																	
Sc	Schulabschluss	-0,30	-0,37*	0,06	-0,36*	1,00																
Ge	Geschlecht	0,02	-0,06	0,13	0,01	0,16	1,00															
Fü	Führung	0,04	0,11	0,04	0,17	0,24	0,05	1,00														
Qual	Qualitative Belastungen	0,30	0,32*	-0,02	-0,10	-0,29	0,26	-0,23	1,00													
Quan	Quantitative Belastungen	0,31	0,17	-0,09	0,12	0,01	0,25	-0,08	0,57**	1,00												
KZe1	Kontrolle über zeitlichen Ablauf	0,12	0,30	-0,07	0,20	-0,33*	-0,39*	0,02	-0,11	-0,28	1,00											
KMe	Kontrolle über Arbeitsmethoden	0,16	0,26	-0,33*	0,27	-0,34*	-0,31	-0,02	-0,18	-0,15	0,62**	1,00										
Inst	Instrumentality	-0,01	0,02	-0,07	0,09	0,23	0,14	0,23	0,04	-0,19	-0,22	0,02	1,00									
BSW	Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	-0,17	-0,09	-0,04	-0,02	0,23	-0,36*	-0,11	-0,08	-0,11	0,12	0,12	0,05	1,00								
SUV	Soziale Unterstützung Vorgesetzter	-0,23	-0,05	0,04	0,13	-0,14	0,10	-0,01	0,02	-0,39*	0,19	-0,02	0,35*	-0,15	1,00							
SUK	Soziale Unterstützung Kollegen	-0,31	-0,11	0,16	0,25	-0,13	0,04	-0,02	-0,27	-0,18	0,21	0,07	0,12	-0,04	0,43**	1,00						
Koh	Gruppenkohäsion	0,21	0,03	-0,19	-0,12	-0,02	0,08	-0,05	0,13	0,17	0,12	0,11	-0,09	0,20	-0,29	-0,58**	1,00					
Ver	Verbundenheit mit der Organisation	0,12	0,12	0,08	-0,08	0,29	-0,29	0,36*	-0,22	-0,18	0,36*	0,23	0,36*	0,18	0,08	0,05	-0,04	1,00				
Zu	Arbeitszufriedenheit	-0,33*	-0,11	-0,19	0,13	0,04	-0,15	0,15	-0,53**	-0,56**	0,28	0,29	0,20	0,06	0,42**	0,46**	-0,41*	0,51**	1,00			
Em	Emotionale Erschöpfung	0,31	0,17	-0,15	0,08	-0,13	0,12	-0,16	0,54**	0,50**	-0,10	-0,02	-0,08	-0,02	-0,13	-0,17	0,16	-0,32	-0,52**	1,00		
De	Depersonalisation	0,14	0,19	0,23	0,01	-0,20	0,19	-0,05	0,46**	0,33*	-0,04	-0,20	0,02	-0,16	-0,12	-0,01	0,00	-0,27	-0,36*	0,51**	1,00	
Per	Persönliche Erfüllung	-0,09	-0,22	-0,17	-0,01	0,03	-0,28	0,15	-0,25	-0,51**	0,04	0,29	0,21	0,42**	0,04	-0,11	-0,01	0,36*	0,37*	-0,31	-0,47**	1,00

* p < 0,05

** p < 0,01

Tab. 12: Interkorrelation der Befragungsskalen Stichprobe 2

Interkorrelation der Variablen zur Messung der Arbeitsbelastung (Experimentalgruppe Kontrollgruppe 2)																										
Bez.	Variablen	Al	Bz	Az	Fa	Sc	Ge	Fü	Qual	Quan	KZe	KMe	Inst	BSW	SUV	SUK	Koh	Ver	Zu	Em	De	Per				
Al	Alter	1,00																								
Bz	Betriebszugehörigkeit	0,64**	1,00																							
Az	Arbeitszeit	-0,06	-0,12	1,00																						
Fa	Familienstand	0,54**	0,30**	-0,09	1,00																					
Sc	Schulabschluss	-0,32**	-0,28**	0,09	-0,27*	1,00																				
Ge	Geschlecht	-0,15	-0,23*	-0,06	-0,02	0,14	1,00																			
Fü	Führung	0,09	0,16	0,05	0,21*	0,21*	0,18	1,00																		
Qual	Qualitative Belastungen	0,25*	0,23*	0,10	-0,11	-0,17	-0,11	-0,18	1,00																	
Quan	Quantitative Belastungen	0,31**	0,20*	0,02	0,00	-0,02	0,00	-0,09	0,70**	1,00																
KZe	Kontrolle über zeitlichen Ablauf	0,31**	0,39**	-0,08	0,23*	-0,39**	-0,29**	0,03	-0,10	-0,13	1,00															
Kme	Kontrolle über Arbeitsmethoden	0,45**	0,40**	-0,05	0,32**	-0,31**	-0,24*	0,13	-0,09	-0,03	0,66**	1,00														
Inst	Instrumentality	-0,07	0,09	-0,12	0,04	0,17	-0,14	0,11	-0,02	-0,10	-0,06	-0,09	1,00													
BSW	Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	-0,18	0,07	0,09	0,14	0,09	-0,01	0,13	-0,35**	-0,25**	0,04	0,01	0,21*	1,00												
SUV	Soziale Unterstützung Vorgesetzter	0,11	0,22*	0,12	0,21*	-0,17	0,05	-0,18	-0,04	-0,12	0,23**	0,09	0,17	0,14	1,00											
SUK	Soziale Unterstützung Kollegen	-0,15	-0,10	-0,09	0,04	-0,04	0,06	-0,04	-0,15	-0,05	0,05	-0,08	0,02	0,06	0,42**	1,00										
Koh	Gruppenkohäsion	0,02	0,04	0,02	-0,05	-0,02	-0,08	-0,09	0,05	0,04	0,10	0,05	-0,11	-0,06	-0,40**	-0,61**	1,00									
Ver	Verbundenheit mit der Organisation	0,33**	0,36**	0,34**	0,26*	0,06	-0,29**	0,29**	-0,03	0,05	0,32**	0,28**	0,42**	0,22*	0,24	0,04	-0,20*	1,00								
Zu	Arbeitszufriedenheit	-0,01	0,03	-0,01	0,20	0,05	-0,17	0,35**	-0,27**	-0,24*	0,26*	0,24*	0,36**	0,21*	0,46**	0,37**	-0,44**	0,60**	1,00							
Em	Emotionale Erschöpfung	0,27**	0,22*	-0,02	-0,02	-0,10	-0,07	-0,17	0,60**	0,50**	-0,09	-0,03	-0,01	-0,37**	-0,10	-0,27**	0,16	-0,09	-0,40**	1,00						
De	Depersonalisation	0,06	0,09	-0,06	-0,02	-0,05	0,04	-0,18	0,38**	0,24*	-0,06	-0,07	-0,05	-0,20	-0,02	-0,15	0,14	-0,19	-0,35**	0,50**	1,00					
Per	Persönliche Erfüllung	0,00	0,05	0,03	0,18	0,01	-0,67	0,16	-0,17	-0,17	-0,19	0,01	0,30**	0,50**	0,24*	0,19	-0,29**	0,48**	0,43**	-0,26*	-0,32**	1,00				

* p < 0,05
 ** p < 0,01

8.2 Befunddarstellungen und Tests zu den Outputdaten

Eine wesentliche Zielsetzung des ETM-Projektes war es, eine Steigerung der Produktivität zu erreichen, ohne dass eine Beeinträchtigung der Zufriedenheit und des Wohlergehens eintritt. Um feststellen zu können, ob dieses zentrale Ziel durch die Einführung von ETM erreicht werden konnte, werden im Folgenden die im Projektzeitraum gemessenen Produktivitätsdaten mit Hilfe der angeführten deskriptiven Methoden eingehend analysiert und dargestellt. Dabei wird eine differenzierte Betrachtung der Indikatoren, der Gesamtproduktivität und der Teamproduktivität vorgenommen. Zur Analyse der Effekte auf die Zufriedenheit und das Wohlergehen der Teammitglieder werden die Ergebnisse der relevanten Befragungsskalen herangezogen. Schließlich werden die beiden Forschungshypothesen mit den aufgezeigten Signifikanztests überprüft sowie die Ergebnisse diskutiert und zusammengefasst.

8.2.1 Entwicklung der Produktivität im Bereich Leistungen

8.2.1.1 Entwicklungen der Indikatoren

a.) Trends der Indikatorzeitreihen

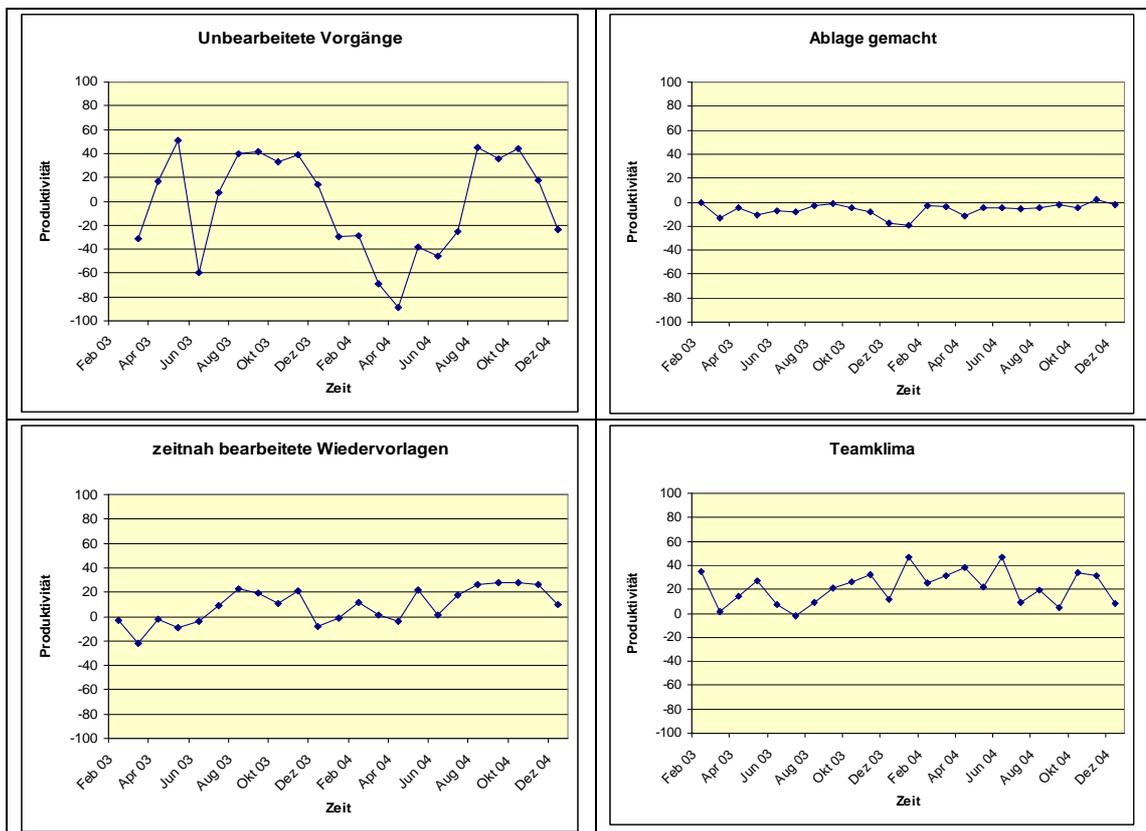
Bei der Auswertung der Messwerte für die Indikatoren ist zunächst anzumerken, dass die durch die Teamleiter halbjährlich mittels Checkliste zu prüfende Qualität der AU-Fallbearbeitung und des Schriftwechsels im Projektzeitraum nur rudimentär durchgeführt wurde. Die Qualität der AU-Fallbearbeitung wurde lediglich im Team C einmal (Effektivitätswert = 38) und im Team D zweimal (Effektivitätswerte = 20 und 82) gemessen. Beim Indikator Qualitätspunkte Schriftwechsel ist im Untersuchungszeitraum keine Aufschreibung erfolgt. Die fehlenden Messungen sind darauf zurückzuführen, dass nach der im Entwicklungsteam festgelegten Methodik vom Teamleiter halbjährlich der komplette Fallbestand zu prüfen war. Der hieraus resultierende Arbeitsaufwand hat bei den Teamleitern aufgrund einer hohen generellen Arbeitsbelastung eine abschreckende Wirkung erzeugt, die zur Unterlassung der Qualitätseinschätzung geführt hat. Zudem ließ der Ansatz der halbjährlichen Messung diese Indikatoren im Vergleich zu den monatlich erhobenen Indikatoren in den Hintergrund treten.

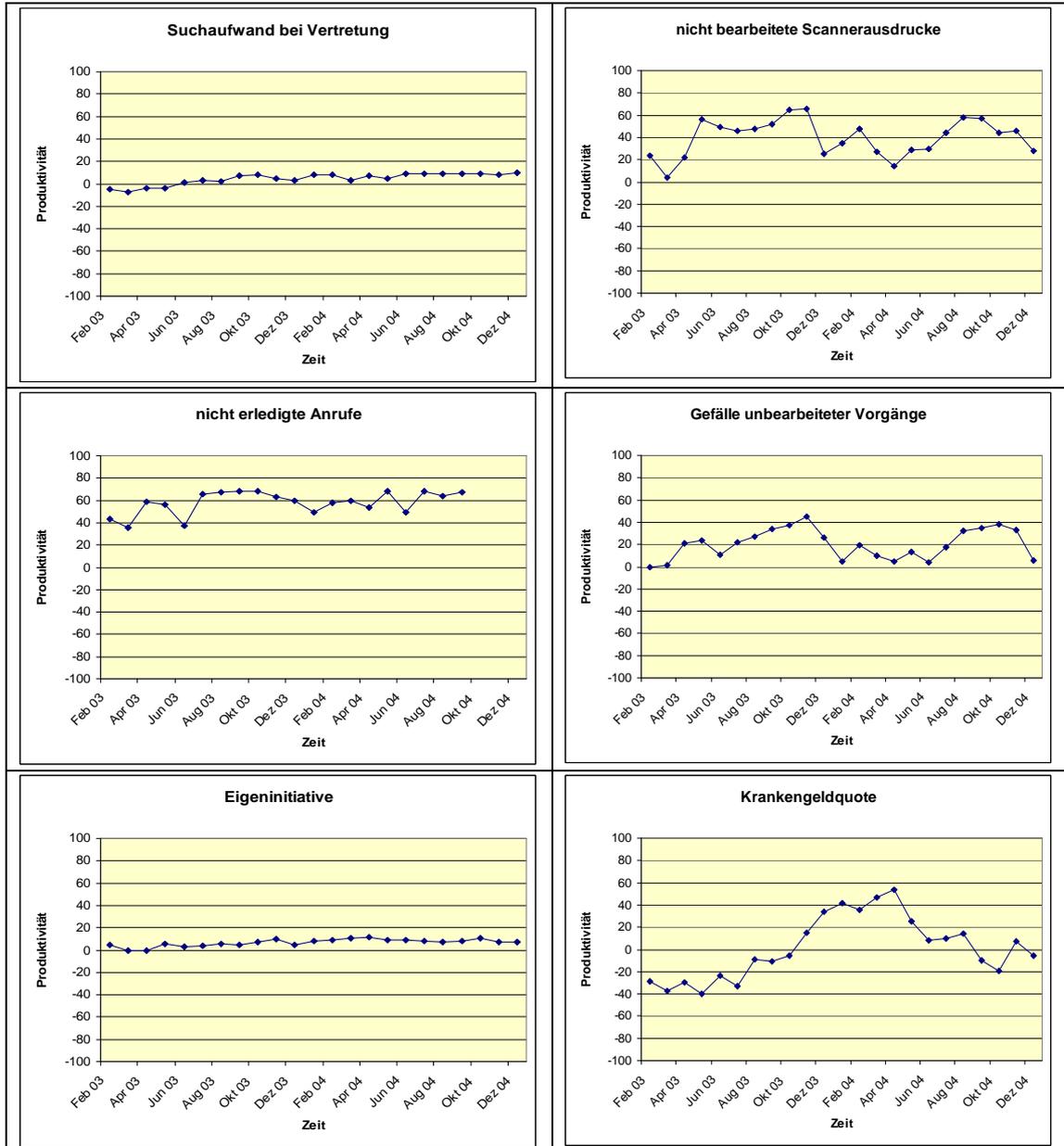
Für den Indikator „Einarbeitung neuer Kollegen“ ist im Untersuchungszeitraum im Team B und Team D situationsabhängig jeweils eine Messung angefallen. Der Effektivitätswert lag in beiden Teams bei 64.

Für die übrigen Indikatoren, die monatlich gemessen wurden, liegen entsprechende Zeitreihen der Messwerte vor, wobei für die Indikatoren „unbearbeitete Vorgänge“, „Ablage gemacht“ und „Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen“ im ersten Monat der Baseline-Phase (Februar 2003) noch keine Effektivitätswerte erfasst wurden. Der Indikator „nicht erledigte Anrufe“ hatte sich im Projektverlauf in verschiedenen Teams auf der Höhe des möglichen Maximalwertes (keine unerledigten Anrufe) stabilisiert, so dass er aufgrund der fehlenden Steuerungsrelevanz ab Oktober 2004 aus dem Messsystem genommen wurde.

Die Entwicklung der aus den Rückmeldeberichten entnommenen Produktivitätswerte ist in den nachfolgenden Abbildungen grafisch dargestellt.

Abb. 25: Sequenzdiagramme für die Indikatoren im Bereich Leistungen





Die nach Spearman ermittelten Rangkorrelationen zwischen den Messzeitpunkten und den Produktivitäts-/Effektivitätswerten sowie die linearen Trendfunktionen bestätigen den visuellen Eindruck, dass sich im Untersuchungsverlauf mit Ausnahme des Indikators „unbearbeitete Vorgänge“ ein positiver Zusammenhang zwischen Produktivitätswert und Messzeitpunkt und damit ein positiver Trend ergeben hat. Die positiven Trendverläufe der Indikatorzeitreihen werden durch die einfachen linearen Trendfunktionen in der Tabelle 13 widerspiegelt.

Bei den Indikatoren „Ablage gemacht“, „Anteil bearbeiteter Wiedervorlagen“, „Krankengeldquote“, „Einschätzung der Eigeninitiative“ und „Suchaufwand bei

Vertretung“ hat sich die Korrelation zwischen Messzeitpunkt und Produktivitätswert zudem als signifikant bzw. sehr signifikant erwiesen. Beim Indikator „Suchaufwand bei Vertretung“ ist der statistische Zusammenhang ($\rho=0,89$) am stärksten ausgeprägt. Bei den Indikatoren „nicht bearbeitete Scannerausdrucke“, „Teamklima“ und „Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen“ ist die Stärke der Gleichläufigkeit der Rangordnungen nur gering ausgebildet, was sich auch grafisch in deutlichen Streuungen der Messwerte niederschlägt.

Tab. 13: Trends der Indikatorzeitreihen für den Projektzeitraum

Indikator	Korrelation Messzeitpunkt/Prod.wert (ρ)	Trendlinie /Regression
Indikator 1: unbearbeitete Vorgänge	-0,11	$y = 3,93 - 0,51 t$
Indikator 2: Ablage gemacht	0,446*	$y = - 10,47 + 0,31 t$
Indikator 3: nicht erledigte Anrufe	0,40	$y = 49,71 + 0,79 t$
Indikator 4: nicht bearbeitete Scanner-Ausdrucke	0,10	$y = 35,94 + 0,33 t$
Indikator 5: Anteil bearbeiteter Wiedervorlagen	0,625**	$y = - 6,51 + 1,27 t$
Indikator 6: Krankengeldquote	0,51**	$y = - 22,43 + 2,0 t$
Indikator 7: Einschätzung der Eigeninitiative	0,66**	$y = 3,14 + 0,31 t$
Indikator 8. Einschätzung Teamklima	0,15	$y = 16,93 + 0,39 t$
Indikator 9: Suchaufwand bei Vertretung	0,887**	$y = - 3,26 + 0,65 t$
Indikator 10: Kollegen einarbeiten	keine	keine
Indikator 11: Qualitätspunkte AU	keine	keine
Indikator 12: Qualitätspunkte Schriftwechsel	keine	keine
Indikator 13: Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen	0,09	$y = 19,14 + 0,16 t$

*: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$

b.) Produktivitätseffekte bei den Indikatoren

In der Tabelle 14 werden die Mittelwerte der ETM-Produktivitätswerte in den relevanten Projektphasen dargestellt. Wie die Tabelle zeigt, haben sich in der Rückmeldephase mit Ausnahme des Indikators „unbearbeitete Vorgänge“ positive Effekte ergeben, die zum Teil deutlich ausgeprägt sind.

Dieses Ergebnis wird erhärtet, wenn die Effekte bei den einzelnen Indikatoren unter Würdigung des Effektmaßes d betrachtet werden. Hier sind bei den Indikatoren „nicht erledigte Anrufe“ ($d = 1,27$), „Anteil bearbeiteter Wiedervorlagen“ ($d = 1,86$), „Krankengeldquote“ ($d = 1,99$), „Einschätzung der Eigeninitiative“ ($d = 1,92$) und dem „Suchaufwand bei Vertretung“ ($d = 4,43$) große bis sehr große Effekte festzustellen. Hingegen ist der Effekt beim Indikator zum Teamklima nur gering ausgeprägt ($d = 0,20$). Wie bereits aus der Trendanalyse der Indikatorzeitreihe ersichtlich war, ist beim Indikator „unbearbeitete Vorgänge“ mit $-17,17$ Punkten ($d = -0,40$) in der Rückmeldephase ein negativer Effekt zu verzeichnen.

Tab. 14 Veränderung der ETM-Indikatorwerte in den Projektphasen

	1. Base-line	2. Rückmeldephase (begleitet)	3. Rückmeldephase (autonom)	4. Rückmeldephase (gesamt)	Effekt (Sp. 4 - Sp. 1)	Effekt d (Sp. 4 - Sp. 1)
Indikator 1: unbearbeitete Vorgänge	12,33	16,83	-14,85	-4,84	-17,17	-0,40
Indikator 2: Ablage gemacht	-9,67	-5,33	-6,46	-6,11	3,56	0,69
Indikator 3: nicht erledigte Anrufe	48,50	61,50	59,70	60,38	11,88	1,27
Indikator 4: nicht bearbeitete Scanner-Ausdrucke	26,50	54,33	37,31	42,68	16,18	1,04
Indikator 5: Anteil bearbeiteter Wiedervorlagen	-9,00	13,17	12,23	12,53	21,53	1,86
Indikator 6: Krankengeldquote	-34,00	-11,33	18,62	9,16	43,16	1,99
Indikator 7: Einschätzung der Eigeninitiative	2,75	5,83	8,54	7,68	4,93	1,92
Indikator 8: Einschätzung Teamklima	19,25	15,50	25,23	22,16	2,91	0,20
Indikator 9: Suchaufwand bei Vertretung	-5,00	4,33	7,46	6,47	11,47	4,43
Indikator 10: Kollegen einarbeiten	0,00	13,00 ¹⁾	13,00 ¹⁾	13,00	kein	kein
Indikator 11: Qualitätspunkte AU	keine Messung	keine Messung	9,33 ²⁾	9,33	kein	kein
Indikator 12: Qualitätspunkte Schriftwechsel	keine Messung	keine Messung	keine Messung	keine Messung	kein	kein
Indikator 13: Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen	15,33	29,33	18,77	22,11	6,78	0,52

1) 1 Messung; 2) 3 Messungen

Bei einer differenzierten Betrachtung der begleiteten und unbegleiteten Rückmeldephase zeigt sich analog zu dem ersten Ergebnis, dass auch die Werte in der autonomen Rückmeldephase – wiederum mit Ausnahme des Indikators 1 – über denen in der Baseline-Phase liegen. Dies bestätigt, dass eine Outputverbesserung durch ETM - auch ohne Begleitung durch die externe Moderatorin des Institutes - durch die Teams erreicht werden konnte.

Bei einer saisonalen Gegenüberstellung der ETM-Produktivitätswerte in Tabelle 15 (Periode Februar bis Mai) lässt der deutlich ausgeprägte negative Effekt bei dem Indikator „unbearbeitete Vorgänge“ erkennen, dass sich in diesem Zeitraum besondere Einflüsse bezüglich der zu bewältigenden Arbeitsmengen ergeben haben, die im weiteren Verlauf der Arbeit noch näher zu beleuchten sind.

Tab.15: Veränderungen der ETM-Indikatoren im Vergleichszeitraum Februar bis Mai

	1. Baseline (Feb.-Mai 03)	2. Rückmelde- phase (Feb.- Mai 04)	Effekt (Sp. 2 - Sp. 1)	Effekt d (Sp. 2 - Sp. 1)
Indikator 1: unbearbeitete Vorgänge	12,30	-56,25	-68,55	-2,04
Indikator 2: Ablage gemacht	-9,67	-6,00	3,67	0,89
Indikator 3: nicht erledigte Anrufe	48,50	60,00	11,50	1,37
Indikator 4: nicht bearbeitete Scanner-Ausdrucke	26,50	29,50	3,00	0,17
Indikator 5: Anteil bearbeiteter Wiedervorlagen	-9,00	7,75	16,75	1,61
Indikator 6: Krankengeldquote	-34,00	40,50	74,50	8,25
Indikator 7: Einschätzung der Eigeninitiative	2,75	10,25	7,50	3,19
Indikator 8. Einschätzung Teamklima	19,25	22,16	2,91	0,20
Indikator 9: Suchaufwand bei Vertretung	-5,00	5,75	10,75	5,92
Indikator 10: Kollegen einarbeiten	keine Messung	keine Messung	kein	kein
Indikator 11: Qualitätspunkte AU	keine Messung	4,00	kein	kein
Indikator 12: Qualitätspunkte Schriftwechsel	keine Messung	keine Messung	kein	kein
Indikator 13: Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen	15,33	11,75	-3,58	-0,41

Die ermittelten deutlichen Effektstärken finden in dem durchgeführten Signifikanztest ihre Bestätigung. Nach dem für diese Arbeit gewählten Testverfahren wäre unter der Hypothese H_0 (keine unterschiedliche Wirkung des ETM-

Systems in der Baseline-Phase und der Rückmeldephase) zu erwarten gewesen, dass die Fallzahlen mit negativem⁴ und positivem⁵ Vorzeichen etwa gleich verteilt sind. Wie Tabelle 16 zeigt, ist jedoch mit Ausnahme der Indikatoren „unbearbeitete Vorgänge“ und „Einschätzung des Teamklimas“ der Anteil der Fälle mit negativem Vorzeichen signifikant höher ist als die Fälle mit positivem Vorzeichen. Für diese Indikatoren ist somit der nach der Forschungshypothese erwartete Effekt gesichert, dass bei den Produktivitäts-/Effektivitätswerten in der Rückmeldephase im Vergleich zum stabilen Lagemaß der Baseline-Phase eine signifikante Steigerung der Werte eingetreten ist.

Tab. 16: Signifikanztest für die Veränderungen der ETM-Indikatorwerte in der Rückmeldephase (Vorzeichentest)

	M-Schätzer Baseline	Schätzwert <	Schätzwert >	Sign. (2-seitig)
Indikator: unbearbeitete Vorgänge	1,14	10	9	1,000
Indikator: Ablage gemacht	-10,66	16	3	0,040*
Indikator: nicht erledigte Anrufe	49,11	13	3	0,021*
Indikator: nicht bearbeitete Scanner-Ausdrucke	23	18	1	0,000**
Indikator: Anteil bearbeiteter Wiedervorlagen	-6,23	18	1	0,000**
Indikator: Krankengeldquote	-33,77	19	0	0,000**
Indikator: Einschätzung der Eigeninitiative	2,75	19	0	0,000**
Indikator: Einschätzung Teamklima	20,5	11	8	0,648
Indikator: Suchaufwand bei Vertretung	-4,56	19	0	0,000**
Indikator: Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen	1,14	16	3	0,040*

Für 80% der Indikatoren kann die Forschungshypothese 1.1 somit als gesichert angesehen werden. Dies spiegelt insgesamt einen sehr signifikanten Effekt ($P < 0,001 < \alpha$) wider.

⁴ M-Schätzer der Baseline- Phase < Produktivitätswert in der Rückmeldephase

⁵ M-Schätzer der Baseline- Phase > Produktivitätswert in der Rückmeldephase

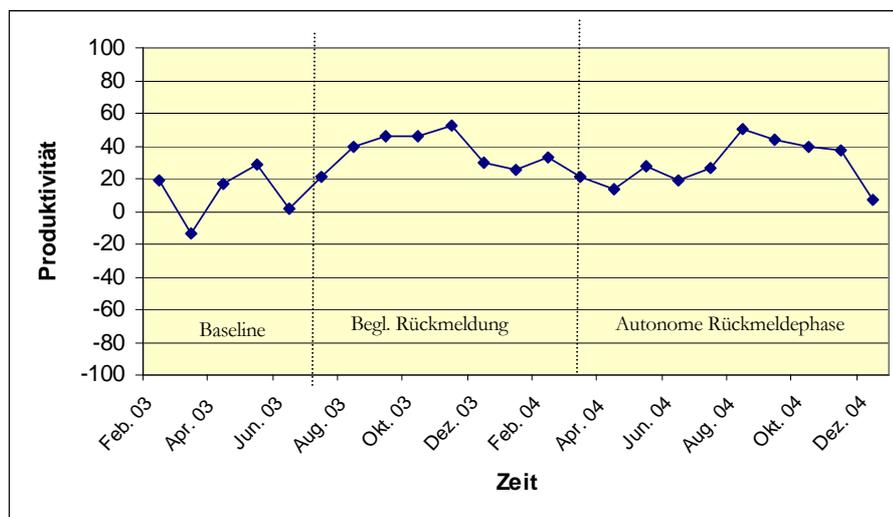
8.2.1.2 Entwicklung der Gesamtproduktivität

a.) Trend der Zeitreihe für die Gesamtproduktivität

Der positive Trendverlauf der Indikatoren hat im Untersuchungszeitraum in Summe auch zu einer positiven Gesamtentwicklung der Produktivität im Leistungsbereich beigetragen. Der Verlauf der Zeitreihe für die Gesamtproduktivität wird in dem nachfolgenden Sequenzdiagramm wiedergegeben. Da einzelne Indikatoren - wie oben beschrieben - nur punktuell gemessen wurden, und daher die Summe der erreichten Gesamteffektivitätspunkte nicht in allen Monaten auf einer identischen Grundgesamtheit von Indikatoren basierte, wird in der Grafik als Produktivität nicht der durchschnittliche Wert der Produktivitäts-/Effektivitätspunkte, sondern vielmehr der durchschnittliche Prozentsatz der von allen Teams erreichten Maximalpunkte abgebildet.

Die lineare Trendfunktion $y = 18,75 + 0,73 \cdot t$ für die Zeitreihe der Gesamtproduktivität verdeutlicht, dass über den gesamten Projektzeitraum eine positive Entwicklung der Produktivität festgestellt werden konnte. Der Korrelationskoeffizient ($\rho = 0,27$) lässt allerdings erkennen, dass die Produktivitätsentwicklung in den einzelnen Phasen deutlichen Schwankungen unterlag. Nach einer uneinheitlichen Entwicklung in der Baseline-Phase ist nach einem kurzfristigen Einbruch der Produktivität im Juni 2003 in der begleiteten Rückmeldephase ein kontinuierlicher Produktivitätsanstieg eingetreten, der sich allerdings in den Monaten Dezember 2003 bis Juni 2004 erneut deutlich abschwächte. Ab Juni 2004 konnte ein erneuter Produktivitätsanstieg verzeichnet werden, der aber im Dezember 2004 erneut seinen Wendepunkt erfahren hat.

Abb. 26: Sequenzdiagramm für die Entwicklung der Gesamtproduktivität im Bereich Leistungen



b.) Korrelationsanalyse

Um feststellen zu können, ob das Gesamtergebnis maßgeblich durch Entwicklungen einzelner Indikatoren geprägt wurde, ist es sinnvoll, mit Hilfe einer Korrelationsanalyse zu prüfen, ob statistisch relevante Abhängigkeiten zwischen einzelnen Indikatoren und dem Gesamtergebnis zu verzeichnen waren, die zu einer Verfälschung des Effektes bei der Gesamtproduktivität beigetragen haben. Wie die Analyse der Korrelationskoeffizienten nach Spearman zeigt, bestanden im Untersuchungszeitraum zwischen den Indikatoren „unbearbeitete Vorgänge“, „nicht erledigte Anrufe“, „nicht bearbeitete Scannerausdrucke“, „Anteil bearbeiteter Wiedervorlagen“ und „Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen“ starke, signifikante Korrelationen mit der Gesamtproduktivität.

Tab 17: Rangkorrelation zwischen den Indikatoren und der Gesamtproduktivität im Leistungsbereich

Indikator	Korrelation	
		GESAMT
Indikator: unbearbeitete Vorgänge	rho	0,75**
	N	22
Indikator: Ablage gemacht	rho	0,33
	N	22
Indikator: nicht erledigte Anrufe	rho	0,69**
	N	20
Indikator: nicht bearbeitete Scanner-Ausdrucke	rho	0,76**
	N	23
Indikator: Anteil bearbeiteter Wiedervorlagen	rho	0,71**
	N	23
Indikator: Krankengeldquote	rho	0,17
	N	23
Indikator: Einschätzung der Eigeninitiative	rho	0,27
	N	23
Indikator: Einschätzung Teamklima	rho	0,13
	N	23
Indikator: Suchaufwand bei Vertretung	rho	0,35
	N	23
Indikator: Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen	rho	0,88**
	N	22

*: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$

Da, wie die nachfolgende Tabelle 18 zeigt, auch ein statistischer Zusammenhang zwischen diesen Indikatoren zu verzeichnen ist, stellt sich die Frage, ob kausale Wirkungszusammenhänge zwischen den Indikatoren die gemessene Gesamtleistung übermäßig geprägt und in Endkonsequenz zu einem verzerrten Leistungsbild geführt haben.

Hierzu lässt sich feststellen, dass offensichtlich eine kausale Wirkungskette zwischen den Indikatoren „unbearbeitete Vorgänge“ und „Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen“ besteht. Bei einem Anstieg der nicht bearbeiteten Arbeitsvorgänge im Team ist tendenziell damit zu rechnen, dass auch das Gefälle der Arbeitsrückstände auf den Schreibtischen der Teammitglieder aufgrund von individuellen Fähigkeitsunterschieden – trotz funktionierender Solidarität im Team – ansteigt. Zwischen den übrigen Indikatoren besteht eine derartige sachliche Abhängigkeit nicht. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die im Untersuchungszeitraum Schwankungen ausgesetzte Gesamtarbeitsmenge und damit die zur Verfügung stehende Ressource Arbeitszeit in einer Wirkungsbeziehung zu den Indikatoren und damit zur gemessenen Gesamtleistung stand. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird daher zu untersuchen sein, ob besondere – durch die Teams nicht unmittelbar regelbare – Einflüsse dazu geführt haben, dass es zu Verknappungen der Ressource Arbeitszeit gekommen ist.

Tab. 18: Interkorrelation der Indikatoren im Leistungsbereich

Rangkorrelation nach Spearman für die Indikatoren						
		UNBVORG	ANRUFE	SCANNER	WIEDERVO	GEFÄLLE
UNBVORG	rho	1,00	0,46*	0,63**	0,48*	0,82**
	N	22	19	22	22	22
ANRUFE	rho	0,46*	1,00	0,47*	0,75**	0,66**
	N	19	20	20	20	19
SCANNER	rho	0,63**	0,47*	1,00	0,53**	0,71**
	N	22	20	23	23	22
WIEDERVO	rho	0,48*	0,75**	0,53**	1,00	0,64**
	N	22	20	23	23	22
GEFÄLLE	rho	0,82**	0,66**	0,71**	0,64**	1,00
	N	22	19	22	22	22

*: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$

c.) Effekt bei der Gesamtproduktivität

Der Mittelwert der Produktivitätswerte für den Gesamtbereich Leistungen liegt in der Rückmeldephase 17,58 Punkte über dem Lagewert in der Baseline-Phase. Das Effektmaß d liegt für die Gesamtproduktivität bei 1,17. Damit liegt die in der Untersuchung gemessene Effektstärke unterhalb der von Pritchard et al. in einer Meta-Analyse ermittelten durchschnittlichen Effektstärke von $d = 1,42$ (Sodenkamp, Schmidt & Kleinbeck, 2002). Da nach einer Einschätzung von Cohen (1997, pp. 24-25) zufolge Effektstärken von 0,8 als groß zu gelten haben, ist die Entwicklung der Gesamtproduktivität in der Rückmeldephase als großer Veränderungseffekt zu werten.

Bei der saisonalen Gegenüberstellung der Baseline-Phase (Februar bis Mai 2003) mit den Ergebnissen der Rückmeldephase in den Monaten Februar bis

Mai 2004 lässt sich ebenfalls ein positiver Produktivitätseffekt ermitteln, der aber im Vergleich zum Gesamtzeitraum mit $d = 0,83$ geringer ausfällt.

Wie aufgrund der Effektgrößen zu erwarten, zeigt der analog zu den Indikatoren durchgeführte Signifikanztest eine signifikante Produktivitätssteigerung in der Rückmeldephase. Da, wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt wurde, keine Verzerrungen des Gesamtproduktivitätsmaßes durch Wirkungszusammenhänge wesentlicher Indikatoren gegeben sind, findet die Forschungshypothese für den Leistungsbereich aufgrund dieses Befundes ihre statistische Bestätigung.

Tab. 19: Signifikanztest für die Veränderungen der Gesamtproduktivität im Leistungsbereich

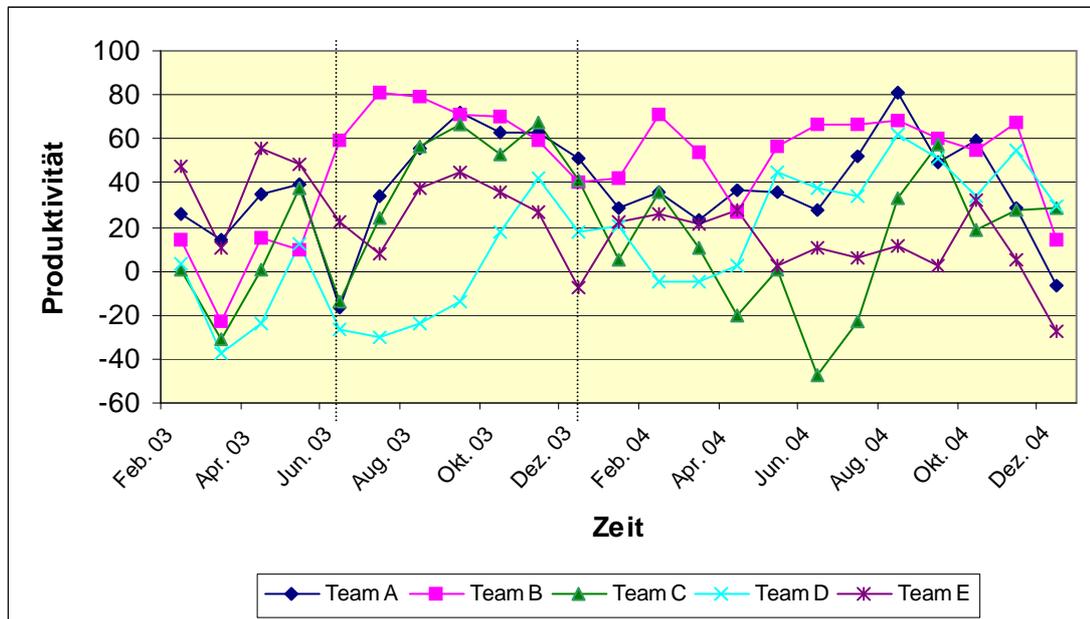
	M-Schätzer Baseline	Schätzwert <	Schätzwert >	Sign. (2-seitig)
Produktivität, gesamt	18	16	3	0,040*

8.2.1.3 Entwicklung der Teamproduktivität

Die zusammengefasst dargestellten Sequenzdiagramme der Teamproduktivitäten verdeutlichen unmittelbar, dass sich die Zeitreihen in den fünf beteiligten Leistungsteams in den einzelnen Projektphasen unterschiedlich entwickelt haben. Während sich beim Team D - ausgehend von negativen Produktivitätswerten in der Baseline-Phase - ein positiver monotoner Trend ($\rho = 0,752^{**}$) ergeben hat, ist beim Team E ein signifikant negativer Trend eingetreten ($\rho = -0,596^{**}$).

Die Sequenzdiagramme veranschaulichen weiterhin, dass beim Team B zu Beginn der begleiteten Rückmeldephase eine sprunghafte Produktivitätssteigerung eingetreten ist, die sich im weiteren Verlauf der Rückmeldephase abgeschwächt hat. Beim Team A und beim Team C ist über den gesamten Projektverlauf lediglich ein schwacher positiver Trend ($\rho = 0,142$ und $b = 0,142$ bzw. $\rho = 0,041$ und $b = 0,14$) zu vermerken.

Abb. 27: Sequenzdiagramme für die Entwicklung der Gesamtproduktivität in den einzelnen Leistungsteams



Tab. 20: Trend für die Entwicklung der Teamproduktivität im Projektzeitraum

Teams Allgemeine Leistungen	Korrelation Messzeitpunkt/Prod.wert (rho)	Trendlinie /Regression
Team A	0,142	$y = 33,56 + 0,142 t$
Team B	0,198	$y = 32,23 + 1,39 t$
Team C	0,041	$y = 17,01 + 0,14 t$
Team D	0,752**	$y = -27,57 + 3,38 t$
Team E	-0,596**	$y = 42,53 - 1,84 t$

*: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$

Die dargestellten Trendverläufe werden durch die in der nachfolgenden Tabelle 21 dargestellten Produktivitätseffekte bestätigt. Der deutlichste Effekt ist mit $d = 3,14$ (absolut 54,32 Punkte) beim Team B festzustellen, während - wie nach der Zeitreihenanalyse zu erwarten - beim Team E ein negativer Effekt eingetreten ist. Bei der vergleichenden Betrachtung der begleiteten und autonomen Rückmeldephase zeigt sich, dass in vier von fünf Teams die Produktivitätswerte in der unbegleiteten Rückmeldephase niedriger ausgeprägt waren. Dies lässt darauf schließen, dass die Teams und hier insbesondere die Teamleiter nicht in der Lage waren, die aktive Rolle der externen Moderatorin vollständig auszufüllen.

Tab. 21: Veränderungen in der Teamproduktivität

	1. Baseline	2. Rückmeldephase (begleitet)	3. Rückmeldephase (autonom)	4. Rückmeldephase (gesamt)	Effekt (Sp. 4 – Sp. 1)	Effekt d (Sp. 4 – Sp. 1)
Team A	28,61	45,03	38,78	40,75	12,14	0,55
Team B	3,99	70,03	52,90	58,31	54,32	3,14
Team C	2,13	42,17	13,01	22,22	20,09	1,07
Team D	-11,27	-5,82	29,12	18,09	29,35	1,05
Team E	40,64	29,32	10,13	16,19	-24,45	-1,35

Um die Gesamtleistung der fünf Teams über den gesamten Projektzeitraum miteinander vergleichen zu können, wurde ein paarweiser Mittelwertvergleich der Produktivitätswerte vorgenommen und im Anschluss die errechneten Differenzen mittels Games-Howell-Test auf Signifikanz überprüft.

Tab. 22: Produktivitätsvergleiche der Leistungsteams

Paarweiser Mittelwertvergleich der Produktivitätswerte mittels Games-Howell-Test						
(I) TEAM	(J) TEAM	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95% Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
Team A	Team B	-10,22	7,40	0,643	-31,29	10,84
	Team C	15,64	8,58	0,378	-9,07	40,35
	Team D	25,66*	7,86	0,018	3,25	48,07
	Team E	18,20*	6,37	0,049	0,07	36,33
Team B	Team A	10,22	7,40	0,643	-10,84	31,29
	Team C	25,86	9,07	0,052	-0,12	51,83
	Team D	35,88*	8,38	0,001	12,03	59,74
	Team E	28,42*	7,01	0,002	8,42	48,42
Team C	Team A	-15,64	8,58	0,378	-40,35	9,07
	Team B	-25,86	9,07	0,052	-51,83	0,12
	Team D	10,02	9,45	0,825	-16,98	37,02
	Team E	2,56	8,25	0,998	-21,31	26,43
Team D	Team A	-25,66*	7,86	0,018	-48,07	-3,25
	Team B	-35,88*	8,38	0,001	-59,74	-12,03
	Team C	-10,02	9,45	0,825	-37,02	16,98
	Team E	-7,46	7,49	0,855	-28,90	13,97
Team E	Team A	-18,2*	6,37	0,049	-36,33	-0,07
	Team B	-28,42*	7,01	0,002	-48,42	-8,42
	Team C	-2,56	8,25	0,998	-26,43	21,31
	Team D	7,46	7,49	0,855	-13,97	28,90

* Mittelwertdifferenz ist signifikant: $p < 0,05$

Im Ergebnis zeigt sich, dass das Team B positive Produktivitätsdifferenzen zu allen Teams aufweist, wobei die Mittelwertdifferenz zu Team D und E signifikant ist. Team A besitzt positive Differenzen zu den Teams C, D und E, die in Bezug auf die Teams D und E ebenfalls signifikant sind. Obwohl es dem Team D im Gegensatz zu Team E gelungen ist, im Projektverlauf die Produktivität zu steigern, liegt aufgrund der schlechten Produktivitätswerte in der Baseline-Phase der Mittelwert der Gesamtproduktivität noch niedriger als im Team E. Es ist somit als statistisch gesichert anzusehen, dass im untersuchten Leistungsbereich deutliche Leistungsunterschiede zwischen den Teams bestanden, wobei die Teams A und B signifikant positive und die Teams D und E signifikant unterdurchschnittliche Ergebnisse erzielt haben.

Der durchgeführte Vorzeichentest zu den Produktivitätseffekten hat für das Team B eine sehr signifikante sowie für die Teams C und D eine signifikante Verbesserung der Produktivitätswerte in der Rückmeldephase ergeben. Für das Team A ergibt sich lediglich eine tendenzielle, aber nicht signifikante Verbesserung. Für das Team E ist bei dem zweiseitigen Test eine sehr signifikante Verschlechterung der Produktivitätswerte in der Rückmeldephase zu verzeichnen.

Somit lässt sich festhalten, dass die Hypothese 1.3 für drei der fünf Teams ihre Bestätigung gefunden hat. Dies entspricht insgesamt einem sehr signifikanten Effekt ($P = 0,001 < \alpha$).

Tab. 23: Signifikanztest für die Veränderungen in der Teamproduktivität in der Rückmeldephase

	M-Schätzer Baseline	Schätzwert <	Schätzwert >	Sign. (2-seitig)
Team A	30,44	13	6	0,167
Team B	11,51	19	0	0,000**
Team C	0,74	15	4	0,019*
Team D	-10,65	15	4	0,019*
Team E	48,25	0	19	0,000**

8.2.2 Entwicklung der Produktivität im Bereich Versicherung

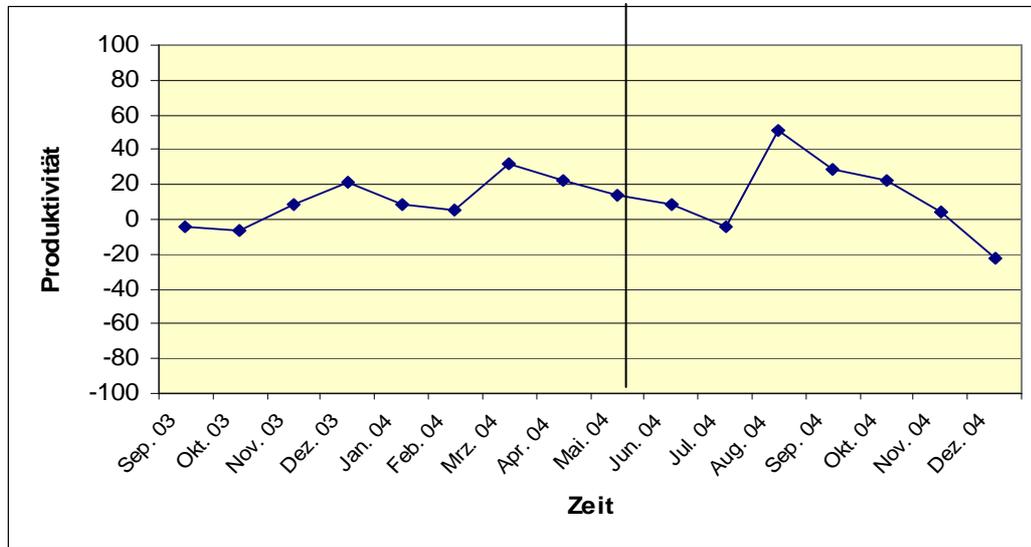
Da sich der Bereich Versicherung lediglich aus zwei Teams zusammensetzt und seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter merkliche Befürchtungen hinsichtlich der durch das ETM-Messsystem entstehenden Leistungstransparenz

bestanden, wurde vereinbart, dass im Rahmen dieser Arbeit lediglich die Daten zur Entwicklung der Gesamtproduktivität im Fachbereich ausgewertet werden sollen. Aus diesem Grund ist es dem Autor nicht möglich, die Entwicklungen bei den einzelnen Indikatoren oder den beiden Teams differenziert zu betrachten.

Der Verlauf der Zeitreihe für die Gesamtproduktivität im Bereich Versicherung wird durch das nachfolgende Sequenzdiagramm wiedergegeben. Die Baseline-Phase erstreckte sich von September 2003 bis April 2004, so dass im Untersuchungszeitraum sowohl für die Baseline- als auch für die Rückmeldephase 8 Messwerte aus den Monatsberichten zur Verfügung standen. Die auf dieser Datenbasis ermittelte Trendlinie zeigt einen schwach positiven Steigungsverlauf, ohne dass sich jedoch ein monotoner Trend herausgebildet hat. Während sich in den Monaten März 2004 und August 2004 Produktivitätsspitzen ergeben haben, sank die Gesamtproduktivität in den Monaten Juli und Dezember 2004 unter den Erwartungswert. Diese Produktivitätseinbrüche sind vor allem darauf zurückzuführen, dass in den Monaten Juni und Juli die für den Risikostrukturausgleich unter den gesetzlichen Krankenversicherungen wesentliche Bestandspflege bei den Familienversicherungsverhältnissen geleistet werden musste, und im Dezember 2004 erhebliche Vorbereitungsmaßnahmen im Zuge der Hartz IV – Gesetzgebung zu treffen waren.

Insgesamt ist in der Rückmeldephase nur ein geringer Produktivitätseffekt ($d=0,12$) eingetreten, der statistisch nicht signifikant ist. Damit konnte die Forschungshypothese 1.2 im Bereich Versicherung – im Gegensatz zum Leistungsbereich – nicht bestätigt werden. Es ist davon auszugehen, dass zusätzlich zu den besonderen externen Einflüssen die oben beschriebenen Problemlagen im Bereich (starke Beeinträchtigung der Führung im Bereich, organisatorische Unsicherheiten und hohe Ausfallzeiten) zu dieser Befundlage beigetragen haben.

Abb. 28: Sequenzdiagramm für die Entwicklung der Gesamtproduktivität im Bereich Versicherung



Tab. 24: Produktivitätseffekt im Bereich Versicherung

	1. Baseline (Sep 03.-April 04)	2. Rückmeldephase (Mai.-Dez 04)	Effekt (Sp. 2 - Sp. 1)	Effekt d (Sp. 2 - Sp. 1)
Gesamtproduktivität Bereich Versicherung	10,75	12,88	2,13	0,12

Tab. 25: Signifikanztest für die Veränderungen der Gesamtproduktivität im Bereich Versicherung

	M-Schätzer Baseline	Schätzwert <	Schätzwert >	Sign. (2-seitig)
Produktivität, gesamt	10,11	4	4	1,000

8.2.3 Entwicklung der Zufriedenheit und des Wohlergehens der Teammitglieder

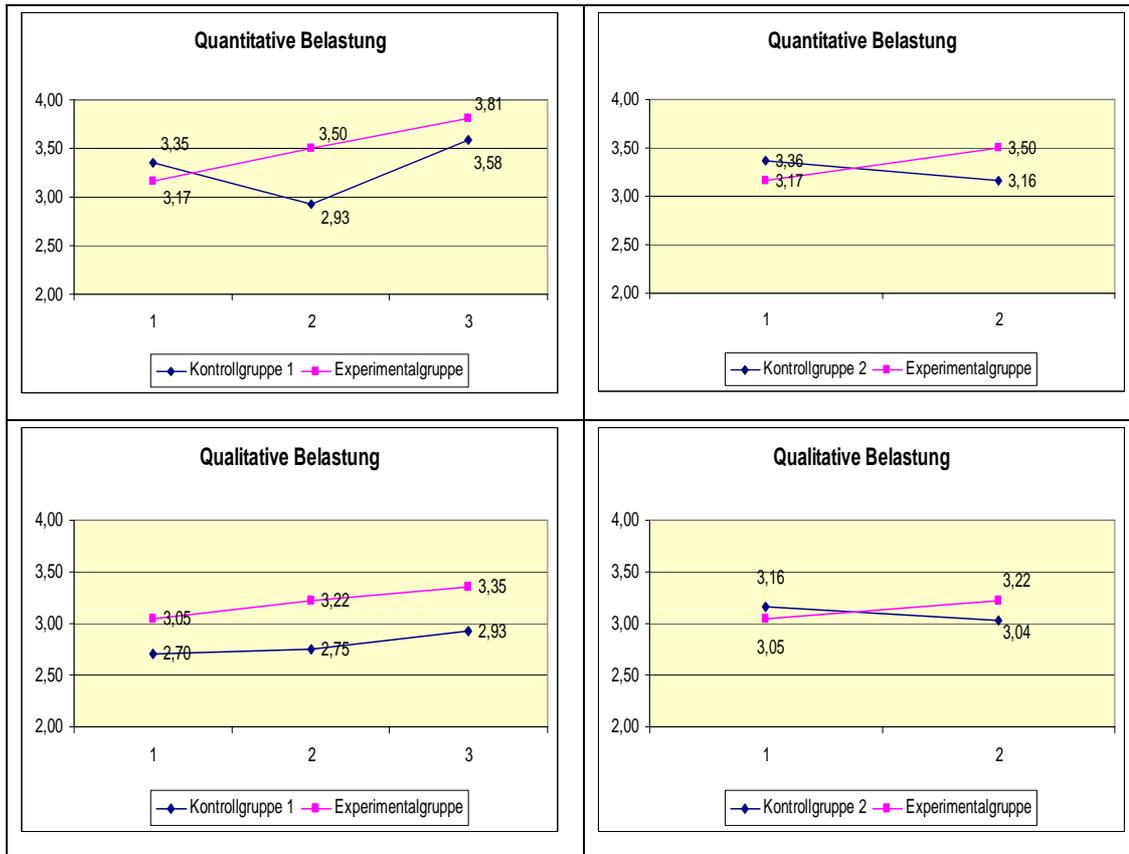
Unter Berücksichtigung des in Abbildung 23 dargelegten Modells wird anhand der Befragungsdaten geprüft, ob bei den Stressoren, bei den externen Ressourcen zur Stressreaktionen und bei den psychologischen Stressreaktionen durch das ETM-Treatment signifikante Nettoeffekte aufgetreten sind.

a.) Wirkung von ETM auf die Belastungsskalen

Im Rahmen der Hypothesenprüfung ist zunächst die Frage relevant, ob mit dem Einsatz von ETM quantitative und qualitative Belastungen verbunden waren, die die Auftretenswahrscheinlichkeit von psychologischen Stressreaktionen erhöht haben. Wie die nachfolgenden Interaktionsdiagramme zeigen, hat sich bei der Experimentalgruppe - bezogen auf die quantitative Belastung im gesamten Untersuchungszeitraum - ein deutlicher Belastungsanstieg um 0,64 Punkte ergeben, während bei beiden Kontrollgruppen von der ersten zur zweiten Befragung ein Belastungsrückgang zu verzeichnen war. Die unterschiedlichen Entwicklungen in den Messwerten führten im Saldo bei beiden Stichproben zu deutlichen Netto-Belastungseffekten durch den ETM-Einsatz in Höhe von 0,40 bzw. 0,53 Punkten.

Bei der qualitativen Belastung haben sich bei den beiden Stichproben unterschiedliche Entwicklungen ergeben. Während am Untersuchungsstandort sowohl bei der Experimental- als auch bei der Kontrollgruppe nahezu parallele Belastungsanstiege (0,30 bzw. 0,23 Punkte) zu verzeichnen waren, ist die qualitative Belastung bei der Kontrollgruppe 2 um 0,12 Punkte gesunken. Da die externen Einflüsse auf die Regionalgeschäftsstellen im Wesentlichen gleichartig einwirkten und sich zudem die unterschiedlichen Belastungsentwicklungen nicht auf demografische Faktoren wie das Lebensalter zurückführen lassen, ist davon auszugehen, dass unabhängig vom ETM-Treatment standortimmanente Faktoren (Führungsverhalten, Anforderungshaltung, Gestaltung der Arbeitsaufgabe etc.) die Messergebnisse nachhaltig beeinflussten. Insofern dürfte der in der Stichprobe 2 gemessene Netto-Belastungseffekt von 0,29 Punkten nicht allein auf den ETM-Einsatz zurückzuführen sein.

Abbildung 29: Interaktionsdiagramme der Skalen zur Arbeitsbelastung



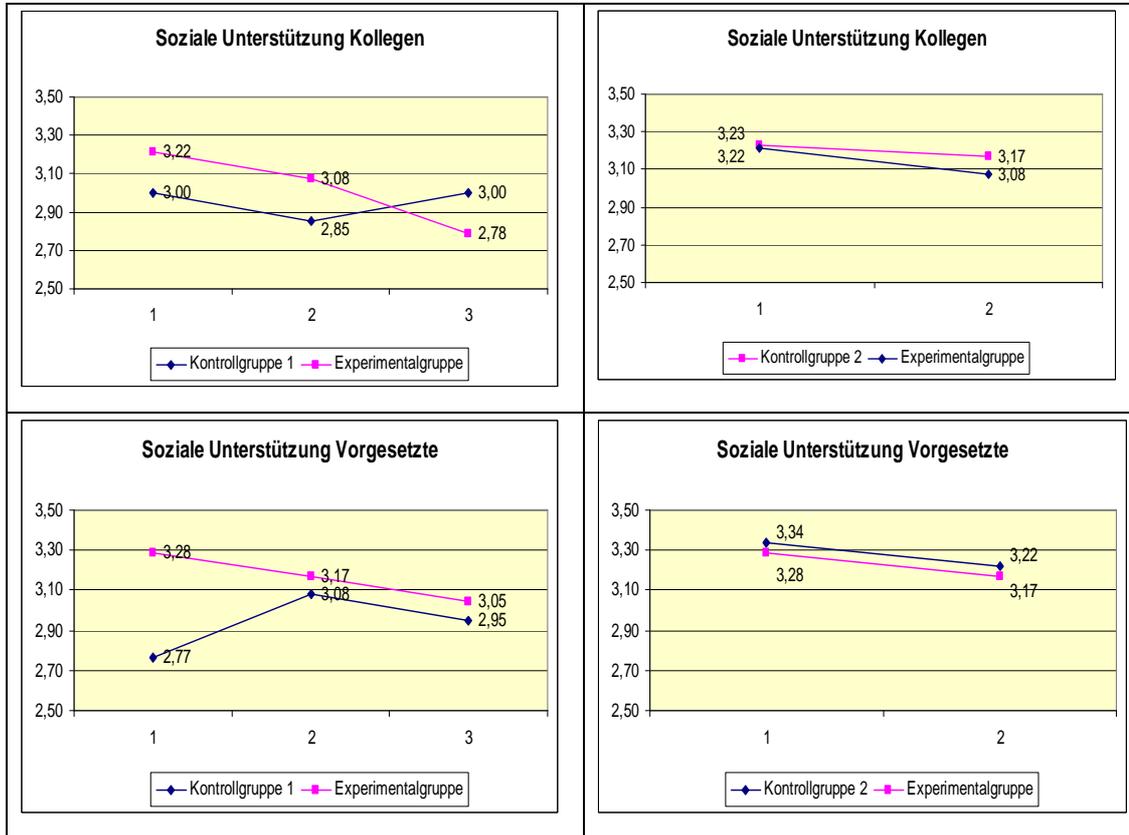
b.) Wirkung von ETM auf die wesentlichen externen Ressourcen zur Stressbewältigung

Nach dem abgeleiteten Stressmodell ist im zweiten Schritt zu analysieren, ob das Effiziente Teammanagement wesentliche Stressbewältigungsressourcen positiv oder negativ beeinflusst hat. Das Führungsverhalten und die soziale Unterstützung durch Kollegen am Arbeitsplatz sowie die Kontrolle über die Arbeitszeit oder die Arbeitsmethoden stellen in diesem Zusammenhang zentrale Einflussfaktoren dar.

Wie die Interaktionsdiagramme in der Abbildung 30 zeigen, ist es in der Experimentalgruppe nicht gelungen, die quantitative Belastungszunahme durch soziale Unterstützung am Arbeitsplatz zu reduzieren. Vielmehr ist sowohl bei der sozialen Unterstützung durch Kollegen als auch bei der sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte ein Rückgang der Skalenwerte eingetreten, obwohl das ETM-Entwicklungsteam bewusst auf Teamsolidarität und Zusammenarbeit ausgerichtete Indikatoren wie „Eigeninitiative“, „Teamklima“, „Suchaufwand bei Vertretung“, „Kollegen einarbeiten“ und „Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen“ gestaltet hat. Bei den Kontrollgruppen ergaben sich dagegen

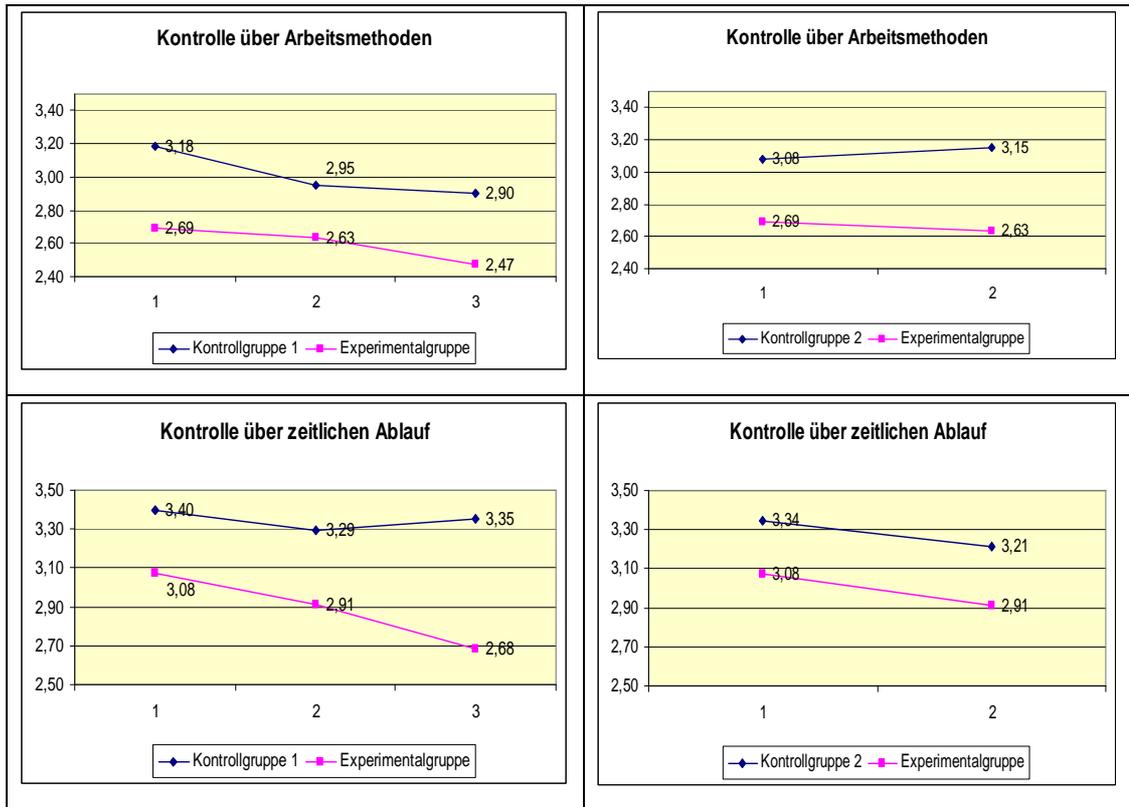
uneinheitliche Verläufe, so dass lediglich bei der Stichprobe 1 deutliche negative Netto- Veränderungseffekte in Höhe von -0,42 bzw. -0,43 Punkten festzustellen waren. Zwischen der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 2 haben sich nahezu parallele Verläufe mit negativem Trend ergeben.

Abb. 30: Interaktionsdiagramme der Skalen zur sozialen Unterstützung



Der empfundene Handlungsspielraum ist bei den Befragten in der Experimentalgruppe sowohl in Bezug auf die Arbeitszeit als auch auf die Arbeitsmethoden im Saldo um 0,39 bzw. 0,22 Punkte gesunken. Auffällig ist, dass der Handlungsspielraum in den beiden Kontrollgruppen bei allen Befragungen deutlich höher ausgeprägt war als in der Experimentalgruppe. Der nahezu parallele Verlauf aller Grafen lässt darauf schließen, dass die negativen Veränderungseffekte nicht auf das ETM-Treatment, sondern auf besondere externe Einflüsse wie eine steigende Menge von Regelungen und Vorschriften des Gesetzgebers, der Verbände und der Zentralabteilung sowie ein wachsendes Mengenvolumen zurückzuführen waren.

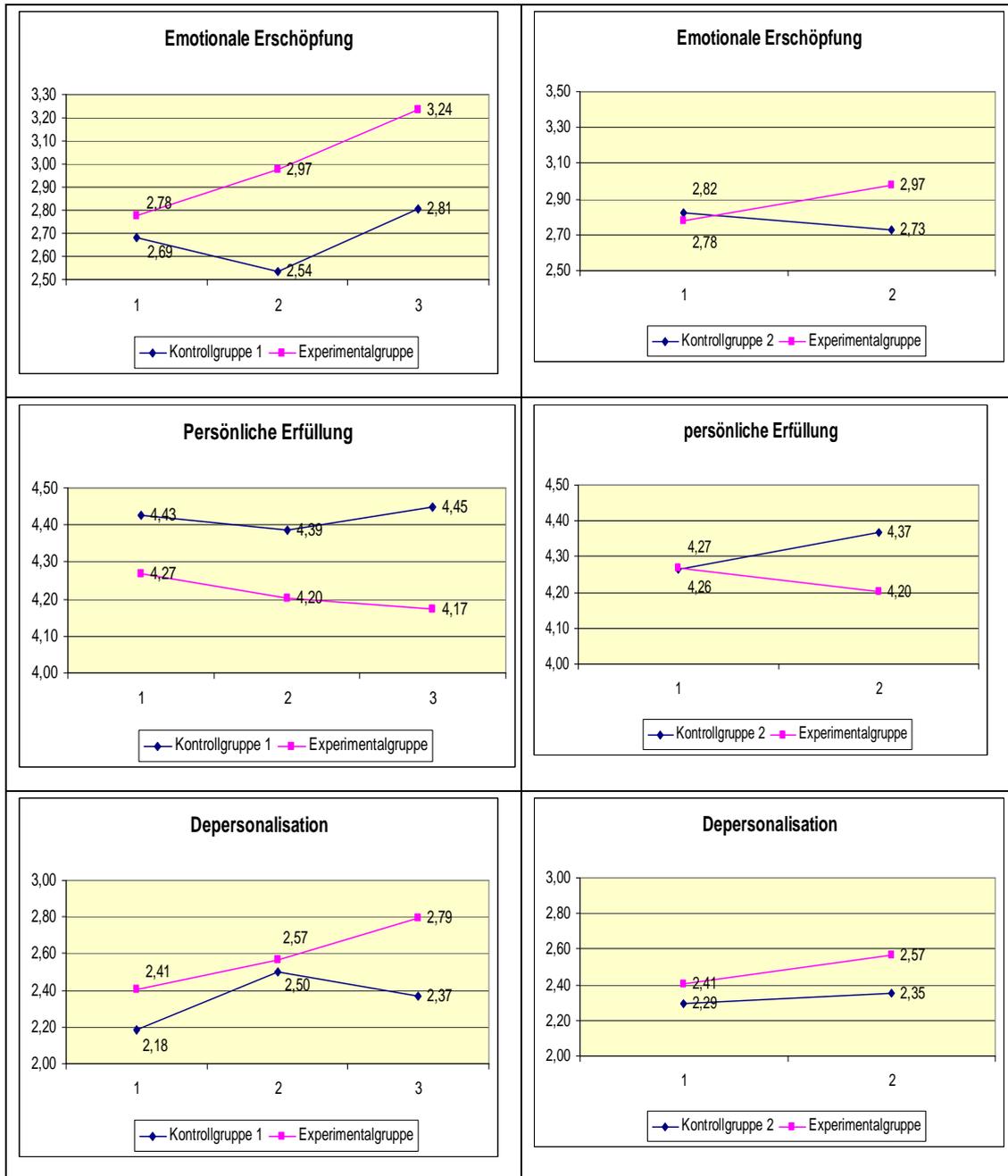
Abb. 31: Interaktionsdiagramme der Skalen zum Handlungsspielraum



c.) Wirkung von ETM auf das langfristige Befinden und Wohlergehen

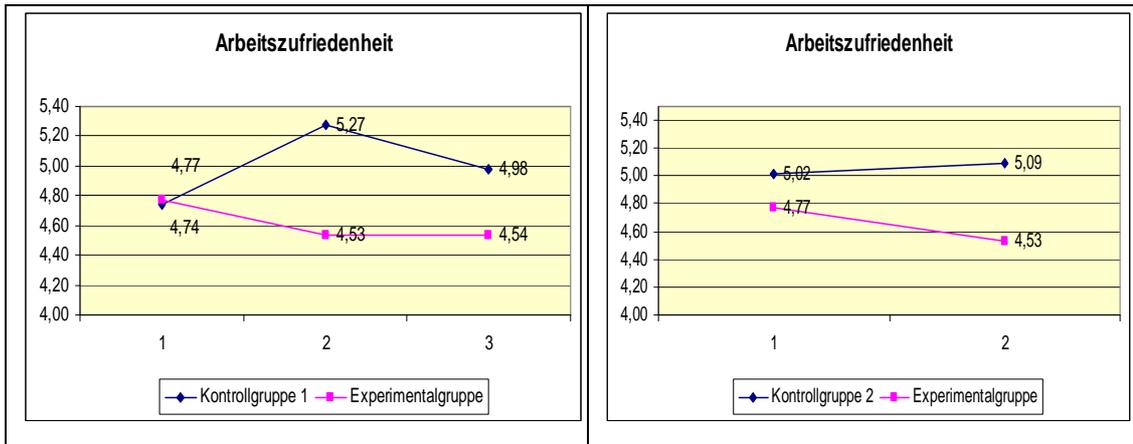
Bei den Burnout-Variablen war bei der Experimentalgruppe im Zeitverlauf ein Anstieg der Skalenwerte für die emotionale Erschöpfung (+ 0,46 Punkte) und die Depersonalisation (+ 0,38 Punkte) sowie ein leichter Rückgang bei der persönlichen Erfüllung (-0,10 Punkte) festzustellen. Die nachfolgenden Interaktionsdiagramme veranschaulichen, dass sich die Skalen zum Befinden und Wohlergehen standortspezifisch uneinheitlich entfaltet haben. In der Regionalgeschäftsstelle Nord-West konnten für die Kontrollgruppe 1 analog zur Experimentalgruppe steigende bzw. konstante Werte bei den Burnout-Skalen gemessen werden. Dagegen haben sich bei der Kontrollgruppe 2 in den Regionalgeschäftsstellen Süd und Mitte-Ost bei den Skalen Emotionale Erschöpfung und Persönliche Erfüllung die Messwerte reduziert und damit eine positive Entwicklung eingenommen. Da die externen Einflussfaktoren nahezu identisch waren, ist davon auszugehen, dass standortimmanente Faktoren in der Pilot-Regionalgeschäftsstelle die Nettoeffekte bei den Burnout-Maßen beeinflusst haben.

Abb. 32: Interaktionsdiagramme zu den Burnout-Skalen:



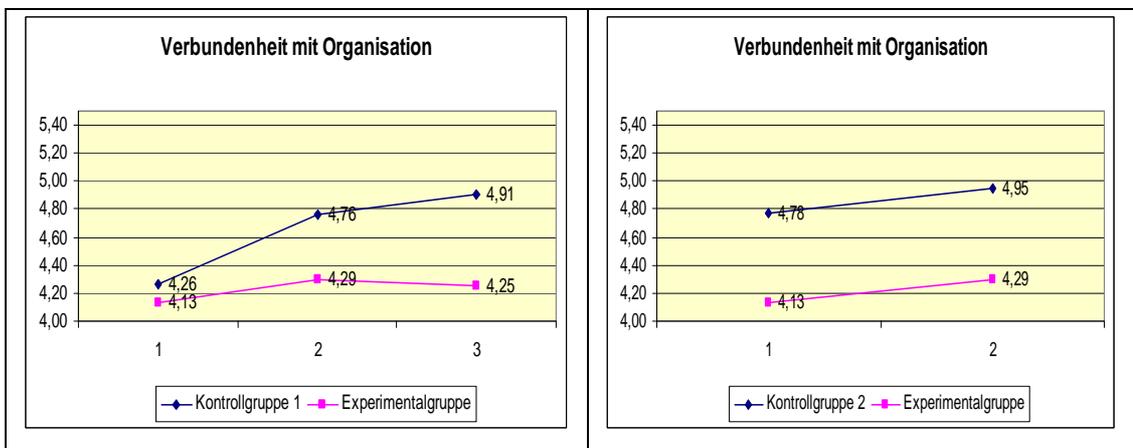
Die Arbeitszufriedenheit ist in der Experimentalgruppe über den gesamten Untersuchungszeitraum um 0,23 Punkte gesunken. Der Rückgang ist bei der zweiten Befragung im Rahmen der Rückmeldephase eingetreten. Im Gegenzug ist in beiden Kontrollgruppen die Arbeitszufriedenheit im Untersuchungszeitraum angestiegen (+0,24 Punkte bzw. +0,07 Punkte).

Abb. 33: Interaktionsdiagramm zur Arbeitszufriedenheit



Bei der Verbundenheit mit der Organisation konnte sowohl bei der Experimentalgruppe als auch bei beiden Kontrollgruppen ein Anstieg der Verbundenheit gemessen werden, wobei die Steigerung des Verbundenheitsgrades bei der Kontrollgruppe 1 sehr deutlich ausfiel.

Abb. 34: Interaktionsdiagramm zur Skala Verbundenheit mit der Organisation



Die in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst ausgewiesenen Nettoeffekte deuten insgesamt auf einen Anstieg der erlebten Beanspruchung durch die ETM-Systemeinführung hin, wobei sich bei einigen Variablen auch besondere Einflüsse als Ursachen für die Veränderungseffekte identifizieren lassen.

Tab. 26: Nettoveränderungen bei den Stressoren, externen Ressourcen zur Stressbewältigen und zu den Stressreaktionen

Variable	Experimentalgr. u. Kontrollgr. 1			Experimentalgr. u. Kontrollgr. 2		
	Diff. Exp.gr.	Diff. Kontr.gr.1	Netto-Effekt 1	Diff. Exp.gr.	Diff. Kontr.gr.2	Netto-Effekt 2
Quantitative Belastungen	0,64	0,23	0,40	0,33	-0,20	0,53
Qualitative Belastungen	0,30	0,23	0,07	0,17	-0,12	0,29
Kontrolle über zeitlichen Ablauf	-0,39	-0,04	-0,35	-0,16	-0,13	-0,03
Kontrolle über Arbeitsmethoden	-0,22	-0,28	0,06	-0,06	0,07	-0,13
Soziale Unterstützung Vorgesetzter	-0,24	0,18	-0,42	-0,12	-0,12	0,01
Soziale Unterstützung Kollegen	-0,43	0,00	-0,43	-0,14	-0,06	-0,08
Emotionale Erschöpfung	0,46	0,12	0,34	0,20	-0,09	0,29
Depersonalisation	0,38	0,18	0,20	0,16	0,06	0,10
Persönliche Erfüllung	-0,10	0,02	-0,12	-0,07	0,10	-0,17
Arbeitszufriedenheit	-0,23	0,24	-0,47	-0,24	0,07	-0,31
Verbundenheit mit Organisation	0,12	0,65	-0,53	0,16	0,17	-0,01

Ob die in der vorangestellten Tabelle aufgezeigten Nettoeffekte statistisch bedeutsam sind, lässt sich durch eine signifikante Interaktion zwischen dem Gruppenfaktor und dem Messwiederholungsfaktor nachweisen (Bortz, Döring, 2003, S. 559).

Die mittels Varianzanalyse durchgeführten Signifikanztests haben in beiden Stichproben signifikante bis sehr signifikante Interaktionen für die beiden Variablen Quantitative Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit ergeben. Darüber hinaus zeigte sich in der Stichprobe 1 der Nettoveränderungseffekt bei der sozialen Unterstützung und in der Stichprobe 2 der Nettoveränderungseffekt bei der Variablen zur qualitativen Belastung als statistisch signifikant. Diese Effekte fanden in der jeweils anderen Stichprobe jedoch keine statistische Bestätigung.

Neben den Interaktionen lässt sich als Ergebnis der Signifikanztests noch konstatieren, dass im Untersuchungszeitraum am Untersuchungsstandort – trotz der negativen Effekte bei der Arbeitszufriedenheit - ein signifikanter Anstieg der Verbundenheit mit der Organisation zu verzeichnen war.

Weiterhin zeigen die Signifikanztests, dass die Teammitglieder in der Experimentalgruppe den Handlungsspielraum in Bezug auf die Arbeitsmethoden und die Arbeitszeit signifikant niedriger einschätzten, als die Teammitglieder in den beiden Kontrollgruppen. Weiterhin hat sich in der Kontrollgruppe 1 die Kontrollmöglichkeit über die Arbeitsmethoden im Untersuchungszeitraum signifikant reduziert.

Tab. 27: Signifikante Effekte bei den Skalen zur erlebten Beanspruchung und zum Wohlergehen

Ergebnisse Signifikanztest für Haupteffekte und Interaktionen						
Variable	Experimentalgr. u. Kontrollgr. 1			Experimentalgr. u. Kontrollgr. 2		
	Haupteffekt Gruppe	Haupteffekt Zeit	Interaktion	Haupteffekt Gruppe	Haupteffekt Zeit	Interaktion
Quantitative Belastungen	0,377	0,000**	0,006**	0,772	0,703	0,030*
Qualitative Belastungen	0,065	0,004	0,740	0,609	0,367	0,001**
Kontrolle über zeitlichen Ablauf	0,050*	0,098	0,178	0,0323*	0,083	0,744
Kontrolle über Arbeitsmethoden	0,0107*	0,0203*	0,619	0,0005**	0,032	0,261
Soziale Unterstützung Vorgesetzte	0,110	0,475	0,089	0,596	0,104	0,962
Soziale Unterstützung Kollegen	0,632	0,053	0,022*	0,610	0,108	0,499
Emotionale Erschöpfung	0,350	0,067	0,351	0,651	0,492	0,057
Depersonalisation	0,380	0,068	0,388	0,305	0,173	0,529
Persönliche Erfüllung	0,406	0,870	0,844	0,595	0,820	0,289
Arbeitszufriedenheit	0,165	0,312	0,003**	0,027	0,246	0,030*
Verbundenheit mit Organisation	0,322	0,033*	0,238	0,025*	0,061	0,962

Auf Grundlage der Signifikanztests ist zusammenfassend festzuhalten, dass die im Leistungsbereich nachgewiesenen Produktivitätssteigerungen entgegen den Annahmen in der Forschungshypothese 2 mit einem Anstieg der empfundenen quantitativen Belastung und einer verminderten Arbeitszufriedenheit verbunden waren. Diese Belastungssteigerungen führten jedoch nicht zu signifikanten Burnout-Effekten oder zu einer Beeinträchtigung der Verbundenheit mit der BKK.

8.3 Befunddarstellungen und Tests zu den Prozessdaten

8.3.1 Analyse der Steuerungsprozesse

8.3.1.1 Zielvereinbarung

Die BKK hat wie jedes Unternehmen Erfolg, wenn die Unternehmensziele erreicht sind. Hieraus folgt, dass alle Aktivitäten und Maßnahmen in den Teams auf die Ziele im Unternehmen ausgerichtet sein sollten. Die oben beschriebene Aufgabenstruktur in den Teams schafft zwar die notwendigen Voraussetzungen für ein zielorientiertes Handeln im Team, ist aber allein nicht in der Lage, den ständigen Bezug auf die Unternehmensziele auch sicherzustellen (Kleinbeck, 2006). Hierzu bedarf eines formalen Zielvereinbarungs- und „Navigationssystems“, das von den Mitarbeitern akzeptiert ist und ihnen als Leitlinie für Entscheidungen und Aktionen dient.

Dieses Zielmanagementsystem erfordert folgende Voraussetzungen:

- Es müssen vom Vorstand realistische und akzeptierte Unternehmensziele festgelegt und publiziert werden, die auf die Teams und Mitarbeiter als individuelle Ziele herunter gebrochen werden können.
- Das System zur individuellen Zielvereinbarung und Zielverfolgung sollte als verbindliche Norm auf kollektivrechtlicher Basis im Unternehmen implementiert werden, weil dies die Bedeutung aus Sicht der Unternehmensleitung unterstreicht und in diesem Zusammenhang vorhandene Widerstandsphänomene auf Seiten der Mitarbeiterschaft und ihrer Interessenvertretungen reduziert.
- Begleitend zu dem Zielvereinbarungssystem sollte ein Zielreizsystem geschaffen werden, das die Mitarbeiter dazu bewegt, sich im Zweifelsfall im Sinne der Zielvereinbarung zu entscheiden. Wie Kleinbeck (2006) aufzeigt, eignen sich leistungsbezogene Entgeltkomponenten besonders dazu, die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen und ihre Ziele zu stärken.

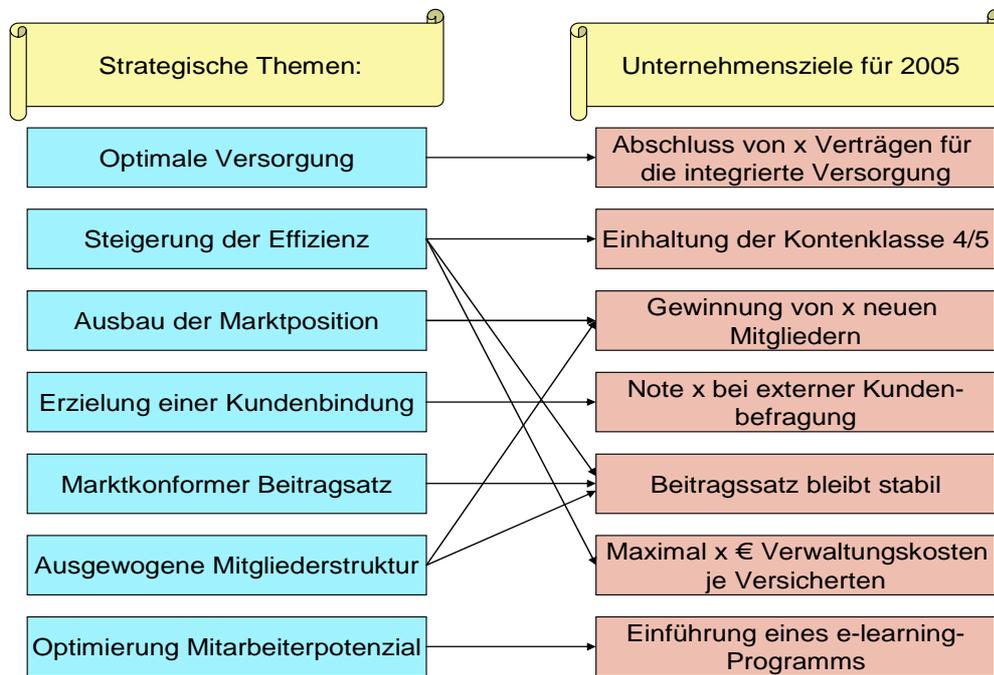
Unter Berücksichtigung dieser elementaren Rahmenbedingungen hat die BKK im Jahre 2002 – unabhängig von dem erst später aufgesetzten Projekt zum Effizienten Teammanagement - bei der Aushandlung eines Haustarifes mit dem Tarifpartner vereinbart, dass die Arbeitnehmer bei besonderen Erfolgen eine Prämie von einem bestimmten Prozentsatz ihres Jahresgehaltes erhalten. Grundlage der Bemessung der Erfolge sind die mit dem Arbeitnehmer geschlossenen Zielvereinbarungen, in denen eine Zieldefinition vorgenommen wird. Die Zieldefinitionen enthalten die vom Vorstand definierten Unterneh-

mensziele und im Rahmen von zielorientierten Mitarbeitergesprächen vereinbarten individuellen Ziele. Die grundsätzliche Relation von Unternehmenszielen zu individuellen Zielen im Rahmen der Zielgewichtung soll 70:30 betragen. Die individuellen Ziele sollen nach dem gängigen „SMART“-Prinzip spezifisch formuliert, aus dem Betriebsgeschehen heraus messbar, anspruchsvoll aber dennoch realistisch und vom Mitarbeiter beeinflussbar sein. Zudem hat sich die Zielvereinbarung auf das jeweilige Kalenderjahr zu beziehen.

Dieses kollektivrechtlich vereinbarte Zielmanagementsystem wurde im Januar 2002 bei der BKK eingeführt. In der bisherigen Praxis wurden jeweils im ersten Quartal des Jahres die zielorientierten Mitarbeitergespräche durchgeführt, in dem die Jahresziele zwischen dem unmittelbaren Vorgesetzten und Mitarbeiter vereinbart und dokumentiert wurden. Die Anzahl der vereinbarten individuellen Ziele bewegte sich zwischen 2 und 5 Zielen. In dem gleichen Gespräch wurde die Zielerreichung des vergangenen Jahres festgestellt und verbindlich dokumentiert. Nach der übergreifenden Feststellung der Zielerreichungsgrade für die Unternehmensziele durch den Verwaltungsrat wurden die persönlichen Prämiensätze für jeden Mitarbeiter auf Basis der beiden Zielerreichungsgrade errechnet und durch die Personabteilung zur Auszahlung gebracht.

Auf dieser methodischen Grundlage wurden für das Zieljahr 2005 vom Vorstand zur Ausrichtung der Zielsysteme und Unternehmensaktivitäten nachfolgende strategischen Themen und Unternehmensziele vorgegeben. Die Pfeile geben dabei die Wirkbeziehungen zwischen der Strategie und den Unternehmenszielen wieder. Aus Gründen des Datenschutzes wurden die konkreten Zahlenvorgaben in der Abbildung durch ein x ersetzt.

Abb. 35: Strategische Themen und Unternehmensziele der untersuchten BKK im Jahr 2005

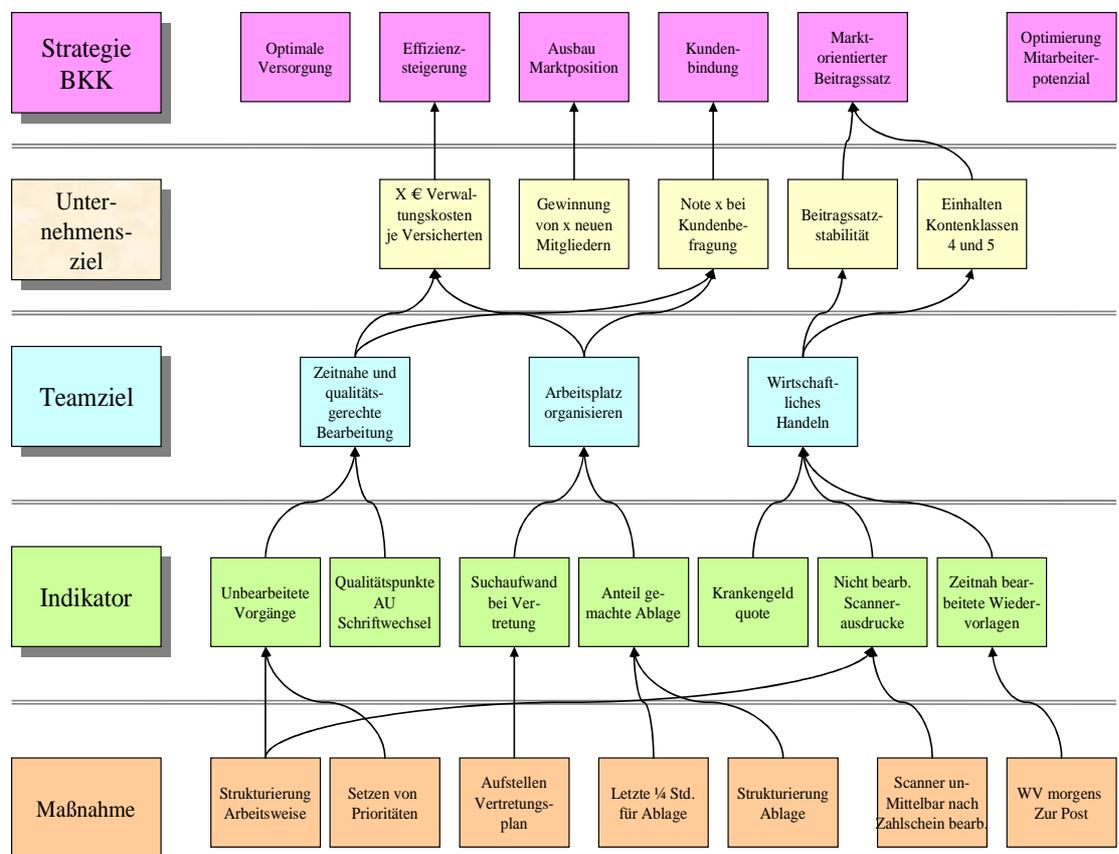


Die zielorientierten Mitarbeitergespräche zur Vereinbarung von individuellen Zielen wurden im ersten Quartal 2005 mit einem hohen Durchführungsgrad von 98 % geführt. Bei der durch die Personalentwicklung später angestoßenen Stichprobenüberprüfungen der Zielvereinbarungen in den Leistungsbereichen (Stichprobengröße: jeweils 10 Zielvereinbarungsbögen aus den allgemeinen Leistungsteams nach Zufallsprinzip ausgewählt) hat ergeben, dass das bisherige Verfahren der zielorientierten Mitarbeitergespräche die angestrebten Wirkungen nur ansatzweise sicherstellt und die Qualität der Zielvereinbarungen zum Teil deutliche Defizite aufweist. In der Erhebung am Standort der Regionalgeschäftsstelle Nord-West hat sich gezeigt, dass ein großer Teil der Vereinbarungen sich rein auf der Maßnahmenebene bewegte und zum Teil wenig spezifisch und messbar formuliert war. Lediglich 23% der am Standort getroffenen Zielvereinbarungen stellten Ziele dar, die den vorgegebenen Anforderungen genühten und einen unmittelbaren Unternehmenszielbezug aufwiesen. Die Absicht, eine hohe Identifikation durch die Verknüpfung von betrieblichen und persönlichen Zielen zu erwirken, droht daher ohne gegensteuernde Maßnahmen verfehlt zu werden.

Im Vergleich lässt sich feststellen, dass das Effiziente Teammanagement auf Grundlage von PPM eine deutlich bessere Basis für ein Zielvereinbarungssystem darstellt. Die durch die allgemeinen Leistungsteams auf Grundlage von PPM entwickelten Messsysteme sind spezifisch formuliert, durch die Trans-

formation in Effektivitätswerte konkret messbar, durch die Teams beeinflussbar, mit anspruchsvollen Erwartungswerten hinterlegt und durch die monatliche Messung terminiert. Wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, bestehen zudem nach dem aktuellen ETM-System zwischen der Strategie bzw. den Unternehmenszielen sowie den Teamzielen, Indikatoren und Maßnahmen unmittelbare Wirkungsbeziehungen. Lediglich die beiden Indikatoren „Eigeninitiative im Team“ und „Teamklima“ zielen zunächst auf die Zusammenarbeit und Kohärenz im Team ab und haben lediglich mittelbar über die Teamzufriedenheit Bezug auf das Kundenzufriedenheitsmaß im Rahmen der Kundenbefragung.

Abb. 36: Eindeutige Wirkbeziehungen zwischen Strategie, Zielen und Aktionen bei ETM (Beispiele)



Diese Befundlage bedeutet, dass 11 von 13 Indikatoren (siehe Tabelle 5) eine unmittelbare Wirkungsbeziehung zur Strategie und den Unternehmenszielen besitzen. Wie der nachfolgende Signifikanztest zeigt, ist dieses Ergebnis statistisch relevant und nicht zufallsbedingt. Die Befundlage kann somit die Aussage in Hypothese 3 bestätigen, dass PPM methodisch – z.B. durch die Abstimmungsprozesse mit dem Management - dazu beiträgt, dass in den Teams Ziele gesetzt und Maßnahmen realisiert werden, die mit den Unternehmenszielen kompatibel sind. Das Effiziente Teammanagement weist damit für die

BKK deutliche Vorteile gegenüber dem bisherigen Verfahren der Zielvereinbarung auf.

Tab. 28: Signifikanztest zur Qualität des Zielsetzungsverfahrens

Binomial-Test					
		N	Anteil in %	Test Prop.	Exact Sig. (2-seitig)
Indikator	mit direktem U´zielbezug	11	84,62%	0,5	0,022*
	ohne direkten U´zielbezug	2	15,38%		
	Total	13	100,00%		

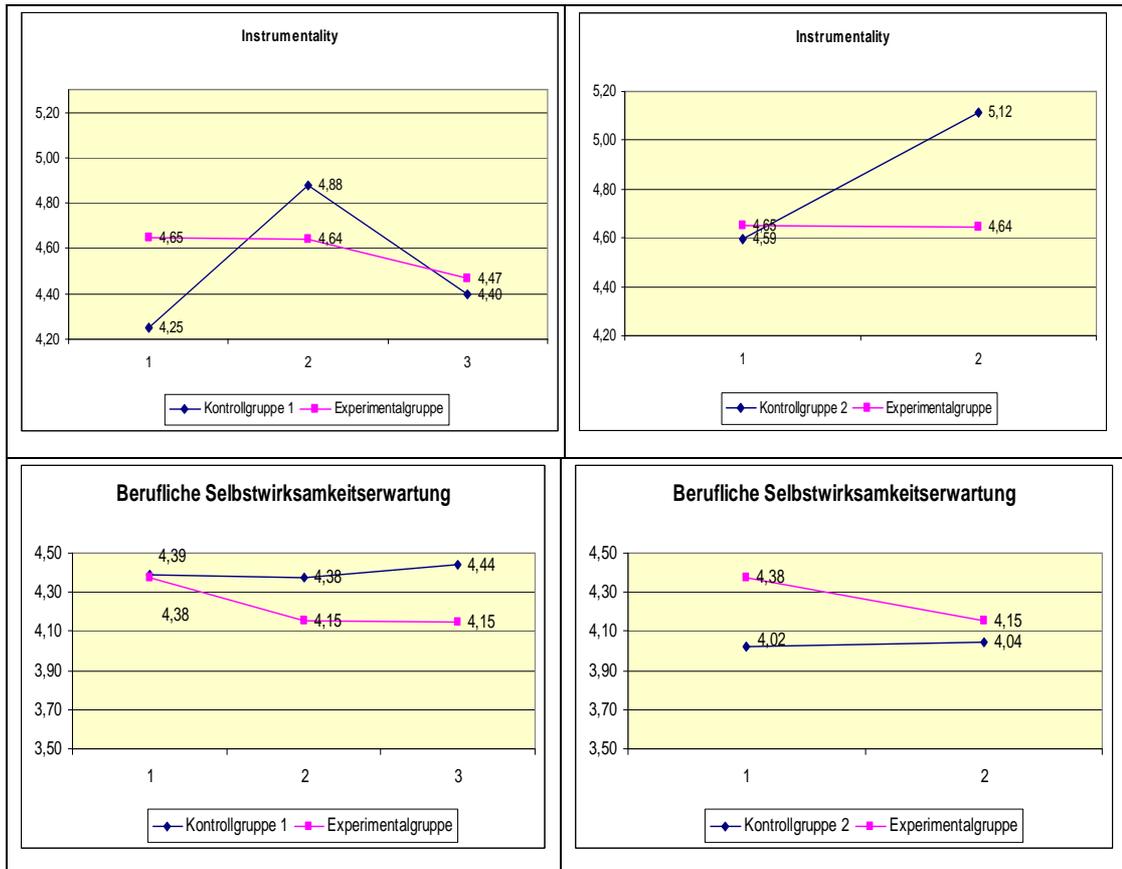
8.3.1.2 Zielbindung

Im Prozess der zielorientierten Ausführung von Handlungen geht von der Zielbindung die eigentlich motivierende Kraft aus. Sobald die Bindung an ein handlungsleitendes Ziel endet oder sich vermindert, wird auch der Handlungsablauf unterbrochen oder abgeschwächt (Kleinbeck, 1995). Insofern ist die Frage von wesentlicher Bedeutung, in wieweit sich in der Rückmeldephase durch die Messung und Rückkopplung der Leistungen, die wesentlichen Determinanten der Zielbindung, nämlich die Instrumentalität und die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, verändert haben.

Die nachfolgenden Interaktionsdiagramme verdeutlichen, dass bei der Skala zur Instrumentalität bei der Experimentalgruppe zwischen der ersten und zweiten Messung nahezu keine Veränderung der Befragungswerte stattgefunden hat. Bei der dritten Befragung ist dagegen eine Abnahme des Skalenwertes festzustellen. Im Gegenzug ist bei beiden Kontrollgruppen zwischen der ersten und zweiten Befragung eine Wertverbesserung eingetreten. Bei der dritten Befragung ist bei der Kontrollgruppe 1 ebenfalls ein deutlicher Rückgang des Skalenwertes zu verzeichnen. In Konsequenz hat sich für die Variable Instrumentalität bei beiden Stichproben ein negativer Nettoveränderungseffekt in Höhe von -0,33 bzw. -0,53 ergeben.

Bei der Skala Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung ist bei beiden Kontrollgruppen im Zeitverlauf nahezu keine Veränderung eingetreten. Dagegen ist bei der Experimentalgruppe zwischen der ersten und zweiten Befragung eine Wertverschlechterung bei der Selbstwirksamkeitserwartung zu verzeichnen. Die Selbstwirksamkeit ist bei der Experimentalgruppe dennoch höher ausgeprägt als bei den beiden Kontrollgruppen.

Abb. 38: Interaktionsdiagramme zu den Skalen der Zielbindung



Der Nettoeffekt fällt bei der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung bei beiden Stichproben mit -0,29 bzw. -0,24 nahezu gleichgewichtig aus.

Tab. 29: Nettoveränderungseffekte für die Skalen zur Zielbindung

Variable	Experimentalgr. u. Kontrollgr. 1			Experimentalgr. u. Kontrollgr. 2		
	Diff. Exp.gr.	Diff. Kontr.gr. 1	Netto-Effekt 1	Diff. Exp.gr.	Diff. Kontr.gr. 2	Netto-Effekt 2
Instrumentality	-0,18	0,15	-0,33	-0,01	0,52	-0,53
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	-0,23	0,06	-0,29	-0,22	0,02	-0,24

Die durchgeführten Signifikanztests zeigen für die beiden Variablen Instrumentalität und Berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen keine signifikanten Nettoveränderungseffekte. Insofern lässt sich feststellen, dass die Einführung von ETM und das regelmäßige Leistungsfeedback entgegen der Annahmen in der Hypothese 5 nicht zu einer Verbesserung wesentlicher Faktoren der Zielbindung beigetragen haben.

Tab. 30: Signifikante Effekte bei den Skalen zur Zielbindung

Ergebnisse Signifikanztest für Haupteffekte und Interaktionen						
Variable	Experimentalgr. u. Kontrollgr. 1			Experimentalgr. u. Kontrollgr. 2		
	Haupteffekt Gruppe	Haupteffekt Zeit	Interaktion	Haupteffekt Gruppe	Haupteffekt Zeit	Interaktion
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	0,289	0,580	0,457	0,091	0,167	0,100
Instrumentality	0,822	0,255	0,357	0,401	0,062	0,053

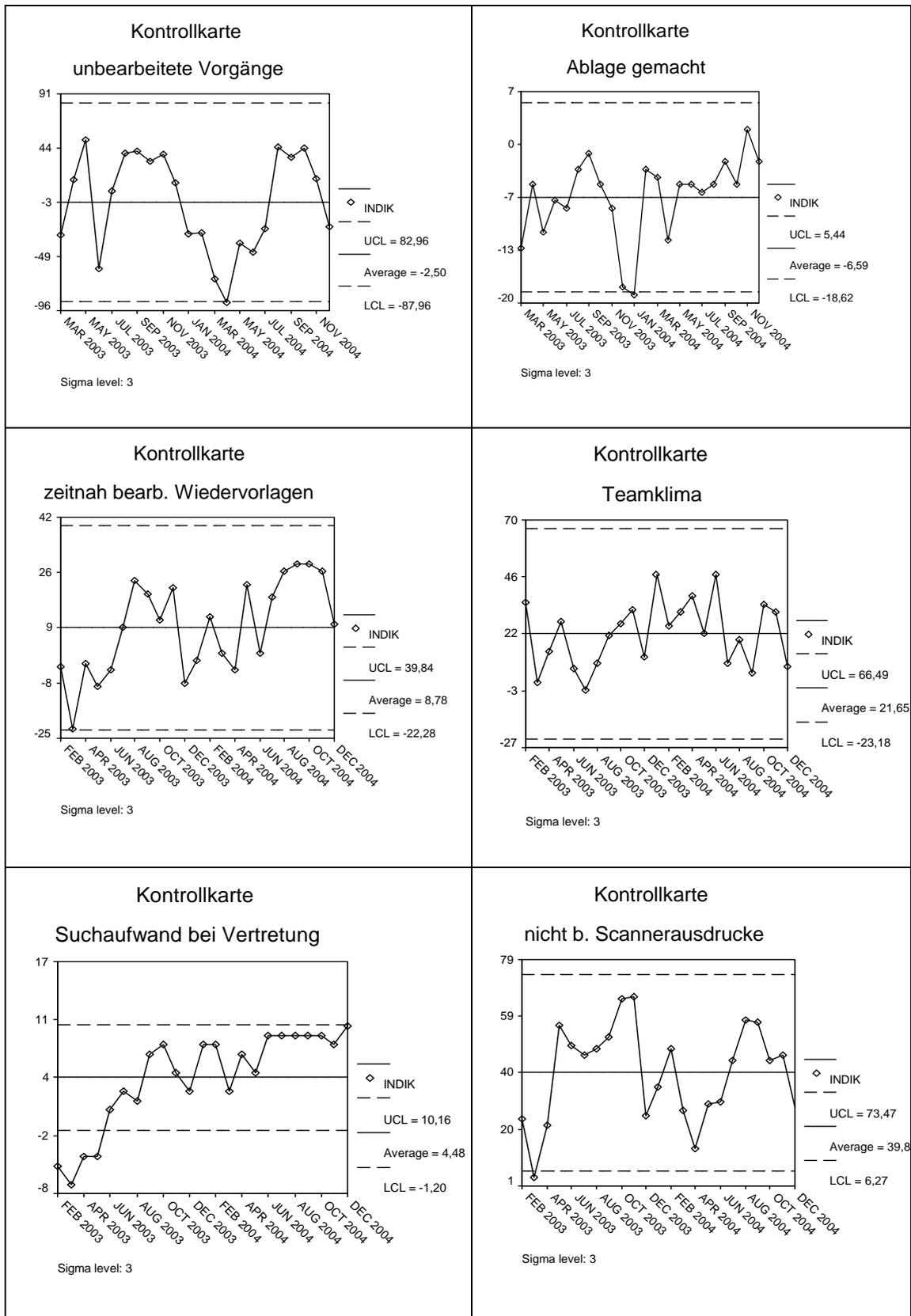
8.3.2 Analyse der Regelungsprozesse

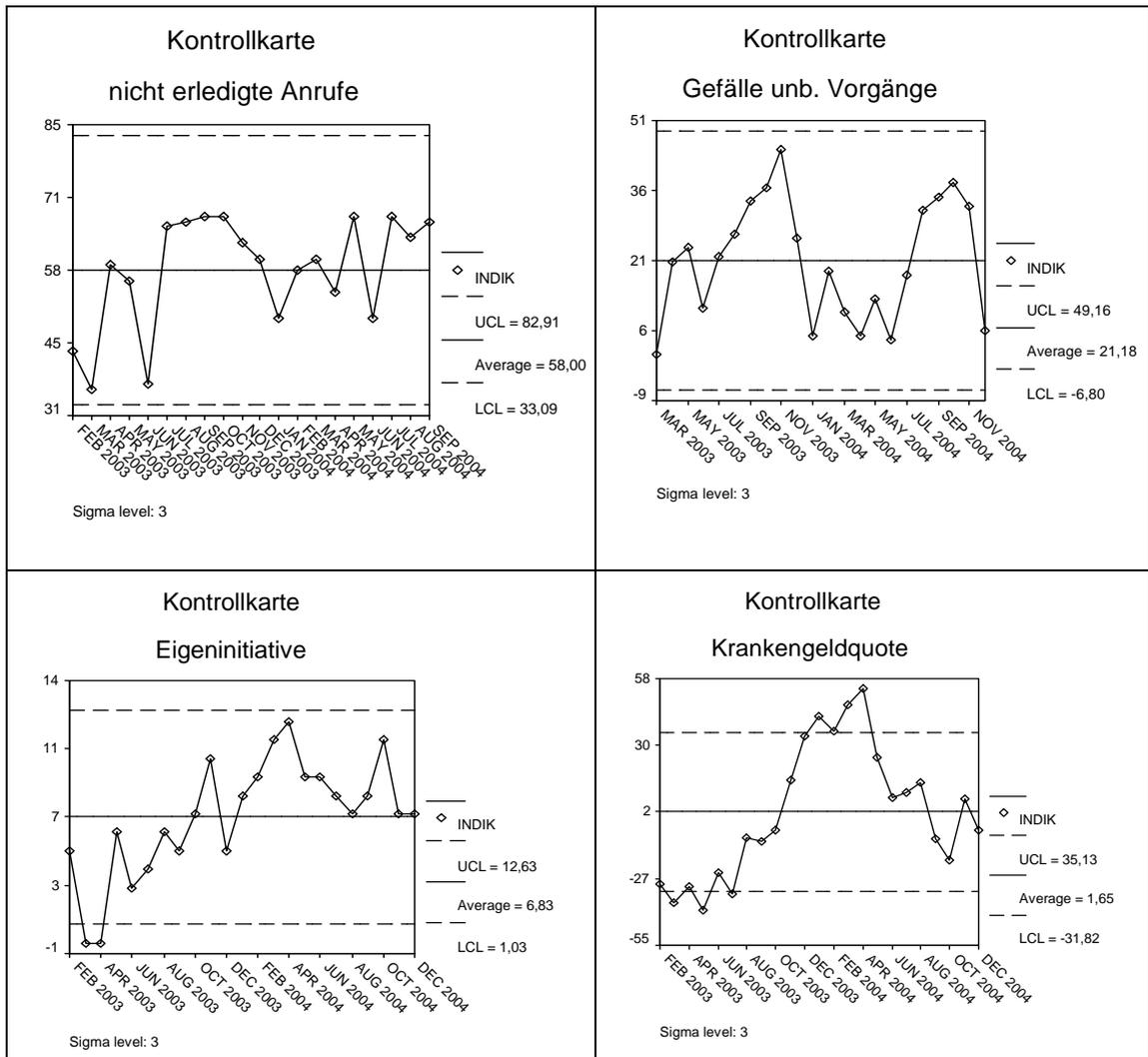
Die vorangegangenen Analysen haben gezeigt, dass im Leistungsbereich durch das ETM-System in der Rückmeldephase positive Produktivitätseffekte ausgelöst wurden. Dies lässt darauf schließen, dass die mit ETM unterstützten teambasierten Regelungsprozesse im Untersuchungszeitraum ihre gewünschte Wirkung entfaltet haben. Die Datenanalyse hat aber auch deutlich gemacht, dass die Wirkungseffekte in Bezug auf einzelne Indikatoren oder einzelne Teams unterschiedlich stark oder zum Teil auch gegenläufig ausgeprägt waren.

Im Folgenden soll mit Hilfe der Methodik der statistischen Regelkarten näher untersucht werden, ob die Regelungsprozesse besonderen Einflüssen unterliegen haben, die vom Team nicht unmittelbar durch zielgerichtetes Handeln kompensiert werden konnten. Darüber hinaus soll evaluiert werden, wie sich das ETM-Messsystem und die regelmäßige Rückmeldung auf die Prozessstabilität und die Prozessfähigkeit ausgewirkt haben.

Die für die Analyse erforderlichen Regelkarten für die einzelnen Indikatoren sind in den nachfolgenden Grafiken abgebildet.

Abb. 38: Regel-/Kontrollkarten für die Indikatoren des gesamten Leistungsbereichs





Die oben dargestellten Regelkarten verdeutlichen, dass über den gesamten Untersuchungszeitraum betrachtet, lediglich die Messwerte für die Indikatoren „zeitnah bearbeitete Wiedervorlagen“, „Teamklima“, „nicht erledigte Anrufe“ und „Gefälle unbearbeiteter Vorgänge“ vollständig innerhalb der Kontrollgrenzen verliefen. Bei den Indikatoren, die nicht im gesamten Zeitraum unter statistischer Kontrolle waren, zeigt sich, dass insbesondere die Baseline-Phase durch Instabilitäten geprägt war und in der Rückmeldephase die Prozessstabilität deutlich zunahm. Nur die Indikatoren „unbearbeitete Vorgänge“, „Ablage gemacht“ und „Krankengeldquote“ erwiesen sich als dauerhaft instabil. Bei der Krankengeldquote ist jedoch zu vermerken, dass der Indikator in der Baseline-Phase Werte unterhalb der unteren Kontrolllinie und - nach einer sprunghaft positiven Entwicklung in der Rückmeldephase - in den Monaten Januar bis April 2004 Werte oberhalb der oberen Kontrolllinie zu verzeichnen hatte.

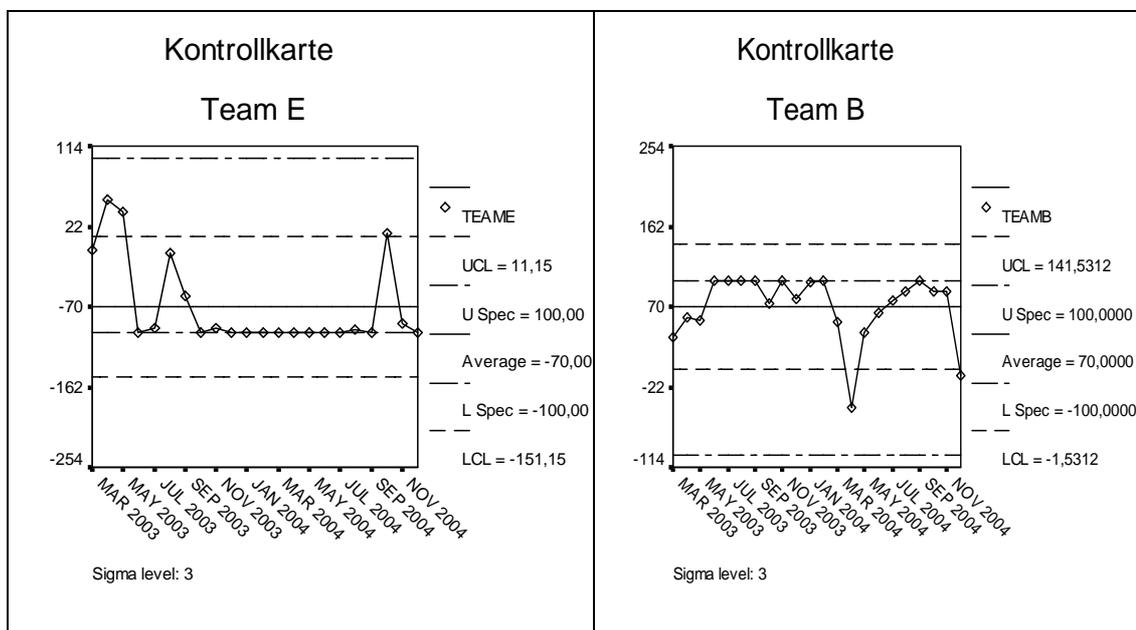
Die Betrachtung der Regelkarte des Indikators „unbearbeitete Vorgänge“ im Zeitablauf lässt erkennen, dass es im Juni 2003 und im Zeitraum Dezember 2003 bis Juli 2004 zu auffälligen Werten unterhalb der Zentrallinie gekommen

ist. Im März 2004 ist der Prozess endgültig aus der statistischen Kontrolle geraten. Hierzu lässt sich feststellen, dass diese Veränderungen auf zwei besondere - durch die Teams nicht regelbare - Einflüsse zurückgeführt werden können. Zum einen sind im KompetenzCenter Hilfsmittel der untersuchten Regionalgeschäftsstelle im Laufe des Jahres 2003 erhebliche Engpässe bei der sach- und zeitgerechten Bearbeitung der dort anfallenden papiergebundenen Rechnungen aufgetreten. Die aufgelaufenen Rückstände hatten schließlich ein Volumen erreicht, das ohne den Einsatz zusätzlicher Personalkapazitäten dauerhaft nicht mehr beseitigt werden konnte. Vor diesem Hintergrund wurde im Juni 2003 durch die Regionalgeschäftsführung entschieden, dass Mitarbeiter des allgemeinen Leistungsbereichs im Rahmen einer befristeten Sonderaktion die Mitarbeiter im KompetenzCenter Hilfsmittel bei der Abarbeitung der papiergebundenen Rechnungen entlasten sollten. Die Abordnung von Kundenbetreuern Leistungen aus allen allgemeinen Leistungsteams in das KompetenzCenter führte unmittelbar zu einer Reduzierung der verfügbaren Personalressourcen und damit zu einer zusätzlichen Belastung in den Teams. Der besondere Einfluss dieser Sonderaktion führte zu einer deutlichen negativen Beeinträchtigung des Indikators „unbearbeitete Vorgänge“, ist aber auch noch bei den Indikatoren „Teamklima“, „Eigeninitiative“ und „nicht erledigte Anrufe“ festzustellen. Zum anderen traten zum 01.01.2004 neue gesetzliche Regelungen in Kraft, die sich erheblich auf das Volumen der zu bearbeitenden Leistungsfälle ausgewirkt haben. Unter anderem wurde im Bereich der Härtefallregelung der bisherige § 61 SGB V (vollständige Befreiung) gestrichen und durch erweiterte Regelungen des § 62 SGB V (teilweise Befreiung) ersetzt. In Konsequenz stieg die Zahl der durch die Leistungsteams zu bearbeitenden Leistungsfälle im ersten Halbjahr 2004 sprunghaft an. In der Folge sind die Indikatoren „Ablage gemacht“ im Januar 2004 und „unbearbeitete Vorgänge“ im April 2004 aus der statistischen Kontrolle geraten. Ab August nahm die monatliche Anzahl der zu bearbeitenden Fälle wieder eine konstante Entwicklung ein. In den Folgejahren wird in den Monaten Dezember bis März wieder ein entsprechender Anstieg der Härtefallanträge zu verzeichnen sein.

Unter Zugrundelegung des Ansatzes zum aufgabenbezogenen Selbstvertrauen stellt sich die Frage, ob zwischen den einzelnen Teams Unterschiede in dem Umgang mit dem durch externe Einflüsse bedingten Misserfolgserlebnissen im Bereich des Indikators „unbearbeitete Vorgänge“ festzustellen sind. Beispielhaft soll dies anhand der beiden Teams B und E analysiert werden, die sich bezogen auf ihre Teamproduktivität im Rahmen des ETM-Projektes sehr unterschiedlich entwickelt haben. Die vergleichende Gegenüberstellung der beiden Regelkarten für den durch die oben beschriebenen besonderen Einflüsse geprägten Indikator „unbearbeitete Vorgänge“ lässt erkennen, dass die beiden Teams in sehr unterschiedlicher Weise in der Lage waren, mit der ne-

gativen Leistungsrückmeldung umzugehen. Während es dem Team B gelungen ist, durch gegensteuernde Maßnahmen den Prozess unmittelbar wieder unter Kontrolle zu bringen, hat das Team E aufgrund der negativen Leistungsrückmeldungen die Anstrengung zur Zielerreichung gänzlich eingestellt. Der Indikatorwert verbleibt über 9 Monate auf dem Minimum von -100, ohne dass durch das Team, die Bereichsleitung oder die Regionalgeschäftsführung Maßnahmen zur Verbesserung der Situation eingeleitet wurden. Dieser Befund korrespondiert mit den Darstellungen zum aufgabenbezogenen Selbstvertrauen im theoretischen Teil. Es muss jedoch angemerkt werden, dass im Falle des Teams E die Steuerung und Kontrolle auf allen Ebenen nicht funktioniert und damit entscheidend zum „Misserfolgserleben“ des Teams über einen langen Zeitraum beigetragen hat. Die fehlende Steuerung wurde mitunter dadurch verursacht, dass auf Wunsch des Entwicklungsteams zu Beginn des Projektes vereinbart wurde, dass die ETM-Werte nur als zusammengefasstes Bereichsergebnis an die Regionalgeschäftsführung berichtet wurden. Die fehlende Transparenz hat der Leitung offensichtlich die Möglichkeit genommen, steuernd einzugreifen.

Abb. 39: Beispielhafte Gegenüberstellung der Regelungsprozesse von 2 Teams beim Indikator unbearbeitete Vorgänge



Die für die stabilen Prozesse zusätzlich über die Prozesskennzahl Pp durchgeführte Analyse der Prozessfähigkeit lässt erkennen, dass sich in der Rückmeldephase nicht nur die Prozessstabilität, sondern überwiegend auch die Prozessfähigkeit verbessert hat. Dies korrespondiert mit dem theoretischen Ansatz, dass durch ETM eine effiziente Prozessregelung initiiert wird. Besonders deutlich wird die Steigerung der Prozessfähigkeit beim Indikator „Such-

aufwand bei Vertretung“. Hier wurden in der Rückmeldephase von den Teams im Regelungsprozess Maßnahmen ergriffen, die zu einer sprunghaften Steigerung der Prozessfähigkeit beigetragen haben.

Tab. 31: Prozessstabilität und Prozessfähigkeit (Pp) der Indikatoren im Leistungsbereich

Indikator	Prozessstabilität Gesamtprozess	Prozessstabilität Rückmeldephase	Pp Gesamtprozess	Pp Rückmeldephase
Unbearbeitete Vorgänge	nein	nein	-	-
Ablage gemacht	nein	nein	-	-
Zeitnah bearbeitete Wiedervorlagen	ja	ja	1,06	1,243
Teamklima	ja	ja	1,893	1,867
Suchaufwand bei Vertretung	nein	ja	1,615	2,939
Nicht bearbeitete Scannerausdrucke	nein	ja	1,569	1,803
Nicht erledigte Anrufe	ja	ja	1,533	1,753
Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen	ja	ja	1,283	1,267
Eigeninitiative	nein	ja	2,121	2,746
Krankengeldquote	nein	nein	-	-

Die deskriptive Analyse hat bereits verdeutlicht, dass ETM deutlich zu einer Verbesserung der Prozessstabilität und Prozessfähigkeit beiträgt. Die aufgestellte Forschungshypothese 4 geht davon aus, dass mit Hilfe der Steuerungsinformationen von ETM in der Rückmeldephase die gemeinsam mit dem Management festgelegten Erwartungswerte für die einzelnen Indikatoren auf stabilem Niveau erreicht werden. Dies ist dann gegeben, wenn die Teams durch ETM befähigt werden, in der Rückmeldephase bei den einzelnen Indikatoren Produktivitätswerte zu erreichen, die größer als die aus den Erwartungswerten resultierenden Null-Werte sind.

Der Hypothesentest kann wie im methodischen Teil beschrieben, mittels t-Test für eine Stichprobe vorgenommen werden. Der als Vortest durchgeführte Kolmogorov-Smirnov-Test hat dabei ergeben, dass für keinen Indikator die Normalverteilungsannahme verworfen werden muss.

Die Ergebnisse des Signifikanztests für die Leistungsteams insgesamt sind in der nachfolgenden Tabelle wiedergegeben. Da nur Stichprobenmittelwerte > 0 zu einer Zurückweisung der Nullhypothese führen können, werden die Wahrscheinlichkeitswerte P (zweiseitig) nur bei Mittelwerten > 0 ausgewiesen. Ist $P/2 < 0,05$, so ist als Bestätigung der Forschungshypothese die Alternativhypothese heranzuziehen.

Tabelle 32: Signifikanztest zur Erreichung der Produktivitätserwartung

	T	df	Sig.	Mittlere Diff.	Konfidenzintervall 95% (Untere/Obere)
Indikator : unbearbeitete Vorgänge	-0,49	18	-	-4,84	-25,83/16,15
Indikator: Ablage gemacht	-5,02	18	-	-6,11	-8,66/-3,58
Indikator: nicht erledigte Anrufe	26,74	15	0,000**	60,38	55,56/65,19
Indikator: nicht bearbeitete Scanner-Ausdrucke	12,99	18	0,000**	42,68	35,78/49,59
Indikator: Anteil bearbeiteter Wiedervorlagen	4,52	18	0,000**	12,53	6,71/18,34
Indikator: Krankengeldquote	1,59	18	0,130	9,16	-2,98/21,29
Indikator: Einschätzung der Eigeninitiative	13,80	18	0,000**	7,68	6,51/8,85
Indikator: Einschätzung Teamklima	6,76	18	0,000**	22,16	15,28/29,04
Indikator: Suchaufwand bei Vertretung	9,95	18	0,000**	6,47	5,11/7,84
Indikator: Gefälle bei unbearbeiteten Vorgängen	7,33	18	0,000**	22,11	15,77/28,44

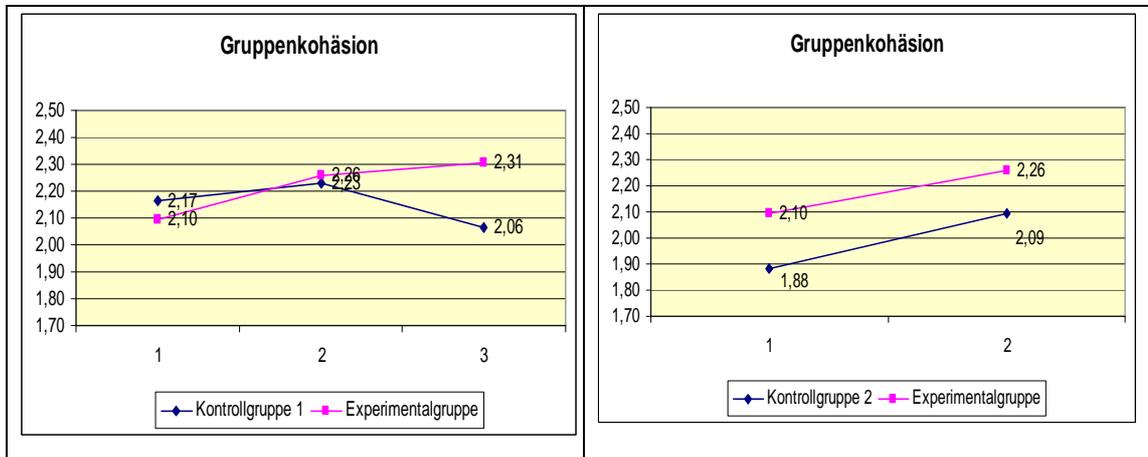
Die Ergebnisse des Signifikanztests zeigen, dass 7 von 10 regelmäßig gemessenen Indikatoren in der Rückmeldephase den Zielwert stabil übertroffen haben. Nicht signifikant waren lediglich die Ergebnisse für die Indikatoren „unbearbeitete Vorgänge“, „Ablage gemacht“ und „Krankengeldquote“. Hierzu ist anzumerken, dass die Instabilität des Indikators „unbearbeitete Vorgänge“ wie oben beschrieben auf externe Einflussfaktoren zurückzuführen ist. Der Indikator „Krankengeldquote“ blieb nur in den ersten Monaten der Rückmeldephase unterhalb des Zielwertes. Im weiteren Verlauf ist es bei diesem Indikator zu deutlichen Steigerungen gekommen. Einzig der Indikator „Ablage gemacht“ blieb, wie das Sequenzdiagramm bereits grafisch gezeigt hat, dauerhaft und stabil unter den Zielwerten. Insgesamt liegt ein sehr signifikanter Effekt ($P < 0,001 < \alpha$) im Sinne Forschungshypothese 4 vor.

8.3.3 Analyse der Gruppenkohäsion

Die Ergebnisse der begleitenden Befragungsstudie haben sowohl für die Experimentalgruppe als auch für die Kontrollgruppe 2 eine gleichgerichtete Verschlechterung der Befragungswerte für die Skala Gruppenkohäsion ergeben, so dass bei dieser Stichprobe nahezu kein Nettoveränderungseffekt zu verzeichnen ist. In der Kontrollgruppe 1 konnte dagegen ein Anstieg der Kohäsion

gemessen werden, so dass bei der Stichprobe 1 ein Veränderungseffekt zu Lasten des ETM-Treatments festzustellen ist.

Abb. 40: Interaktionsdiagramme zur Gruppenkohäsion



Die Gruppenkohäsion hat in der Experimentalgruppe im Untersuchungszeitraum um insgesamt 0,21 Punkte abgenommen (ein Anstieg in der Skala bedeutet eine Verminderung in der Gruppenkohäsion). Saldiert ergaben sich für die Gruppenkohäsion die folgenden Nettoeffekte:

Tab. 33: Nettoveränderungseffekte für die Skala zur Gruppenkohäsion

Variable	Experimentalgr. u. Kontrollgr. 1			Experimentalgr. u. Kontrollgr. 2		
	Diff. Exp.gr.	Diff. Kontr.gr. 1	Netto-Effekt 1	Diff. Exp.gr.	Diff. Kontr.gr. 2	Netto-Effekt 2
	Gruppenkohäsion	0,21	-0,10	0,31	0,16	0,21

Der in der folgenden Tabelle dargelegte Signifikanztest zeigt für die Gruppenkohäsion keine signifikante Interaktion. Jedoch erwies sich die Abnahme der Gruppenkohäsion über die Zeit in der Stichprobe 2 als signifikant.

Die statistischen Ergebnisse lassen somit die Schlussfolgerung zu, dass sich die in den Leistungsteams erzielten Produktivitätssteigerungen nicht auf eine hohe Teamkohärenz zurückführen lassen. Ebenso haben die nachgewiesenen Leistungssteigerungen entgegen der Hypothese 6 nicht zu einer Kohärenzzunahme in der Experimentalgruppe geführt. Es kann somit als gesichert angesehen werden, dass die Produktivitätssteigerungen einzig die unter Einsatz von ETM generierten Steuerungs- und Regelungsprozesse zurückgeführt werden können.

Tab. 32: Signifikante Effekte bei der Gruppenkohäsion

Ergebnisse Signifikanztest für Haupteffekte und Interaktionen						
Variable	Experimentalgr. u. Kontrollgr. 1			Experimentalgr. u. Kontrollgr. 2		
	Haupteffekt Gruppe	Haupteffekt Zeit	Interaktion	Haupteffekt Gruppe	Haupteffekt Zeit	Interaktion
Gruppenkohäsion	0,675	0,614	0,373	0,101	0,005**	0,728

8.4 Zusammenfassende Bewertung der Befunde

In Bezug auf die im Abschnitt 5 aufgestellten Forschungshypothesen lassen sich die Ergebnisse der Untersuchung wie folgt zusammenfassen:

- 1.) In beiden Untersuchungsbereichen ist es den Entwicklungsteams im Rahmen des ETM-Projektes gelungen, auf Grundlage des Managementsystems PPM wirksame Messsysteme zu entwickeln und in allen Teams des jeweiligen Fachbereichs einzuführen. Die Prüfung der Interkorrelationen der Indikatoren im Leistungsbereich hat keine Ansatzpunkte für sachliche Zusammenhänge der Indikatoren im Sinne einer Wirkungskette ergeben, so dass eine zentrale Anforderung an die Qualität von PPM-Indikatoren erfüllt wurde (vgl. Pritchard et. al., 1993, S. 160 ff.). Die gemessenen statistischen Korrelationen haben jedoch gezeigt, dass durch teamexterne Faktoren entstandene Verknappungen der Arbeitsressourcen im Team oder Steigerungen des Arbeitsvolumens die Produktivitätswerte messbar beeinflusst haben.
- 2.) Im Leistungsbereich sind infolge der Einführung der ETM-Systeme sowohl bei der Gesamtproduktivität als auch bei den Produktivitäten der Indikatoren und der Teams in der Rückmeldephase deutliche Produktivitätssteigerungen eingetreten, die sich überwiegend auf dem üblichen statistischen Signifikanzniveau absichern ließen. Das Gesamteffektmaß d für die Gesamtproduktivität lag bei 1,17, was nach den gängigen Konventionen einen großen Veränderungseffekt abbildet.
- 3.) Bei der Einzelbetrachtung der Indikatoren ist einzig beim Indikator „unbearbeitete Vorgänge“ durch die ETM-Einführung kein positiver Effekt eingetreten. Dieses Ergebnis wurde insbesondere durch eine gesetzliche Änderung im Untersuchungszeitraum verursacht, so dass dieser Indikator durch die Teams nicht vollständig beeinflussbar war.

- 4.) Die Analysen in dieser Arbeit haben weiterhin gezeigt, dass die fünf betrachteten Teams deutliche Produktivitätsunterschiede aufwiesen, wobei sich die Führungsleistung, die Zielbindung und der Umgang mit Misserfolgserlebnissen beim Indikator „unbearbeitete Vorgänge“ als wesentliche Moderatorvariablen für die Leistungsergebnisse gezeigt haben. Im Gegensatz zum Leistungsbereich hat sich die Produktivität im Bereich Versicherung nicht in statistisch bedeutsamer Weise verändert, da im Projektverlauf wichtige Voraussetzungen wie die Bereitschaft zur Mitarbeit bei einzelnen Mitarbeitern, die Unterstützung durch die Führungskräfte des Bereichs, die Beeinflussbarkeit der zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Stabilität der organisatorischen Rahmenbedingungen nicht umfassend gegeben waren (vgl. hierzu auch Hoschke, 2001 b, S. 123 ff.)
- 5.) Die Steigerung der Produktivität im Leistungsbereich ging entgegen den Annahmen in der Forschungshypothese 2 mit einem signifikanten Anstieg des quantitativen Belastungsempfindens in beiden Stichproben einher. Zusätzlich war in der Stichprobe 2 ein signifikanter negativer Veränderungseffekt bei der qualitativen Belastung zu verzeichnen. Insofern konnten in dieser Arbeit Erkenntnisse aus vorangegangenen Studien (Werthebach, Schmidt und Kleinbeck, 1998) nicht bestätigt werden, dass sich durch PPM induzierte Produktivitätssteigerungen nicht auf eine Erhöhung der Anstrengungen, sondern vielmehr auf einen optimierten Ressourceneinsatz aufgrund erhöhter Zielklarheit und verbesserter Planungsprozesse zurückführen lassen. Darüber hinaus zeigte sich in beiden Stichproben ein statistisch bedeutsamer negativer Veränderungseffekt im Bereich der Arbeitszufriedenheit. Dagegen konnte anhand der begleitenden Befragung hypothesenkonform nachgewiesen werden, dass mit der Einführung des Effizienten Teammanagements keine statistisch relevanten Beeinträchtigungen des langfristigen Befindens und Wohlergehens der Teammitglieder verbunden waren.
- 6.) Im Rahmen der Untersuchung hat sich PPM als ein sehr wirksames Instrument erwiesen, um die Strategien und Unternehmensziele der BKK in Handlungen durch die Teams umzusetzen. PPM hat hier sehr signifikante Vorteile gegenüber dem bisherigen Zielvereinbarungsverfahren gezeigt. Die Teamziele wiesen überwiegend direkte Wirkungsbeziehungen zu den Unternehmenszielen auf. Weiterhin wurde durch die Rückmeldungen zu den einzelnen Indikatoren eine Vielzahl von Teamaktivitäten veranlasst, die einen unmittelbaren Beitrag zu den angestrebten Veränderungen geleistet haben. Insofern hat sich PPM als ein geeignetes Instrument erwiesen, die dezentralen Teams im Hinblick

auf die angestrebten Unternehmensziele und Veränderungen zu steuern.

- 7.) Die in der Rückmeldephase mit Hilfe des Managementsystems PPM eingeleiteten Regelungsprozesse haben zu einer deutlichen Verbesserung der Prozessstabilität und Prozessfähigkeit beigetragen. Durch das Messen, Analysieren, Verbessern und Kontrollieren ist es den Teams im Leistungsbereich in der Rückmeldephase - trotz erheblicher externer Einflüsse – gelungen, 7 von 10 Prozessen innerhalb der 3 Sigma - Grenzen stabil zu halten und bei 6 von 7 dauerhaft stabilen Prozessen die Prozessfähigkeit zu erhöhen. Darüber hinaus konnte bei 7 von 10 regelmäßig gemessenen Indikatoren der gemeinsam zwischen Management und Entwicklungsteam definierte Erwartungswert auf statistisch gesichertem Niveau stabil übertroffen werden. Die Regelungsprozesse stellten somit im Rahmen der Untersuchung einen wesentlichen Mechanismus zur Erreichung der nachgewiesenen Produktivitätsverbesserungen dar.
- 8.) Bezogen auf die für den Ziel-Leistungszusammenhang wesentliche Moderatorvariable Zielbindung konnten im Rahmen der begleitenden Befragungsstudie keine signifikanten Nettoveränderungseffekte durch das ETM-Treatment nachgewiesen werden. Somit lassen sich die gemessenen Produktivitätssteigerungen nicht auf Verbesserungen bei der Zielbindung zurückführen. Die Befragungsergebnisse bei der Skala Instrumentalität haben weiterhin gezeigt, dass aus Sicht der Teammitglieder in der Experimentalgruppe keine enge Kopplung (Instrumentalität) zwischen Leistungsvollzug, Leistungsergebnis und Belohntwerden bestand.
- 9.) Die Einführung von ETM hat entgegen den Erwartungen zu keinen signifikanten Veränderungen bei der Gruppenkohäsion geführt, obwohl die Teams explizit Indikatoren entwickelt haben, die auf soziale Unterstützung ausgerichtet waren. Ebenso haben sich keine positiven Veränderungseffekte bei der sozialen Unterstützung durch den Vorgesetzten oder bei der sozialen Unterstützung durch die Kollegen gezeigt. Bei der Stichprobe 1 war sogar ein signifikant negativer Veränderungseffekt bei der sozialen Unterstützung durch die Kollegen festzustellen. Dieses Ergebnis zeigt, dass sich die mit Hilfe des PPM-Ansatzes erreichten Produktivitätssteigerungen nicht auf soziale Prozesse im Team, sondern auf die nachgewiesenen Effekte bei der Steuerung und Regelung der Teamleistung zurückführen lassen (siehe auch einen vergleichbaren Befund bei Kleinbeck & Fuhrmann, 2001).

Kapitel 9

EMPFEHLUNGEN ZUR EINFÜHRUNG EINES EFFIZIENTEN TEAMMANAGEMENTS

9.1 Generelle Vorgehensweise

Das Pilotprojekt in der Regionalgeschäftsstelle Nord-West hat gezeigt, dass die Einführung von Teamstrukturen und von leistungsfähigen Mess- und Rückmeldesystemen zur Teamlenkung geeignet sind, die Produktivität der Teams im Sinne der Unternehmensziele zu verbessern und den zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit erforderlichen Veränderungsprozess zu fördern. Zur Ausschöpfung der Potenziale der Teamarbeit ist dabei neben der dezentralen Teamlenkung der Teamentwicklung als Personalentwicklungsmaßnahme besondere Bedeutung beizumessen.

Auf Grundlage der Erkenntnisse dieser Arbeit empfiehlt es sich, das Effiziente Teammanagement in einem gesteuerten Organisationsentwicklungsprozess in sechs Phasen einzuführen.

Abb. 41: Phasen der Organisationsentwicklung zu einem Effizienten Teammanagement



In der **Phase 1** ist die Organisation – und hier vor allem der Vorstand und die erste Führungsebene – gehalten, die grundlegende Entscheidung zu treffen, teambasierte Organisationsstrukturen und Arbeitsverfahren einzuführen. Dazu müssen die vorhandenen Strukturen, die Organisationskultur und auch die wahrzunehmenden Aufgaben dahingehend überprüft werden, ob sie grundsätzlich für ein Teamkonzept geeignet sind. Darüber hinaus müssen sich alle Beteiligten vergegenwärtigen, dass die Einführung von Teamarbeit mehr bedeutet, als die organisatorische Zusammenführung von individuell und spezialisiert arbeitenden Mitarbeiter in einer Organisationseinheit. Vielmehr geht es darum, durch ein entsprechendes Teamdesign die größere Innovationskraft von Teams zu nutzen, gegenseitige Lernprozesse und einen effektiven Wissenstransfer zu initiieren sowie die Wettbewerbsfähigkeit durch eine stärkere Kundenorientierung und optimierte Produktivität zu steigern.

Weiterhin ist stets in die Betrachtung einzubeziehen, dass durch Fehler bei der Einführung von Teamarbeit Problemlagen entstehen können, die sich wie folgt beschreiben lassen (Kleinbeck, 2006):

- Leistungsverluste und fehlende Zielerreichung durch schlecht strukturierte Arbeitsaufgaben, Motivationsverluste und fehlende Kompatibilität von Organisations- und Teamzielen.
- Auftreten von sozialen Konflikten durch ungeeignete Teamzusammensetzungen.
- Mangelnde Konfliktfähigkeit und mangelnde Teamkohäsion durch unzureichend ausgeprägte soziale Kompetenzen und fehlende Problemlösungs- und Konfliktvermeidungsstrategien.
- Erhöhte Fehlzeitenquoten, unzureichende Arbeitszufriedenheit und geringe Arbeitsmotivation.
- Nicht funktionierende Selbstorganisation des Teams durch unzureichende Unterstützung der Teamarbeit durch die Organisation.

Zur Reduzierung bzw. Vermeidung dieser kontraproduktiven Effekte ist es erforderlich, den Einführungsprozess in **Phase 2** unter Berücksichtigung der bestehenden Rahmenbedingungen intensiv zu planen und in einem Zeit-/Maßnahmenplan festzuhalten.

In der **Phase 3** werden die Teams organisatorisch gestaltet, die Teamleiter und Teammitglieder der Teams unter Berücksichtigung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgewählt sowie die Teams aufgebaut. Bei der Gestaltung und beim Aufbau ist der Teamaufgabe besondere Bedeutung beizumessen. Da Individuen intrinsisch motivierende Aufgaben benötigen, um ihr volles Leistungspotenzial zu entwickeln, sollten die Aufgaben vielfältige Anforderungen an die Mitarbeiter stellen, ganzheitlich gestaltet sein, von den Mitarbeitern als

bedeutsam empfunden werden und einen gewissen Autonomierahmen bei der Durchführung besitzen.

Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass die organisatorischen Kontextfaktoren die Teamarbeit umfassend unterstützen und sich nicht zu einem Hemmschuh für die angestrebte Teameffektivität entwickeln. In diesem Zusammenhang sind insbesondere eine teamadäquate Raum- und Ressourcenausstattung, die Förderung von harmonischen und leistungsfördernden Beziehungen zu anderen Teams, die Schaffung von kurzen Entscheidungswegen und die Einräumung von Entscheidungskompetenzen zu beachten.

In der **Phase 4** gilt es, die Teamleiter und die Teammitglieder auf die veränderte Arbeitssituation in den Teams vorzubereiten.

Dabei ist zum einen zu berücksichtigen, dass sich mit der Einführung von Teamarbeit die Führungsaufgaben verändern und der Führungsstil an die neue Organisationsform der Teamarbeit angepasst werden muss (Kleinbeck, 2003 und 2006). Um die neu gestaltete Führungsaufgabe erfolgreich wahrnehmen zu können, müssen die Teamleiter eine Reihe bisher weniger gefragter Fähigkeiten entwickeln und einsetzen und sich vom Vorgesetzten zum Förderer und Unterstützer wandeln. Sie müssen in der Lage sein, Rückmeldungen über Arbeitsergebnisse zu vermitteln und die Teammitglieder dabei zu unterstützen, die Beziehungen zwischen den Arbeitsergebnissen und ihrem eigenen Handeln zu erkennen und für die Erreichung der gemeinsamen Teamziele zu nutzen. In diesem Zusammenhang müssen sie die Fähigkeit besitzen, mit ihren Teammitgliedern Maßnahmenpläne zu besprechen, Prioritäten festzulegen und gemeinsam getragene Ziele zu vereinbaren. Im Dienste dieser Aufgaben ist es auch von Bedeutung, dass die Teamleiter mit ihrem Team Regeln der Zusammenarbeit erarbeiten sowie die Deeskalation von Konflikten gezielt fördern. Weiterhin sollten die Teamleiter bereit sein, die Teamergebnisse kritisch zu reflektieren, Veränderungen anzustoßen und von den Erfahrungen sowie den Erfolgen und Misserfolgen anderer zu lernen. Über einen mitarbeiter- und teamgerechten Führungsstil hinaus, haben die Führungskräfte im Sinne belastungsoptimierter Arbeitsplätze zudem die Aufgabe, die Realisierung ergonomisch optimal gestalteter Arbeitsplätze zu unterstützen, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Stressprävention und zum Stressmanagement weiterzuentwickeln und die Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung sozial zu unterstützen. Damit die Teamleiter diesen durch die Einführung von Teamarbeit entstandenen erweiterten Anforderungen gerecht werden können, sollte ein problembezogenes und beratungsorientiertes Führungskräfteentwicklungsprogramm (siehe hierzu auch Sonntag & Stegmaier, 2006) in Gang gesetzt werden, in dem die oben beschriebenen sozialen und methodischen Kompetenzen erworben werden können.

In der Phase 4 ist zum anderen von besonderer Relevanz, dass neben den Teamleitern auch die Teammitglieder und die Teams insgesamt durch Personalentwicklungsmaßnahmen auf die veränderte Arbeitssituation im Team vorbereitet werden. Im Rahmen eines verhaltensorientierten Teamentwicklungsprozesses sollten ausgehend von einer dezidierten Stärken- und Schwächenanalyse gemeinsame Ziele und Visionen geschaffen, die Teamidentität gestärkt, Spielregeln für den Umgang mit akuten oder zukünftigen Problemen der Zusammenarbeit vereinbart, die Handhabung neuer Arbeitstechniken zur Zielfindung sowie zur Problemanalyse und Entscheidungsfindung geübt sowie sozial kompetentes Verhalten bei Teamdiskussionen, Konfliktbewältigungen und Feedbackprozessen gefördert werden (Sonntag & Stegmaier, 2006).

In der **Phase 5** sollte das Ziel verfolgt werden, die Steuerungs- und Regelungsprozesse des Teams durch die Einführung eines geeigneten Systems zur Zielvereinbarung, Leistungsmessung, systematischen Rückmeldung und Handlungssteuerung zu unterstützen. Das Managementsystem PPM hat hier - wie im Rahmen dieser Arbeit und anderer Studien gezeigt - seine Eignung mehrfach und überzeugend unter Beweis gestellt.

Weitergehend gilt es in dieser Phase zu berücksichtigen, dass die Verknüpfung des Zielsetzungs- und Rückmeldeverfahrens von PPM mit leistungsbezogenen Entgeltkomponenten dazu beitragen kann, dass die leistungsfördernde Wirkung des Managementsystems PPM noch erheblich verstärkt (Kleinbeck, 2006) und die Zielbindung der Mitarbeiter deutlich erhöht wird (Kleinbeck, 2004). Dies lässt sich nach der Erwartungstheorie von Vroom (1964) darauf zurückführen, dass die Bemühung, die ein Mitarbeiter aufbringt, um die gesetzten bzw. vereinbarten Ziele zu erreichen, eine Funktion von seiner Erwartung, durch die avisierten Handlungen das gesetzte Ziel zu realisieren, und der Bedeutung, die dieses Leistungsergebnis für ihn hat, darstellt. Die Valenz der zielkonformen Leistungsergebnisse wird im positiven Sinne gesteigert, wenn der Mitarbeiter für die Leistungsergebnisse und die Zielerreichung eine extrinsische Belohnung durch eine Prämienzahlung erfährt. Um diese verstärkenden Effekte zu erzielen sowie die Aufmerksamkeit und Leistung des Mitarbeiters im Sinne der Unternehmung zu lenken, ist es sinnvoll, das System der Teamlenkung und vorhandene bzw. neu einzuführende Prämien- oder leistungsorientierte Entgeltsysteme aufeinander abzustimmen (Fuhrmann, Kleinbeck & Boeck, 1999), sofern hierzu die arbeitsrechtlichen Voraussetzungen vorhanden sind.

In der **Phase 6** sollte fortlaufend gemessen und kontrolliert werden, ob das Effiziente Teammanagement die Innovationen und Produktivitätssteigerungen erreicht und die Zufriedenheit und das Wohlergehen der Teammitglieder positiv beeinflusst. Hierzu bedarf es eines Frühwarn-, Kontroll- und Steuerungssys-

tems, das in der Lage ist, die relevanten „harten“ und „weichen“ Faktoren zu messen und an das Management zurückzumelden.

9.2 Schlussfolgerungen und weitere Schritte für die BKK

Da die BKK die Teamarbeit bereits eingeführt hat, steht sie vor der Aufgabe, in der Entwicklungsphase 5 den Rollout von ETM in das Gesamtunternehmen einzuleiten. Auf Grundlage der Forschungsergebnisse sind ergänzend einige begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen sinnvoll (gemäß der Phase 4), damit die ETM-Systeme ihre volle Wirksamkeit entfalten können.

9.2.1 Entscheidung zum Rollout

Im Rahmen des Forschungsprojektes hat sich das Effiziente Teammanagement auf Grundlage des Managementsystems PPM als sehr wirksames Instrument erwiesen, um die Strategien und Ziele der BKK in Teamhandlungen umzusetzen und die Teamproduktivität zu steigern. Auf Basis dieser Ergebnisse hat der Vorstand der BKK beschlossen, das Effiziente Teammanagement in allen Regionalgeschäftsstellen und in der Zentrale einzuführen.

9.2.2 Planung des Rollout- Prozesses

Bei der Planung des Rollout-Prozesses durch die für die Organisationsentwicklung zuständige Organisationsabteilung in der Zentrale POD (Personal, Organisation und Datenverarbeitung) stellte sich eine Reihe von praktischen Fragen, deren Beantwortung zu dem nachfolgend beschriebenen Projektdesign geführt hat:

- a) In welcher Reihenfolge ist es zweckmäßig, neue ETM-Gruppen zu bilden?
- b) Wie kann auf den Erkenntnissen des Pilot-Projektes aufgebaut und eine Zeit und Ressourcen schonende Implementierung vorgenommen werden?
- c) Wie kann eine Vernetzung der Systeme im Sinne einer übergreifenden Steuerung erzielt werden?

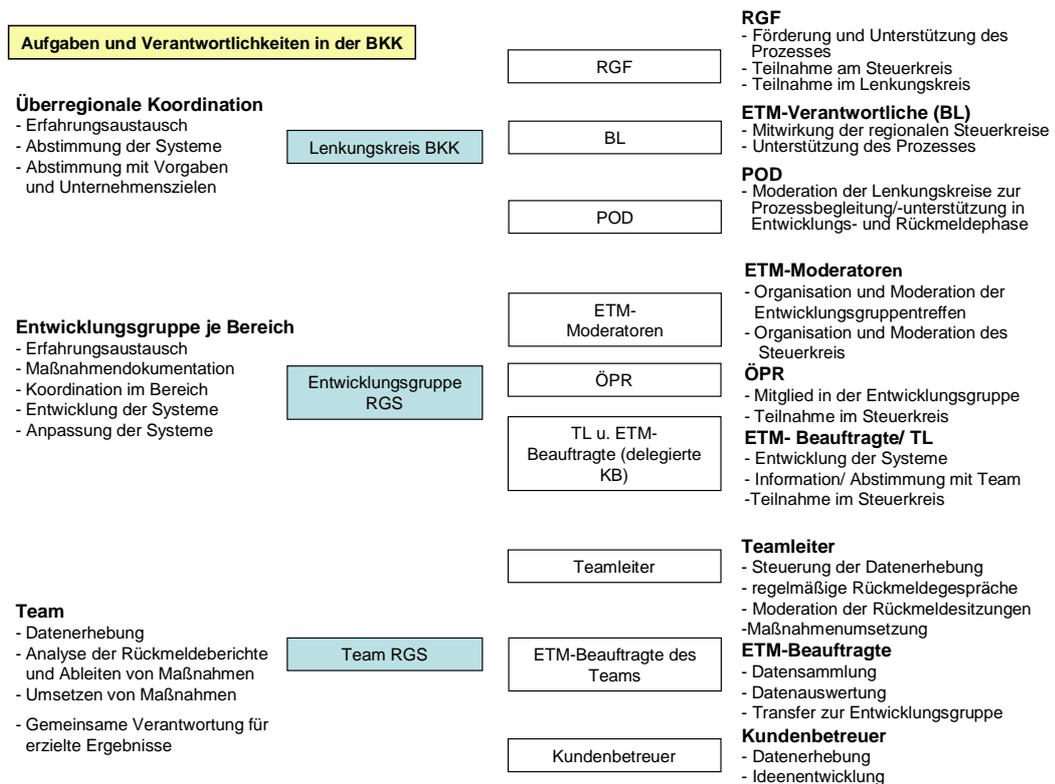
- d) Wie kann erreicht werden, dass die Vorgesetzten das Managementsystem PPM nicht als Bedrohung ihrer eigenen Position, sondern als Chance empfinden, gemeinsam mit ihrem Team Veränderungen und Verbesserungen der Arbeitsprozesse zu erreichen?

Bezüglich der weiteren Einführungsreihenfolge wurde festgelegt, dass analog zu dem Pilotprojekt zunächst in den Leistungs- und Versicherungsbereichen der übrigen vier Regionalgeschäftsstellen ETM-Systeme entwickelt werden sollen. Bei dieser Festlegung wurde zum einen der Situation Rechnung getragen, dass auf Grund des Pilotprojektes in der Regionalgeschäftsstelle Nord-West für diese Fachbereiche erfolgreich implementierte ETM-Systeme zur Verfügung stehen, die als Basissysteme für die Weiterentwicklung in den Regionalgeschäftsstellen genutzt werden können. Zum anderen wurde im Rahmen der Entscheidungsfindung berücksichtigt, dass die Leistungs- und Versicherungsprozesse die zentralen Kernprozesse eines Krankenversicherungsunternehmens darstellen. Durch den Rollout in diese Bereiche lässt sich somit erreichen, dass ein großer Teil der Beschäftigten bereits in der ersten Rollout-Phase in das Effiziente Teammanagement eingebunden wird, ohne dass die Ressourcen der Entscheidungsträger und der Organisation durch zeitaufwendige Tätigkeiten im Bereich der Systementwicklung überfordert werden.

Im Zuge der Überlegungen für eine effiziente Implementierung von ETM in den Leistungs- und Versicherungsbereichen wurde zwischen Vorstand und Regionalgeschäftsführern diskutiert, ob ein erneuter Entwicklungsprozess für die beiden Bereiche erforderlich sei, da die Messsysteme aus dem Pilotprojekt in den vier weiteren Standorten adaptiert werden könnten. Seitens der Regionalgeschäftsführer wurde hierbei die Meinung vertreten, dass eine vollständige Übernahme der Basissysteme die Akzeptanz von ETM in ihren Standorten erheblich gefährden würde, da in diesem Fall das partizipative Element vollständig verloren ginge und zudem die Befürchtung vor einem standortübergreifenden Benchmarking mittels ETM wachsen würde. Um dennoch eine unternehmenseinheitliche Ausrichtung und Vernetzung der Systeme in den Bereichen zu gewährleisten, wurde für die Entwicklungsphase festgelegt, dass in den Entwicklungsgruppen die Teamziele über alle Standorte hinweg einheitlich formuliert werden sollen. Auf der Ebene der Indikatoren, Spannweiten und Effektivitätspunkte soll den Entwicklungsteams in den Standorten jedoch die Möglichkeit eingeräumt werden, standortspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Zudem wurde beschlossen, einen überregionalen Lenkungs-kreis einzurichten, der die regional entwickelten Systeme hinsichtlich ihrer Wirkungsbeziehung zu den Unternehmenszielen bewertet und schlussverantwortlich beschließt.

Insgesamt wurden für den weiteren Rollout- Prozess die in Abbildung 42 dargestellten Aufgaben und Verantwortlichkeiten festgelegt. Neben dem Regionalgeschäftsführer und den Bereichsleitern, den Teamleitern und den Kundenbetreuern in den Teams wurde auch der Personalrat aktiv in den Rollout eingebunden, da eine Maßnahme wie ETM ohne die Unterstützung des Personalrates nicht sinnvoll eingeführt werden kann. (siehe hierzu auch Hoschke, 2001 b).

Abb. 42: Aufgaben und Verantwortlichkeiten beim Rollout von ETM



Nach dem entwickelten Zeitplan ist es vorgesehen, dass der Rollout in den Bereichen allgemeine Leistungen und Versicherung von September 2005 bis April 2006 stattfinden soll, wobei die Abstimmung und Weiterentwicklung der ETM-Systeme für den Zeitraum September bis November 2005, die Erprobungsphase für die Monate Dezember 2005 und Januar 2006 und die Rückmeldephase mit abschließender Evaluation für Februar und März 2006 geplant ist.

Im Anschluss an die Einführung von ETM in den Teams der Leistungs- und Versicherungsbereiche soll eine weitergehende Entwicklung und Einführung von ETM-Systemen in den übrigen Fachbereichen der Regionalgeschäftsstellen und in einzelnen Sachgebieten in der Zentrale vorgenommen werden.

Für die Gesamteinführung von ETM ist im Rahmen der Planung ein Gesamtzeitraum bis Ende 2007 veranschlagt worden. Eine schnellere Einführung in einem stark Top- Down gesteuerten Verfahren wäre sicherlich möglich, würde aber die für die Akzeptanz bedeutsamen partizipativen Elemente beeinträchtigen und zudem die Ressourcen der Organisation und der Beschäftigten stark in Anspruch nehmen. Aus Sicht der BKK handelt es sich bei ETM daher um kein Instrument zur Erzielung kurzfristiger Erfolge. Vielmehr zielen der methodische Ansatz und die gewählte Vorgehensweise darauf ab, auf mittlere Sicht nachhaltige Produktivitätssteigerungen zu erreichen.

Die geplanten Rollout- Phasen für die Einführung von ETM in den Bereichen allgemeine Leistungen und Versicherung gibt die nachfolgende **Abbildung 43** wieder:

Phasen des ETM- Rolloutprozesses

⇒ **Vorbereitungsphase**

Führungskräfteveranstaltung
Informationsveranstaltungen in den Regionalgeschäftsstellen
Abstimmung Basissysteme in Fach- und Führungsmeetings
Training ETM-Moderatoren und ETM-Beauftragte
Führungskräfteentwicklungsprogramm für die Teamleiter starten

⇒ **Start-Phase**

Information der Teams in den Regionalgeschäftsstellen
Anpassung und Implementierung der ETM-Systeme in den Teams
Abstimmung der ETM-Systeme in Fach- und Führungsmeetings
Koordinationstreffen der ETM-Moderatoren (Support und Coaching)

⇒ **Erprobungsphase**

Koordinationstreffen der ETM-Moderatoren (Support und Coaching)
Steuerkreissitzung (ggf. Modifikation der Systeme)

⇒ **Rückmeldephase**

Koordinationstreffen der ETM-Moderatoren (Support und Coaching)
Steuerkreissitzung

9.2.3 **Bildung der Entwicklungsteams und unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen**

Da sich die Bildung einer Entwicklungsgruppe auf Delegiertenbasis im Pilotprojekt bewährt hatte, wurde für die weitere Entwicklungsarbeit während des Rollouts je Standort und Bereich eine Entwicklungsgruppe eingerichtet. Die Regionalgeschäftsführer haben hierfür jeweils Teamleiter und Kundenbetreuer als ETM-Beauftragte und einen erfahrenen Mitarbeiter als ETM-Moderator benannt.

Die ETM-Beauftragten und die ETM-Moderatoren wurden im Vorfeld durch das Institut für Arbeitsphysiologie in Dortmund mit Hilfe eines eigens konzipierten Personalentwicklungsprogramms auf ihre Aufgaben vorbereitet. Die Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen werden zusammengefasst in der nachfolgenden Tabelle wiedergegeben (siehe auch Fuhrmann & Boeck, 2001):

Tab. 35: Seminarinhalte für die ETM-Moderatoren und ETM-Beauftragten

Seminarinhalte für die ETM-Moderatoren	Seminarinhalte für die ETM-Beauftragten
Blockseminar: 2,5 Tage <ul style="list-style-type: none">• ETM (Grundlagen) 0,5 Tage• ETM (Vorgehen)..... 1,0 Tage• Moderation 1,0 Tage• Konfliktmanagement	Tagesseminar: <ul style="list-style-type: none">• Einführung in ETM Blockseminar: 2,0 Tage <ul style="list-style-type: none">• Datenpflege 1,0 Tage• Datenauswertung 1,0 Tage

Neben den ETM-Moderatoren und den ETM-Beauftragten wurden die Teamleiter intensiv in die Überlegungen zu einem vorbereitenden Personalentwicklungskonzept eingebunden. Dies ist erforderlich geworden, da die Erfahrungen des Pilotprojektes in der Regionalgeschäftsstelle Nord-West gezeigt haben, dass ETM bei den Teamleitern Ängste und Widerstände hervorrufen kann, die sich nicht immer direkt offenbaren, sondern in passiven Widerstand und Verzögerungstaktiken münden. Gespräche und Rückmeldungen haben gezeigt, dass die Gefahr latent vorhanden ist, dass Teamleiter die mit ETM verbundene Partizipation der Mitarbeiter bei der Systemerstellung, die Transparenz der Leistungsergebnisse, das Aufkommen bisher verdeckt gehaltener Konflikte sowie die Notwendigkeit, Veränderungen in Moderationsprozessen aktiv herbeizuführen, als direkte Bedrohung ihrer Position als Leitungskraft empfinden. Die verdeckten Widerstände und Ängste haben im Projekt dazu geführt, dass die Teamleiter die durch ETM bestehende Chance, gemeinsam mit dem Team Veränderungen der Arbeitsorganisation und Produktivitätssteigerungen zu bewirken, nicht in vollem Umfang genutzt haben. Dies wird unter anderem durch die Ergebnisse in Tabelle 21 unterstrichen, die veranschaulichen, dass in der unbegleiteten Rückmeldephase im Vergleich zu der durch die externe Moderatorin begleiteten Phase in vier der fünf Teams niedrigere Produktivitätswerte erzielt wurden. Dies bedeutet, dass die Teamleiter nicht in der Lage oder bereit waren, die Rolle der externen Moderatorin im Veränderungsprozess in vollem Umfang zu übernehmen.

Um eine vollständige Einbindung der Teamleiter sicherzustellen, wurde für alle Standorte verbindlich geregelt, dass den Teamleitern im Rahmen des ETM-Rollouts folgende Aufgaben zukommen sollen:

- Begleitung der Entwicklung der ETM-Systeme als Delegierte in der Entwicklungsgruppe
- Teilnahme an den Steuerkreissitzungen in der Regionalgeschäftsstelle
- Verantwortliche Steuerung der Datensammlung in der Rückmeldephase
- Moderation der monatlichen Rückmeldesitzungen im Team in Abstimmung mit dem ETM-Beauftragten
- Verantwortliche Steuerung und Dokumentation der Umsetzung von Maßnahmen, die in den Rückmeldesitzungen entwickelt wurden.

Damit die Teamleiter diesen neuen, durch die Einführung von ETM entstehenden Anforderungen gerecht werden können, hat die BKK gemeinsam mit dem Institut für Arbeitsphysiologie sowie dem Institut für Verhaltens, Team- und Managementtraining GmbH (IVTM) ein modulares Seminarkonzept entwickelt. Das Konzept ist so aufgebaut worden, dass den Teamleitern zunächst in einem Tagesseminar zum Thema „Führen mit Zielen und Kennzahlen nach ETM-Methodik“ die wesentlichen Grundlagen des Managementsystems vermittelt wurden. In dem zweiten Seminarblock stand die Frage im Vordergrund, wie die Teamleiter ETM als Führungsinstrument zur Vereinbarung von Zielen und Handlungen sowie zur Realisierung von erforderlichen Veränderungen nutzen können. Da sich im Pilotprojekt deutliche Defizite im teamübergreifenden Austausch gezeigt haben, wurde - über die Wissens- und Kompetenzvermittlung durch die beiden Seminare hinaus - das Instrument der „prozessbegleitenden Beratung unter Kollegen“ eingeführt, um den Teamleitern ein Forum für eine kollegiale Unterstützung und ein gegenseitiges Lernen zu bieten. Führungskräften, die sich in ihrer Führungsrolle individuell weiterentwickeln wollten, wurde zudem die Möglichkeit eingeräumt, ein individuelles Coaching in Anspruch zu nehmen.

Die wesentlichen Inhalte des integrierten Führungskräfteentwicklungskonzeptes für die Teamleiter werden in der nachfolgenden Tabelle noch einmal zusammengefasst dargestellt.

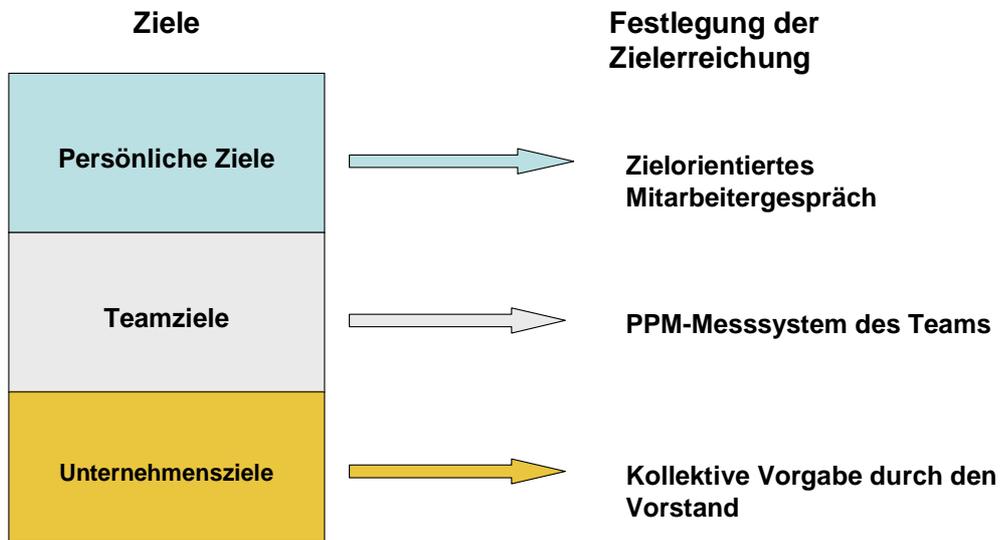
Tab. 36: Modulares Seminarkonzept für die Teamleiter

Führen mit Zielen und Kennzahlen nach ETM-Methodik	Führung in veränderten Teamstrukturen	Prozessbegleitende Beratung unter Kollegen	Coaching
<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellen der Methodik ETM • Überblick über die Pilotprojekte • Arbeiten mit ETM in der Rückmeldephase • Praktische Übung zum Rückmeldegespräch 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung in Veränderungsprozessen • Führungskompetenzen unter Anwendung von ETM • Neue Führungsanforderungen reflektieren • Regeln der Zusammenarbeit im Team erarbeiten • Implementierung von ETM in den Führungsalltag • Initiieren und Steuern von Selbstlernprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung von kollegialen Beratungsgruppen auf Teamleiterebene, um die neue Rolle der Führungskraft im ETM-Prozess, erzielte Teamergebnisse, Veränderungsmaßnahmen sowie Probleme in einem systematischen Beratungsprozess auszutauschen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot für eine bedarfsorientierte Einzelberatung von Teamleitern im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“, zur Reflexion und Gestaltung des Führungshandelns sowie die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung.

9.2.4 Verknüpfung von ETM mit dem tariflichen Prämiensystem

Wie oben beschrieben, hat die BKK in allen Standorten teambasiertes Arbeiten eingeführt und plant zur Unterstützung der Teamlenkungsprozesse in allen Teams ETM-Systeme zu implementieren. Da das bisherige Zielvereinbarungsverfahren nur unzureichend zu einer Verknüpfung von Organisations- und Individualzielen beigetragen hat und zudem eine Verknüpfung der geplanten ETM-Systeme mit leistungsbezogenen Entgeltkomponenten die leistungsfördernde Wirkung dieser Systeme noch erheblich steigern kann, ist es sinnvoll, das prämiensrelevante Zielsystem der BKK um den Aspekt der Teamziele zu ergänzen.

Abb. 44: Prämienrelevantes Zielsystem nach Einführung von ETM



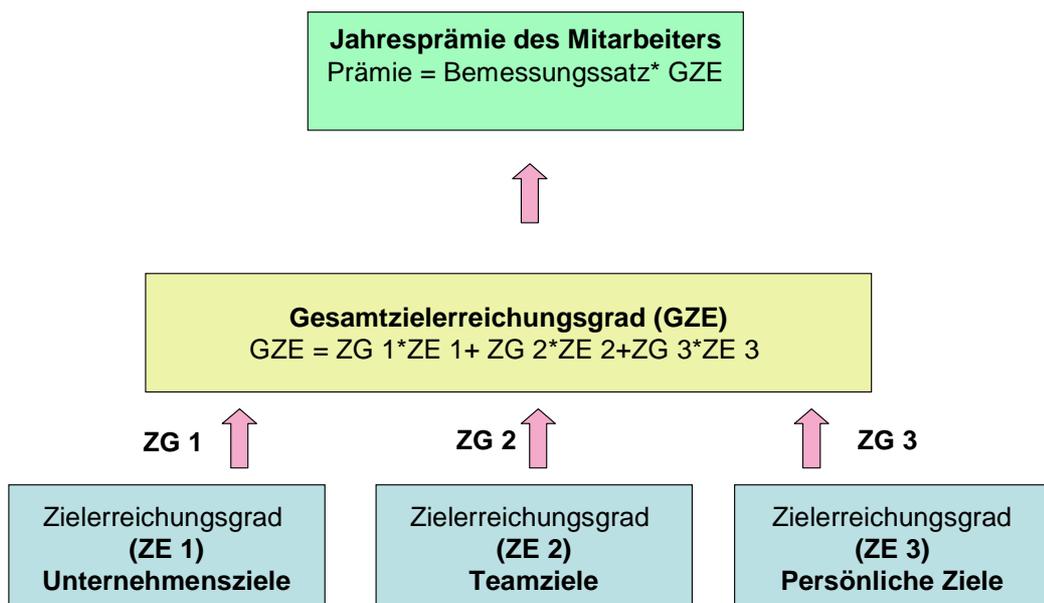
Durch das erweiterte Zielsystem ließe sich sicherstellen, dass der Focus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Grundlage ihres persönlichen Zielportfolios sowohl auf die individuelle Weiterentwicklung und Leistung (z.B. erfolgreiche Teilnahme an einer individuellen Qualifizierungsmaßnahme) als auch auf die Erreichung der kollektiven Team- und Unternehmensziele gelenkt und die Zielbindung für die drei Zielbereiche entsprechend ihrer Bedeutung erhöht wird (zu dieser Thematik siehe auch Schmidt & Kleinbeck, 1997). Weiterhin wäre davon auszugehen, dass durch die Einbindung der Teamziele die Instrumentalität von ETM aus Sicht der Teammitglieder eine weitergehende Bedeutung erfahren wird.

Bei dem erweiterten Zielsystem würden die Unternehmensziele weiterhin jährlich durch den Vorstand vorgegeben und in einem Rundschreiben publiziert. Die persönlichen Ziele würden analog zur bisherigen Vorgehensweise zwischen unmittelbarer Führungskraft und Mitarbeiter im Rahmen des zielorientierten Mitarbeitergespräches vereinbart und im nächsten turnusmäßigen Zielgespräch bewertet. Bei der zusätzlich erfolgenden Vereinbarung der Teamziele mit Hilfe der entwickelten ETM-Systeme bestünde auf Grundlage des methodischen Ansatzes die Möglichkeit, das vollständige Messsystem über den Index der Gesamtproduktivität oder lediglich einen Teil der Indikatoren einzu beziehen. Bei der Gestaltung des Zielvereinbarungssystems sollte aber auf jeden Fall darauf geachtet werden, dass es alle bedeutsamen Aspekte der Teamleistung erfasst, die Zielerreichung von den Teams möglichst frei von

externen Faktoren beeinflusst werden kann und die Zielerreichungsgrade frei von Manipulationen und Informationsverzerrungen objektiv gemessen werden können. Da die BKK für die Unternehmensziele und die persönlichen Ziele bisher prozentuale Zielerreichungsgrade ermittelt hat, sollte für die zu erreichenden Produktivitätswerte ebenfalls Zielerreichungsgrade zugrunde gelegt werden (z.B. Produktivitätswerte im Jahresdurchschnitt $> x = 100\%$ Zielerreichung). Sodenkamp und Schmidt (2001) haben eine alternative Formel vorgeschlagen, die für jeden Produktivitätswert > 0 unmittelbar einen Prämienbetrag errechnet.

Unter Berücksichtigung der Zielgewichte (ZG) und der Zielerreichungsgrade (ZE) würde sich die Jahresprämie des Mitarbeiters wie folgt errechnen (in Anlehnung an van Tuijl, Kleingeld, Schmidt, Kleinbeck, Pritchard & Algera, 1997):

Abb. 45: Ermittlung der Jahresprämie auf Grundlage des erweiterten Zielsystems



Die Umstellung des derzeitigen prämierelevanten Zielsystems der BKK sollte - unter der Voraussetzung, dass Gewerkschaft und Personalvertretung zu einer Abänderung der kollektivrechtlichen Regelungen bereit sind - vorgenommen werden, wenn die partizipativ gestalteten Rückmelde- und Zielvereinbarungssysteme auf Grundlage von ETM im Gesamtunternehmen eingeführt wurden und sich in der Handhabung als stabil erwiesen haben. Nach bisheriger Planung könnte ein sinnvoller Umstellungszeitpunkt das Zieljahr 2008 sein.

9.2.5 Kontrolle und Weiterentwicklung des ETM-Prozesses

Wie oben bei den Entwicklungsphasen zum Effizienten Teammanagement beschrieben, ist es erforderlich, dass der Teamentwicklungsprozess fortlaufend evaluiert und gesteuert wird. Im Folgenden werden mit Hilfe von Werkzeugen aus dem Qualitätsmanagement und eines gemeinsam mit dem Institut für Arbeitsphysiologie entwickelten Verfahrens zum Mitarbeitercontrolling zwei Ansätze zur Evaluierung und Steuerung aufgezeigt.

9.2.5.1 Einbindung von ETM in ein Kontroll- und Frühwarnsystem

Die PPM-Methodik bietet mit Hilfe der Rückmeldeberichte dem Management und den Teams die Möglichkeit, die Leistungsergebnisse zu messen, die Entwicklung der Leistungen aufzuzeigen und die Ergebnisse mit Hilfe der Bewertungsfunktionen zu bewerten.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden mit den Kontroll-/Regelkarten und den Prozessfähigkeitsindizes zwei Werkzeuge der Prozesslenkung aus dem methodischen Umfeld von Six Sigma eingesetzt, die geeignet sind, den Rückmeldebericht im Sinne eines Kontroll- und Frühwarnsystems gezielt zu ergänzen und erzielte Prozessverbesserungen bzw. Produktivitätssteigerungen langfristig zu sichern (siehe auch Alegra, Monhemius, Wijnen, 1997).

Wie anhand des Indikators „unbearbeitete Vorgänge“ gezeigt wurde, ist es von Bedeutung, dass die Teams, aber auch die verantwortlichen Entscheidungsträger im Rahmen eines Kontrollsystems frühzeitig erkennen, wenn es bei einzelnen Indikatoren bzw. bei der Teamleistung insgesamt zu Abweichungen kommt, die sich nicht auf allgemeine, sondern auf besondere Einflüsse zurückführen lassen, die einer unmittelbaren Intervention bedürfen. Unter Nutzung einer Ampelsystematik könnten hier Interventionsregeln und mögliche Berichtsstufen festgelegt werden. Dabei würden beispielsweise Indikatoren auf „rot“ (unmittelbarer Handlungsbedarf und Bericht an den Bereichsleiter) gesetzt, wenn Schwankungen in der Produktivität statistisch nicht mehr als zufällig bezeichnet werden können. Dies wäre insbesondere dann der Fall, wenn

- ein Messwert mehr als drei Sigmas von der Zentrallinie entfernt ist,
- sechs Messwerte in einer Reihe absteigend sind,
- zwei von drei Punkten mehr als zwei Sigmas von der Zentrallinie entfernt sind.

Mit Hilfe von Statistikprogrammen wie SPSS könnten die Regelkarten und die Produktivitätsfähigkeitsindizes berechnet und den Produktivitätsberichten er-

gänzend zur Verfügung gestellt werden. In einem „Steuercockpit“ ließe sich dann zusammenfassend darstellen, wie sich

- die Produktivität des Teams und der Indikatoren im Vergleich zum Vormonat entwickelt hat,
- die Produktivitätswerte innerhalb der Sigma- Levels bewegen,
- die Prozessfähigkeit bzw. Prozessleistung darstellt.

Auf diese Weise wäre es dem Management auf einfache Weise möglich, die Entwicklung der Produktivität und den Erfolg des Teamentwicklungsprozesses fortlaufend zu steuern.

9.2.5.2 Controlling der Mitarbeiterorientierung

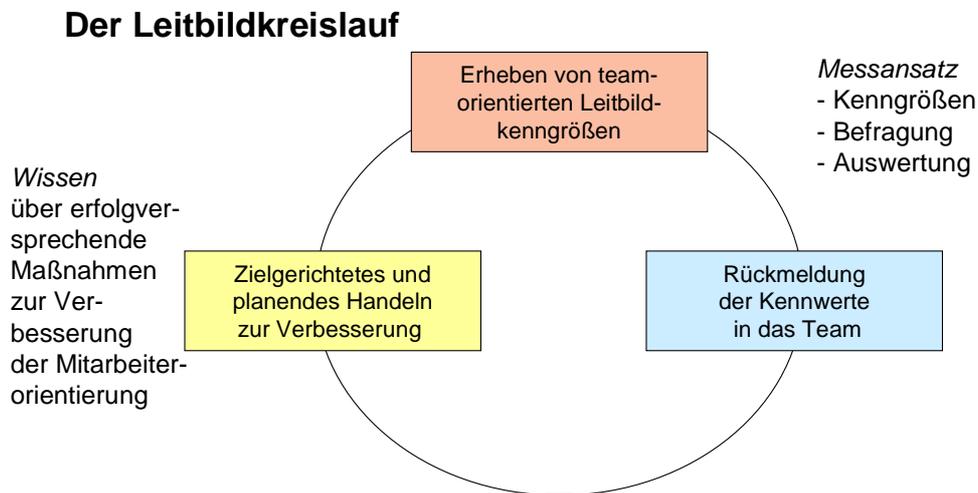
Wie die vorliegende Arbeit gezeigt hat, ist das Managementsystem PPM in der Lage, die Teamproduktivität nachhaltig zu optimieren. Die BKK hat aber auch erkannt, dass durch PPM alleine eine mitarbeiterorientierte Arbeits- und Organisationsgestaltung nicht zu erreichen ist. Dies steht auch im Einklang mit den Ergebnissen der begleitenden Befragungsstudie, die durch das ETM-System keine Verbesserungen bei zentralen Kenngrößen der Mitarbeiterorientierung wie der sozialen Unterstützung durch die Führungskräfte und Kollegen, der Arbeitszufriedenheit, der Gruppenkohäsion und bei den psychosozialen Belastungsfaktoren ergeben hat.

Aus diesem Grund hat die BKK ausgehend von dem Leitbildmotto „Die Mitarbeiterzufriedenheit hat einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit“ gemeinsam mit dem Institut für Arbeitsphysiologie in Dortmund einen „Leitbildkreislauf“ entwickelt, durch den die Teams in Lage versetzt werden sollen, das Leitbildmotto zu bearbeiten und die mitarbeiterorientierte Arbeits- und Organisationsgestaltung im Team zu verbessern.

Die Kenngrößen, die den Teams ein zielgerichtetes Handeln im Leitbildprozess ermöglichen sollen, werden dabei durch eine jährlich stattfindende Befragung erhoben und in die Teams zurückgemeldet. Als Teams werden dabei sowohl Arbeitsteams als auch Führungsteams (z.B. alle Führungskräfte eines Fachbereichs in der Regionalgeschäftsstelle, die Abteilungs- und Bereichsleiter eines Fachbereichs, die im Fachmeeting zusammenarbeiten sowie die Führungskräfte des ersten Führungskreises der gesamten BKK, die im Führungsmeeting zusammenarbeiten) verstanden.

Der grundlegende Ansatz des Leitbildkreislaufes wird in der nachfolgenden Abbildung wiedergegeben.

Abb. 46: Ansatz zur teamorientierten Messung und Verbesserung der Mitarbeiterorientierung



Als Kenngrößen zur Beschreibung der Mitarbeiterorientierung wurden

- das Teamklima,
- die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen,
- die Arbeitszufriedenheit,
- die Verbundenheit mit der Organisation,
- die Burnout- Maße

festgelegt und durch das Institut wissenschaftlich abgesicherte Befragungsskalen zur Verfügung gestellt (siehe hierzu Abschnitt 6.3).

Auf Basis des entwickelten Vorgehenskonzeptes werden nach erfolgter Rückmeldung der Befragungsergebnisse zunächst in den Teams Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterorientierung identifiziert und abgeleitet. Nach einer gewissen Zeit werden dann Leitbildkonferenzen durchgeführt, um einen Austausch über eingeleitete Verbesserungsmaßnahmen nach dem „Best Practice Ansatz“ vorzunehmen. Perspektivisch ist auch ein Partnerschaftsmodell denkbar, bei dem Teams mit gegensätzlichen Befragungsergebnissen potenzielle Ursachen der unterschiedlichen Kennwertausprägungen analysieren und gemeinsam Verbesserungsansätze erarbeiten können (siehe hierzu Neubach, Schmidt, Kylian, Hollmann & Heuer, 2001).

Die erste Befragung fand im April 2005 statt und wurde durch das Institut für Arbeitsphysiologie koordiniert und ausgewertet. Die Daten wurden bei der ersten Befragung ausschließlich den Teams zurückgemeldet. Eine Ausnahme

bildeten die Ergebnisse bei den Burnout-Maßen. Hier hat die Personalvertretung darauf bestanden, dass diese an die Personalabteilung berichtet werden, damit die Ergebnisse in gezielte Maßnahmen der Gesundheitsförderung einbezogen werden können.

Für das späte Frühjahr 2006 ist die erste Folgebefragung vorgesehen, auf deren Grundlage gemessen werden kann, ob die Arbeit in den Teams mit den Kenngrößen und die Einleitung von Maßnahmen zu einer Verbesserung der Mitarbeiterorientierung geführt hat. Die Kennzahlen der Mitarbeiterorientierung sollten dann auch in das Managementinformationssystem eingebunden werden, damit der Erfolg der mitarbeiterorientierten Teamentwicklung aber auch auftretende Risiken frühzeitig und fortlaufend erkannt werden können.

9.3 Zusammenfassendes Fazit zum Effizienten Teammanagement

Die Wettbewerbsfähigkeit der BKK hängt zunehmend davon ab, dass sie auf sich ändernde Rahmenbedingungen im Marktumfeld des Gesundheitswesens schnell und effizient reagiert. Die erforderlichen Veränderungsprozesse lassen sich mit teambasierten Strukturen wesentlich besser bewältigen, als mit herkömmlichen individualbasierten Arbeitsformen mit starren Hierarchien. Das Effiziente Teammanagement stellt daher aus Sicht der BKK ein zentrales Instrument dar, um die Teams auf die übergeordneten Unternehmensziele auszurichten, Veränderungsprozesse anzustoßen und Produktivitätsverbesserungen herbeizuführen sowie die Mitarbeiterorientierung zu fördern.

Das skizzierte Organisationsentwicklungskonzept greift die Ergebnisse des Forschungsprojektes gezielt auf und trägt insgesamt dazu bei, dass das Potenzial, das effektive Teamarbeit bietet, umfassend ausgeschöpft wird. Dabei ist der Focus nicht allein auf die Steigerung von Effizienz und Effektivität im engeren Sinne gerichtet, sondern auch auf die Erreichung und Sicherstellung einer mitarbeiterorientierten Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie eines mitarbeiterorientierten Führungsverhaltens.

Literaturverzeichnis

Abele, A., Stief, M. & Andrä, M. (2000). Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen – Neukonstruktion einer BSW- Skala. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, S. 145-151.

Alegra, J.A.; Monhemius, L., Wijnen, C.J.D. (1997). Quality Improvement: Combining ProMES and SPC to work smarter. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 261-277.

Antoni, C.H. (1996). Teilautonome Arbeitsgruppen. Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit? Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Antoni, C.H. & Bungard, W. (2004). Arbeitsgruppen. In Schuler, H. (Hrsg.) *Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation*. Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 4, Göttingen: Hogrefe.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York, NY: Freeman.

Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self evaluative and self efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017-1028.

Bentlage, J. (2004). *Evaluation des betriebswirtschaftlichen Nutzens vom Partizipativen Produktivitätsmanagement*. Diplomarbeit Universität Bielefeld, 2004.

Bortz, J; Döring, N. (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 3. Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2003.

Bourier, G. (2003). *Beschreibende Statistik*, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2003.

Box, G.E.P. and Jenkins, G.M. & Reinsel, G.C. (1994). Time Series Analysis: Forecasting and Control, 3 rd Ed. New Jersey: Prentice Hall.

Broechler, K., Schönberger, C. (2004). Six Sigma für den Mittelstand. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2004.

BAuA, 2004. Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und soziale Unterstützungsprozesse am Arbeitsplatz: Grundzüge und Beispiele eines Informations- und Handlungskonzepts. Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2. Auflage, Dortmund 2004.

Campion, M.A.; Medsker, G.J.; Higgs, A.C. (1993): Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups; Personnel Psychology; Vol. 46, No. 4; S. 823-850.

Cohen, J. (1977). Statistical power analysis for the behavioral sciences. New York, NY: Academic Press.

Corder-Bolz, C.R. (1978). The Evaluation of Change: New Evidence. Educational and Psychological Measurement 38, 959-976.

Cummings, T.G. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. Academy of Management Review, 3, 625-634.

Diehl, J.M.; Staufenbiehl, T. (2002). Statistik mit SPSS Version 10 + 11 – 1. Auflage – Eschborn: Klotz, 2002.

Earley, P.C., Connolly, T. & Ekegren, G. (1989). Goals, strategy development, and task performance: Some limits on the efficacy of goal setting. Journal of Applied Psychology, 74, 24-33.

Festinger, L. (1950). Informal social communication, Psychol. Review, 57.

Frese, M. (1989) Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 43 (2), 112- 121.

Fuhrmann, H. (1999). Produktivitätssteuerung von Arbeitsgruppen – Wirkungen des Managementsystems PPM. Dissertation an der Universität Dortmund (1999).

Fuhrmann, H. & Boeck, L. (2001). Veränderungen in der Gesamtorganisation von Unternehmen. In Kleinbeck U., Schmidt K.-H. & Werner W. (Hrsg.) (2001), Produktivitätsverbesserung durch zielorientierte Gruppenarbeit. Göttingen: Hogrefe

Fuhrmann, H., Kleinbeck, U. & Boeck, L. (1999). Vereinbarkeit von PPM mit leistungsbezogenen Komponenten von Entgeltsystemen. In Holling, H., Lammers, F., Pritchard, R.D. (Hrsg.) (1999). *Effektivität durch Partizipatives Produktivitätsmanagement*. Göttingen: Hogrefe.

Fuhrmann, H. & Schmidt K.-H.. Development and implementation of a ProMES system for top managers. In Pritchard, R.D.; Holling, H., Lammers, F & Clark, B.D. (Eds.) (2002). *Improving organizational performance with the productivity measurement and enhancement system: An international collaboration*. New York: Nova Science.

Gebert, D. (2002). *Organisationspsychologie: Person und Organisation / Dieter Gebert; Lutz von Rosenstiel. – 5., aktualisierte und erw. Aufl. – Stuttgart; Berlin; Köln : Kohlhammer, 2002.*

Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit. Eine kritische Bestandsaufnahme*. Kohlhammer, Stuttgart 2004.

Gemünden, H.G. & Högl M. (2001). Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine theoretische und empirische Analyse. In Gemünden, H.G/ Högl M. (Hrsg.), *Management von Teams – Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, Gabler, Wiesbaden 2001.

Gollwitzer Peter M. (1996). Das Rubikonmodell der Handlungsphasen. In Kuhl J. & Heckhausen H. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie IV Motivation und Emotion, Band 4 Motivation, Volition und Handlung*, Göttingen: Hogrefe.

Greller, M.M. & Herold, P.M. (1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 244-256.

Hackmann, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315 – 342). New York, NY: Prentice Hall.

Hackmann, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hackmann, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Hollenbeck, J.R. & Klein, H.J. (1987). Goal Commitment and the goal setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72, 212-200.

Hoschke, A. (2001 a). PPM – das Managementsystem für zeitgemäße Arbeitsorganisation in Produktion, Dienstleistung und Verwaltung. In Kleinbeck U., Schmidt K.-H. & Werner W. (Hrsg.) (2001), *Produktivitätsverbesserung durch zielorientierte Gruppenarbeit*. Göttingen: Hogrefe.

Hoschke, A. (2001 b). Erfahrungen zur Einführung des Managementsystems PPM. In Kleinbeck U., Schmidt K.-H. & Werner W. (Hrsg.) (2001), *Produktivitätsverbesserung durch zielorientierte Gruppenarbeit*. Göttingen: Hogrefe.

Janssen, J. & Laatz, W. (2005). *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*, 5. Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005.

Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston 1996.

Kenny, D.A. (1975). A Quasi-Experimental Approach to Assessing Treatment Effects in the Nonequivalent Control Group Design. *Psychological Bulletin*, 82, 345-362.

Kern, E. / Knauth, P. (2001). Ein System zur Lenkung von teilautonomen Gruppen. In Gemünden, H.G/ Högl M. (Hrsg.), *Management von Teams – Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, Gabler, Wiesbaden 2001.

Kleinbeck, U. (1991). Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung, in Schuler (Hrsg.): *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*, Verlag für Angewandte Psychologie, Stuttgart.

Kleinbeck, U. (1996). *Arbeitsmotivation*. Weinheim: Juventa Verlag.

Kleinbeck, U. (2003). Management und Motivation. In A.E. Auhagen & H.-W. Bierhoff (Hrsg.), *Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxishandbuch* (S. 318-333). Weinheim: Beltz Verlag.

Kleinbeck, U. (2004). Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (2. Auflage, S. 215-237). Göttingen: Hogrefe.

Kleinbeck, U. (2006). Das Management von Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, (2. Auflage, S. 651-670). Göttingen: Hogrefe.

Kleinbeck, U. & Fuhrmann, H. (2001). Das Partizipative Produktivitätsmanagement. In Rudolf Fisch, Dieter Beck & Birte Englich (Hrsg.): Projektgruppen in Organisationen, 2001, Göttingen: Hogrefe.

Kleinbeck, U. & Schmidt K.-H (1983). Angewandte Motivationspsychologie in der Arbeitsgestaltung. Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1983, 27 (N.F.1), S. 13-21.

Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (1996). Die Wirkung von Zielsetzungen auf das Handeln. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.) Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie IV Motivation und Emotion, Band 4 Motivation, Volition und Handlung. Göttingen: Hogrefe.

Kleinbeck, U. & Schmidt K.-H. (2004). Gruppenleistung und Leistungsförderung. In Schuler, H. (Hrsg.) Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 4, Göttingen: Hogrefe.

Kuhl, J. (1996). Wille und Freiheitserleben: Formen der Selbststeuerung. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.) Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie IV Motivation und Emotion, Band 4 Motivation, Volition und Handlung. Göttingen: Hogrefe.

Lazarus, R.S. (1999). Stress and emotion. A new synthesis. New York: Springer.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990 a). A theory of goal setting an task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentince Hall.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990 b). The high performance cycle. In U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), Work motivation (pp. 3-25). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Locke, E.A., Saari, L.M., Shaw, K.N. & Latham, G.P.: Goal setting an task performance 1969 – 1980. Psychological Bulletin, 1981, 90, 125-152.

Lössl, E. (1983): Ergebnisse der Zielsetzungsverfahren (goal setting) – Literaturzusammenfassung. Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1983, 27 (N.F.1), S. 126-135.

Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behaviour, 2, pp. 99-113.

Maslach, C. & Jackson, S.E. (1984). Burnout in organizational settings. In S. Oskamp (Ed.), *Applied Social Psychology Annual* (pp. 133-153). Beverly Hills, Ca.: Sage.

McIntyre, R.M. & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Lessons from complex environments. In R.A. Guzzo & E. Salas (Hg.), *Team effectiveness and decision making in organisations* (p. 9-45). San Francisco: Josey-Bass.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.

Muck, P.M. (2006). Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, (2. Auflage, S. 528-577). Göttingen: Hogrefe.

Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115 (2), 210-227.

Naylor, J.C., Pritchard, R.D., Ilgen, D.R. (1980). *A theory of behavior in organizations*, New York: Academic Press.

Nerdinger, F.W. (2006). Motivierung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, (2. Auflage, S. 386 - 407). Göttingen: Hogrefe.

Neubach B., Schmidt K.-H., Kylian, H., Hollmann, S. & Heuer, H. (2001). Controlling der Mitarbeiterorientierung in einer großen Landesverwaltung. In Bolt, H.M., Griefhan, B. & Heuer, H. (Hrsg.), *Arbeitsphysiologie heute*, Band 3 (2001).

Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit – Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)*. Bern: Huber.

Pifczyk, A. & Kleinbeck, U. (2001). Perspektiven der Organisationsentwicklung: Die Bedeutung der Gruppenarbeit für die Flexibilisierung von Unternehmen. In Kleinbeck U., Schmidt K.-H. & Werner W. (Hrsg.) (2001), *Produktivitätsverbesserung durch zielorientierte Gruppenarbeit*. Göttingen: Hogrefe.

Porter, L.W. und Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill. Irwin-Dorsey.

Price Waterhouse Coopers. Industriestudie Konturen: Gesundheit 2010, Die Zukunft des Gesundheitswesens (2000), Fachverlag Moderne Wirtschaft.

Pritchard, R.D. (1990). Measuring and improving organizational productivity: A practical guide. New York: Praeger.

Pritchard, R.D. & Paquin, A.R. (1997). Messung und Steigerung der Produktivität in Organisationen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41 Jg. (N.F. 15) 3, 157 – 163

Pritchard, R.D., Paquin, A.R., DeCuir, A.D., McCormik, M.J., and Bly R. The measurement and improvement of organizational productivity: An overview of ProMES, the productivity and enhancement system. In Pritchard, R.D.; Holling, H., Lammers, F & Clark, B.D. (Eds.) (2002). Improving organizational performance with the productivity measurement and enhancement system: An international collaboration. New York: Nova Science.

Pritchard, R.D., Großmann, H. Messung und Verbesserung organisationaler Produktivität. In Holling, H., Lammers, F., Pritchard, R.D. (Hrsg.) (1999). Effektivität durch Partizipatives Produktivitätsmanagement. Göttingen: Hogrefe.

Pritchard, R.D., Kleinbeck, U., Schmidt K.-H. (1993). Das Managementsystem PPM: durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität. München: Beck, 1993.

Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA. Kurz- Fragebogen zur Arbeitsanalyse. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39, 125-132.

Przygodda, M. (1994). Die Förderung der Effektivität in Arbeitsgruppen – Eine Evaluation des Managementsystems PPM. Diss. Universität Dortmund, Aachen: Shaker Verlag, 1994.

Rossi, P.H., Freemann, H.E. (1993). Evaluation. Beverly Hills: Sage.

Sackett, P.R.; Gruys, M.L. & Ellingson, J.E. (1998). Ability – personality interactions when predicting job performance. Journal of Applied Psychology, 83, 545-556.

Schmidt, K.-H. (2001). Psychologische Grundlagen der Produktivität von Arbeitsgruppen. In Kleinbeck U., Schmidt K.-H. & Werner W. (Hrsg.) (2001), Produktivitätsverbesserung durch zielorientierte Gruppenarbeit. Göttingen: Hogrefe

Schmidt, K.-H.(2004). Förderung von Gruppenleistungen mit dem Partizipativen Produktivitätsmanagement (PPM). In Schuler, H. (Hrsg.) (2004). Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Göttingen: Hogrefe.

Schmidt, K.-H. (2005). Organisationsbindung. Haupt- und Moderatoreffekte der affektiven Organisationsbindung in der Belastungs-Beanspruchungs-Beziehung. In Druck.

Schmidt K.-H. & Kleinbeck U. (1983). Beziehungen zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizfaktoren der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1983, 27 (N.F.1), S. 79-86.

Schmidt K.-H. & Kleinbeck U. (1997). Relationships between group-based performance measures, feedback, and organizational context factors. European Journal of Work and Organizational Psychology, 6, 303-319.

Schmidt K.-H. & Kleinbeck U.(2004). Leistung und Leistungsförderung. In Schuler H. (Hrsg.) (2004). Sonderdruck aus der Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D Praxisberichte, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 3 Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie, Göttingen: Hogrefe.

Seashore, S. (1954). Group cohesiveness in the industrial work group. Institute for Social Research, University of Michigan.

Sodenkamp D. Förderung von komplexen Leistungen durch Ziele und Rückmeldung – Die Einführung des Managementsystems PPM in einem mittelständischen Betrieb, Dissertation an der Universität Dortmund (2002).

Sodenkamp, D., Kuhnt, S., Schmidt, K.-H., Quante, B. (in Druck). Interventionsanalyse im Partizipativen Produktivitätsmanagement.

Sodenkamp, D. & Schmidt, K.-H. (2001). PPM als Grundlage für die Gestaltung leistungsbezogener Entgeltkomponenten. In Kleinbeck U., Schmidt K.-H. & Werner W. (Hrsg.) (2001), Produktivitätsverbesserung durch zielorientierte Gruppenarbeit. Göttingen: Hogrefe.

Sodenkamp, D., Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (2002): Balanced Scorecard, Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecard und Partizipatives Produktivitätsmanagement. Ein Vergleich. Zeitschrift für Personalpsychologie, 1 (4), 182-195.

Sonntag Kh. & Stegmaier R. (2006). Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, (2. Auflage, S. 282-304). Göttingen: Hogrefe.

Siegel, Murray R.; Stephens, Larry J. (2003). *Statistik, Schaum's Repetitorien*. Mitp-Verlag Bonn, 2003.

Stadler, P. & Spieß, E (2002). Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Möglichkeiten und Wege zur Beanspruchungsoptimierung. *ErgoMed – Zeitschrift für angewandte Arbeitsmedizin, Arbeitshygiene und Umweltmedizin*, 1, S. 2-8.

Staufenbiel, T. und Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments, *Diagnostica*, 46, 73-83.

Thuning, K. & Knauth, P. (2001). Erfolgsfaktoren für die Mitarbeiterbeteiligung an teamorientierten Verbesserungsprozessen. In Gemünden, H.G/ Högl M. (Hrsg.), *Management von Teams – Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, Gabler, Wiesbaden 2001.

Tubbs, M.E. (1986): Goal-setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence, in *Journal of Applied Psychology*, 71, S. 474-483.

Tubbs, M.E. (1993). Commitment as a moderator of the goal-performance relation: A case of clearer construct definition. *Journal of Applied Psychology*, 78, 86-97.

Ulich, E. & Weber, W.G. (1996). Dimensions, criteria und evaluation of work group autonomy. In M. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 247-282). Chichester: Wiley.

Ulrich, H. & Probst, G. (1988): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln; ein Brevier für Führungskräfte*, Haupt-Verlag, Stuttgart, Bern.

Van Dick, R. & West, M.A. (2005). Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. *Praxis der Personalpsychologie. Human Resource Management kompakt*, Band 8. Göttingen: Hogrefe.

Van Tuijl, H., Kleingeld Ad, Schmidt, K.-H., Kleinbeck, U., Pritchard, R.D. & Alegria, J.A. (1997). Measuring and enhancing organizational productivity by means of ProMES: Three practical implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 279-301.

Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of management*, 18 (1), 153-167.

Vecchio, R.P. (1980). A test of a moderator of the job satisfaction – job quality relationship: The case of religious affiliation. *Journal of Applied Psychology*, 65, 195-201.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivaton*. New York: Wiley

Weber, W.G., Kirsch, C. & Ulich, E. (1997). Analyse und Bewertung von Arbeitsgruppen. In O. Strohm & Ulich, E. (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten*. Zürich: vdf.

Wegge, J. (2006). Gruppenarbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, (2. Auflage, S. 580 - 610). Göttingen: Hogrefe.

Weinert, A.B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*, 5. Auflage. Beltz Verlag, Weinheim, Basel 2004.

Werthebach, M., Schmidt K.-H. (1999). Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM): ein neues Instrument zur zielbezogenen Unterstützung von Gruppenarbeit. In *Human Ressource Management*, Grundwerk Oktober 1999

Wiendieck; G. (1992). Teamarbeit. In: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart.

Wood, R.E., Mento, A.J. & Locke, E.A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 416-425.

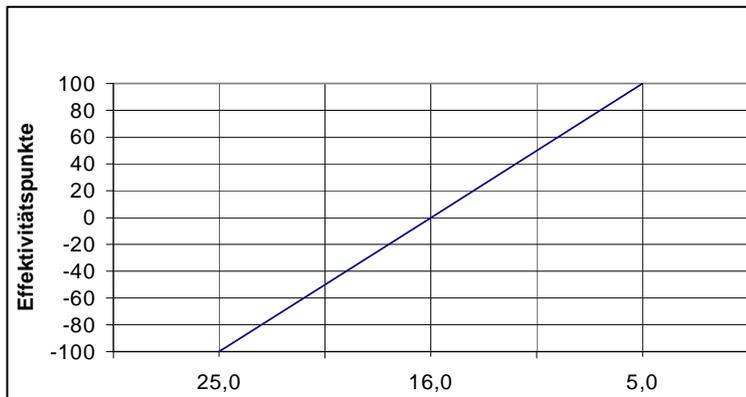
Zapf, D. & Dormann, C. (2006). Gesundheit und Arbeitsschutz. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, (2. Auflage, S. 700-728). Göttingen: Hogrefe.

Zielke, M. (1980) Darstellung und Vergleich von Verfahren zur individuellen Veränderungsmessung. *Psychologische Beiträge*, 22, S. 592-609.

Anhang A

Das ETM-System in den allgemeinen Leistungsteams

Indikator: Höhe der Rückstände in Abhängigkeit von der Teambesetzung

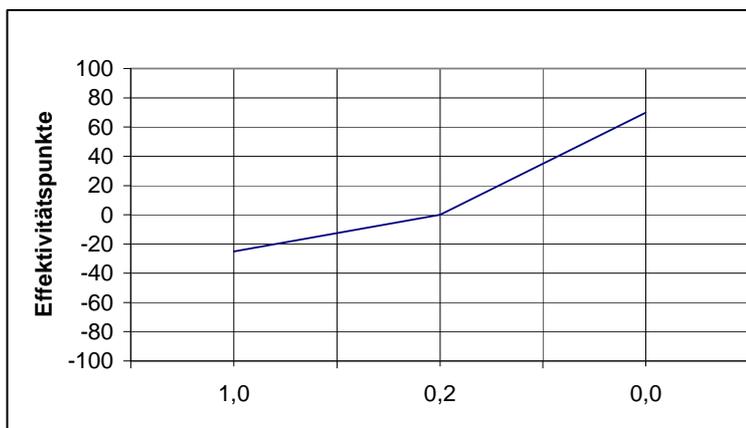


Spannweite			Effektivitätswerte		
Minima	EW	Maxima	Minwert	Nw	Maxwert
25	16	5	-100	0	100

- Höhe der Rückstände in Abhängigkeit von der Teambesetzung:
(Wöchentlich werden alle Fälle erhoben, die vor mehr als drei Tagen auf dem Schreibtisch eingegangen sind und nicht bearbeitet werden konnten. Eine Gewichtung erfolgt mittels Zeitaufwand-Schema: 1 = Krankenhaus, 2 = alle anderen/sonstigen, 3 = Befreiung, 4 = AU. Die Teambesetzung wird dem Vertretungsplan entnommen. Die Summe wird wöchentlich an den ETM- Beauftragten des Teams weitergemeldet. Der Indikator wird folgendermaßen berechnet:

Summe der gewichteten Rückstände des gesamten Teams x (Ist-Manntage/Soll-Manntage)

Indikator: Anzahl der Anrufe, die in den letzten 24 Stunden nicht erledigt werden konnten

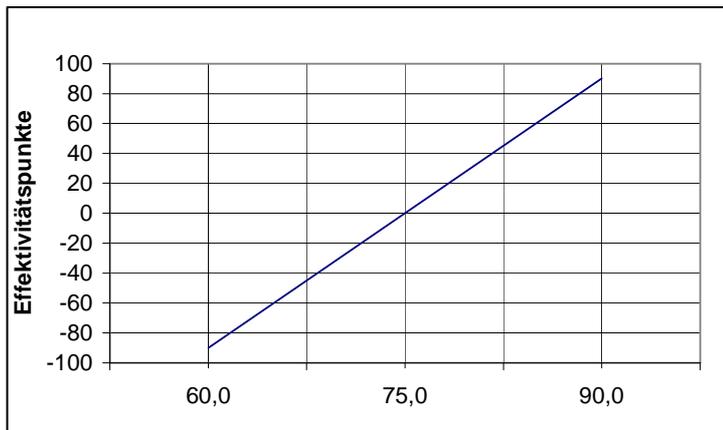


Spannweite			Effektivitätswerte		
Minima	EW	Maxima	Minwert	Nw	Maxwert
1	0,2	0	-25	0	70

- Anzahl der Anrufe, die in den letzten 24 Stunden nicht erledigt werden konnten

(Der Wert wird täglich von jedem einzelnen Mitarbeiter vor der Mittagspause notiert. Festgestellt wird die Zahl über nicht abgearbeitete Prints, Mails von Kollegen, Notizen auf dem Schreibblock o.ä. Die Summe wird wöchentlich an den ETM- Beauftragten des Teams weitergemeldet.)

Indikator: Relativer Anteil an Qualitätspunkten AU-Fälle

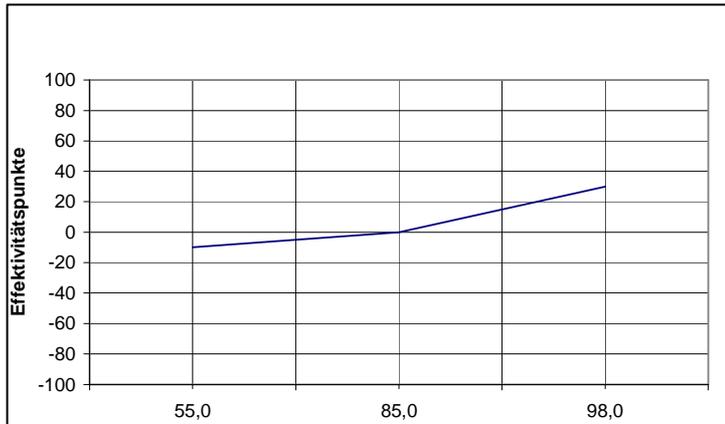


Spannweite			Effektivitätswerte		
Minima	EW	Maxima	Minwert	Nw	Maxwert
60%	75%	90%	-90	0	90

Relativer Anteil an Qualitätspunkten

Arbeitsunfähigkeits- (AU)- Fälle, Wiedervorlagen (einschließlich Krankenhaus-Fälle), Schriftwechsel und Nachweispflicht werden vom Teamleiter halbjährlich im Rahmen der Qualitätssicherungsmaßnahme mittels verschiedener Checklisten (s. Anhang) im Hinblick auf Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Zeitnähe beurteilt. Als Indikator wird jeweils der Quotient aus erreichten Punkten und maximal erreichbaren Punkten (auf Teamebene) gebildet.

Indikator: Relativer Anteil an Qualitätspunkten Schriftwechsel



Spannweite			Effektivitätswerte		
Minima	EW	Maxima	Minwert	Nw	Maxwert
55%	85%	98%	-10	0	30

Checkliste für den Indikator:
Relativer Anteil an Qualitätspunkten

Die Checklisten sollen halbjährlich im Rahmen der Qualitätssicherungsmaßnahmen durch den Teamleiter ausgefüllt werden. Für die Einschätzung der AU-Fälle und der Wiedervorlagen (einschließlich Krankenhaus-Fälle) wird der komplette Fallbestand herangezogen.

AU-Fall	ja	nein
Arbeitsmappe richtig angelegt („Arbeitshinweis15/2002 ..“)		
Begutachtung oder Arztanfrage innerhalb von 3 Tagen nach Erhalt des Scannerhinweis eingeleitet		
Vorerkrankung und Blockfrist geprüft		
Verdienstbescheinigung und Zahlscheine zwischen dem 35. und 40. Tag versandt		
Wiedervorlage beachtet		
Maßnahmen vom Fallmanager oder aus Gutachten umgesetzt (z.B. Bericht angefordert)		
Verdienstbescheinigung korrekt erfasst, Beitragsverschlüsselung		
Zahlungen innerhalb von 24 Stunden bearbeitet und Überweisung zum nächstmöglichen Termin		
Einhalten der Service-Standards (ggf. Zwischennachricht; verständlich ausgedrückt, Fachchinesisch vermieden; Kopfbogenpapier verwandt, auf handschriftliche Vermerke verzichtet; klar, verständlich, ansprechend, informierend und sauber geschrieben; lösungsorientiert gearbeitet)		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
SUMME		

Je nach Fall wird diese Liste durch den Teamleiter um weitere Punkte ergänzt (z.B. „Leistungsablauf rechtzeitig bestimmt“, „Erstattungsanspruch angemeldet“, „Anmerkung aus der Prüfung bearbeitet“). Diese Checkliste basiert auf dem „Arbeitshinweis15/2002 – Arbeitsablauf für den Arbeitsunfähigkeitsfall“. Fehler, die bei der 1. Beurteilung angerechnet wurden, dürfen beim selben Fall in der 2. Prüfung nicht noch mal gezählt werden. Wiedervorlage (einschließlich Krankenhaus-Fälle)

	ja	nein
Weiterbearbeitung termingerecht erfolgt		
SUMME		

Für die Einschätzung des Schriftwechsels werden als Stichprobe 20 Fälle aus verschiedenen Ordnern geprüft.

Schriftwechsel

- Servicestandards eingehalten (s. AU-Fall)
- keine (Recht-)Schreibfehler
- Bearbeitung innerhalb von 24 bzw. 48 Stunden
- rechtlich richtig
- Erfassung in der EDV (soweit möglich)

SUMME

ja	nein

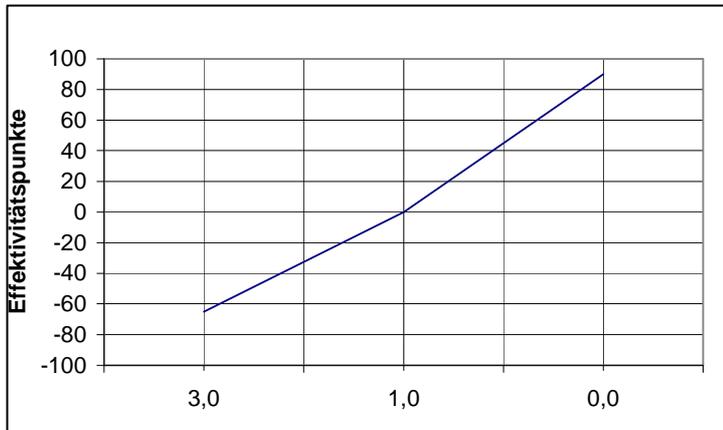
Nachweispflicht

- Ordner vorhanden (gemäß der Arbeitshilfe zum einheitlichen Ablagesystem)
- Richtige Beschriftung (gemäß der Arbeitshilfe zum einheitlichen Ablagesystem)
- Ablage gemacht, alphabetische Reihenfolge

SUMME

ja	nein

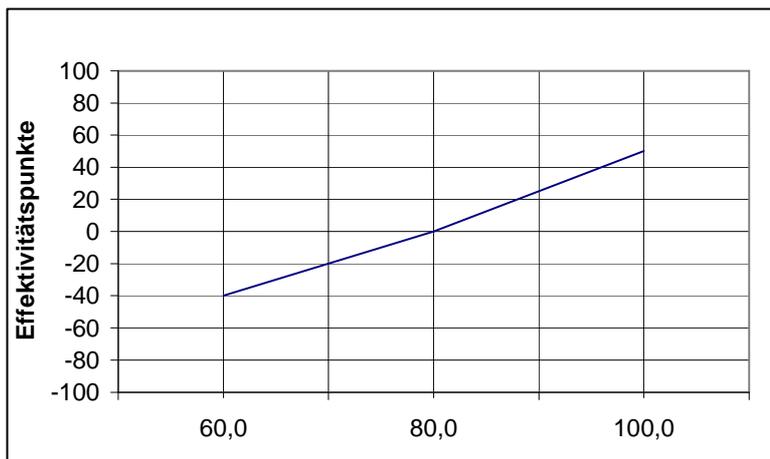
Indikator: Anzahl nicht bearbeiteter Scanner-Ausdrucke „Begutachtung einleiten“



Spannweite			Effektivitätswerte		
Minima	EW	Maxima	Minwert	Nw	Maxwert
7	2,5	0	-65	0	90

- Anzahl nicht bearbeiteter Scanner-Ausdrucke „Begutachtung einleiten“
(Die Anzahl der innerhalb von 24 Stunden nach Eingang auf dem eigenen Schreibtisch nicht bearbeiteten Scanner-Ausdrucke „Begutachtung einleiten“ wird täglich am Ende des Arbeitstages erhoben. Die Summe wird wöchentlich an den ETM-Beauftragten des Teams weitergemeldet.)

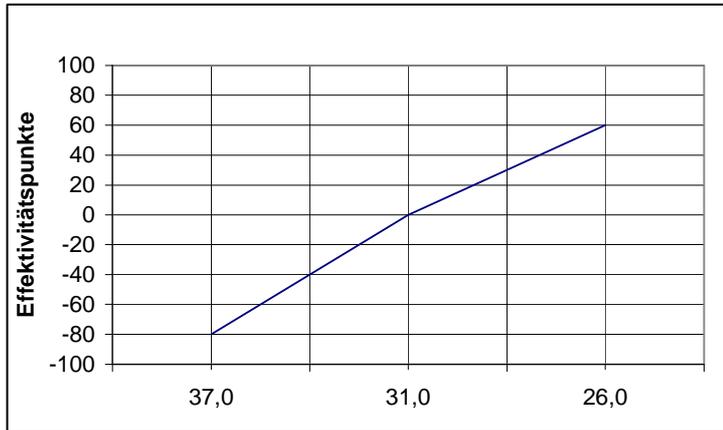
Indikator: Anteil der zeitnah bearbeiteten Wiedervorlagen



Spannweite			Effektivitätswerte		
Minima	EW	Maxima	Minwert	Nw	Maxwert
40%	75%	100%	-40	0	50

- Anteil der zeitnah bearbeiteten Wiedervorlagen
(Täglich wird protokolliert, ob die Wiedervorlage bearbeitet werden konnte oder nicht. Die Werte werden wöchentlich an den ETM- Beauftragten des Teams weitergemeldet.)

Indikator: Krankengeldquote



Spannweite			Effektivitätswerte		
Minima	EW	Maxima	Minwert	Nw	Maxwert
37	31	26	-80	0	60

- Krankengeldquote
(Der Wert wird monatlich berechnet: alle Krankengeldfälle > 42 Tage in Relation zu den Entgeltfortzahlungsfällen)

Messblätter

Indikatoren: Anzahl nicht bearbeiteter Scanner-Ausdrucke - Indikator: Anteil der zeitnah bearbeiteten Wiedervorlagen- Indikator: Ablage gemacht
 Die Zählung erfolgt täglich am Ende des Arbeitstags. Notiert wird die Anzahl aller Scanner-Ausdrucke, die vor mehr als 24 Stunden auf dem eigenen Schreibtisch eingegangen sind und nicht bearbeitet werden konnten. Es wird angekreuzt, ob die Wiedervorlage vollständig bearbeitet und ob die Ablage gemacht werden konnte oder nicht. Wenn bei einem GLZ-Tag die Wiedervorlage bzw. Ablage am nächsten Tag bearbeitet wird, wird dies als „gemacht“ beurteilt. An Urlaubstagen wird nicht angekreuzt. Freitag wird die Liste dem ETM- Beauftragten des Teams ausgehändigt.

	am Ende des Arbeitstages				
	nicht bearbeitete Scanner	Wiedervorlage bearbeitet		Ablage gemacht	
		ja	nein	ja	nein
Montag					
Dienstag					
Mittwoch					
Donnerstag					
Freitag					
SUMME					

INDIKATOR: ZEITNAHE BEARBEITUNG DER POST

Der Indikator wird freitags (ggf. donnerstags) erhoben (ggf. einschließlich der unbearbeiteten Vorgänge aus Vertretungen). Gezählt werden alle Fälle. In der Woche der Stichtagserhebung wird der Indikator nicht freitags, sondern am Stichtag erhoben. Die Kategorien unbearbeiteter Vorgänge werden dann mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert.

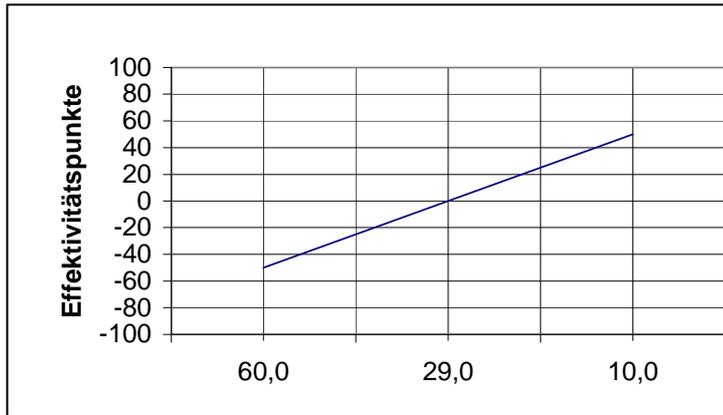
freitags			
	unbearb. Vorgänge	Gewichtungsfaktor	Punkte
Krankenhaus (inkl. DALE)		2	
alle anderen		2	
Befreiung		3	
AU		4	
SUMME			

Sonderaktion			
--------------	--	--	--

Zusatzfragen:

Wurde im Team etwas anders gemacht als sonst, um effizient zu arbeiten?	
weitere Anmerkungen	

Indikator: Gefälle bei Rückständen

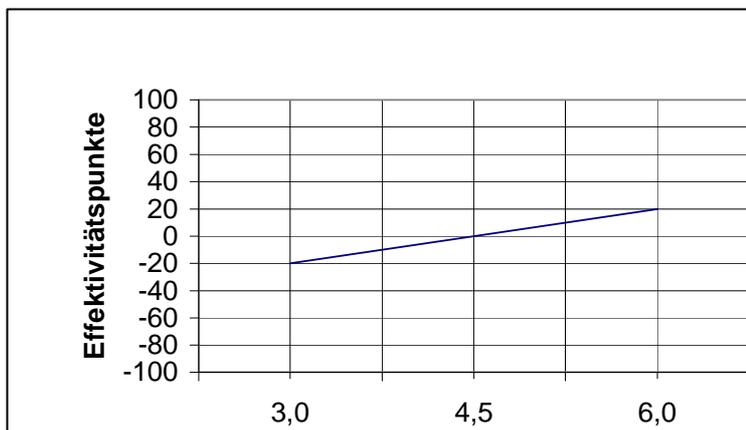


Spannweite			Effektivitätswerte		
Minima	EW	Maxima	Minwert	Nw	Maxwert
60	29	10	-50	0	50

- Gefälle bei Rückständen

(Als Indikator wird die Standardabweichung (Streuung) der Summe der gewichteten Rückstände im Team (s.o.) berechnet.)

Indikator: Einschätzung der Eigeninitiative



Spannweite			Effektivitätswerte		
Minima	EW	Maxima	Minwert	Nw	Maxwert
3	4,5	6	-20	0	20

- wahrgenommene Möglichkeiten der Selbstorganisation/Eigeninitiative des Teams

(Die Einschätzung erfolgt einmal pro Monat (zu einem festen Termin) durch jeden Mitarbeiter und den Teamleiter mittels eines Fragebogens. (Die Fragen basieren auf der Skala „Eigeniniti-

ative“ aus dem Fragebogen zum „Organizational Citizenship Behavior“ von Staufenbiel und Hartz, 2000) Es wird ein Mittelwert für das Team berechnet.)

**Fragebogen für den
Indikator: Eigeninitiative**

Die Fragen werden monatlich (zu einem festen Termin) von jedem Mitarbeiter und dem Teamleiter anonym beantwortet.

Monat: _____

Die Mitglieder in unserem Team beteiligen sich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen.

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7
trifft überhaupt nicht zu trifft voll und ganz zu

Die Mitglieder in unserem Team informieren sich über neue Entwicklungen im Unternehmen.

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7
trifft überhaupt nicht zu trifft voll und ganz zu

Die Mitglieder in unserem Team machen innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität im Unternehmen

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7
trifft überhaupt nicht zu trifft voll und ganz zu

Die Mitglieder in unserem Team halten Wissen und Fertigkeiten immer auf dem neuesten Stand.

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7
trifft überhaupt nicht zu trifft voll und ganz zu

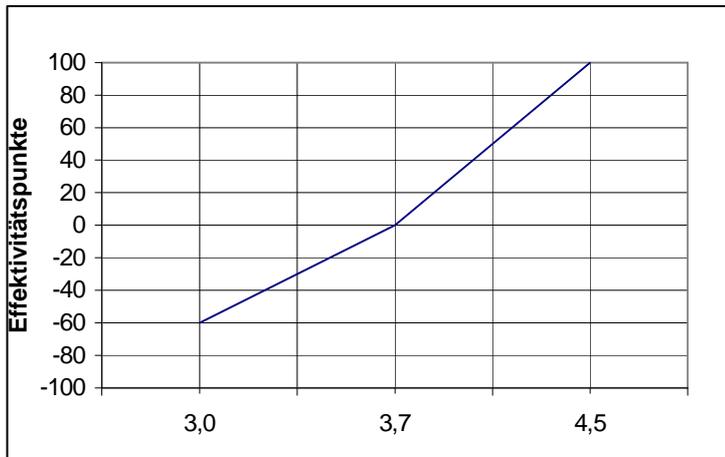
Die Mitglieder in unserem Team äußern ihre Überzeugung offen, auch wenn andere unterschiedlicher Meinung sind.

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7
trifft überhaupt nicht zu trifft voll und ganz zu

Die Mitglieder in unserem Team zeigen ihr Engagement für das Unternehmen auch dann, wenn andere mit Ablehnung darauf reagieren.

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7
trifft überhaupt nicht zu trifft voll und ganz zu

Indikator: Einschätzung des Teamklimas



Spannweite			Effektivitätswerte		
Minima	EW	Maxima	Minwert	Nw	Maxwert
3	43,7	4,5	-60	0	100

- Einschätzung des Teamklimas

(Jeder Mitarbeiter beantwortet einmal im Monat (zu einem festen Termin) die Fragen der Skala „Soziale Rückendeckung“ aus dem „Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse von Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995)“. Es wird ein Mittelwert für das Team berechnet.)

FRAGEBOGEN FÜR DEN INDIKATOR: EINSCHÄTZUNG DES TEAMKLIMAS

Die Fragen sollen monatlich (zu einem festen Termin) von jedem Mitarbeiter anonym beantwortet werden.

Monat: _____

Ich kann mich auf meine Kollegen(-innen) verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5
trifft gar trifft völlig zu
nicht zu

Ich kann mich auf meine(-n) Teamleiter(-in) verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5
trifft gar trifft völlig zu
nicht zu

Man hält im Team gut zusammen.

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5
trifft gar trifft völlig zu
nicht zu

**Messblatt für den Indikator:
Suchaufwand bei Vertretungen**

Die Einschätzung erfolgt an jedem Vertretungstag.

Suchaufwand am Vertretungsplatz

Vertretung gemacht am:	Anzahl der Fälle, bei denen der „momentane Verbleib“ nicht in der EDV erfasst ist bzw. die nicht in der Ablage sind

Anhang B

Das ETM-System im Bereich Versicherung

Indikatoren für die Aufgabenbereiche der Teams „Versicherung“: (Stand: März 2005)

Aufgabenbereich

Unterpunkt

- Indikator
(Datenquelle)
-

Sauberer Versichertenbestand/Gesetzliche Vorgaben erfüllen

Dateneingabe

- Anzahl von Korrekturen
(Es wird täglich die Anzahl der durchgeführten Korrekturen notiert. Berechnet wird die durchschnittliche Anzahl an Korrekturen je Mitarbeiter und Woche.)

Listen auf aktuellem Stand/ Überwachung des Versichertenverhältnis

- Anzahl der nicht bearbeiteten Fälle nach einem Suchlauf
(Zu jedem Suchlauf wird dokumentiert, wie viele Fälle bearbeitet, nicht bearbeitet oder in Bearbeitung sind. Der Wert wird in Relation zur Teambesetzung gesetzt und in Prozent angegeben.)

Qualität der Sonderaktionen FAMA-Bestandspflege, Einkommensanfragen „freiwillige Versicherte“, Einkommensanfragen „freiwillige Rentner“, andere Sonderaktionen)

- Quotient aus erreichten Punkten und maximal erreichbaren Qualitätspunkten
(Im Rahmen der Qualitätssicherungsmaßnahmen prüft der Teamleiter anhand von Checklisten, wie viele Qualitätspunkte nach Abschluss einer Aktion erreicht wurden. Der Indikator berechnet sich als Quotient aus tatsächlich erreichten Punkten und maximal erreichbaren Punkten (auf Teamebene).
Stichprobe „Fama-Bestandspflege“: 50 Fälle je Team (Prüfung vor dem Scannen),
Stichprobe „Einkommensanfragen freiwillige Versicherte“ und „freiwillige Rentner“: fünf Fälle je Mitarbeiter)
-

Qualität: Saldenliste

- Quotient aus erreichten Punkten und maximal erreichbaren Qualitätspunkten einer Checkliste
(Der Teamleiter erhebt den Indikator monatlich. Stichprobe: zwei Fälle je Mitarbeiter)

Qualität: „Fehlende Echantmeldung“

- KompetenzCenter Beitragseinzug bei fehlender Echantmeldung nach drei Monaten verständig

(Monatlich wird ein Suchlauf „Vorabanmeldung“ durchgeführt, an dem der Teamleiter erkennt, welche Vorabanmeldung seit mehr als drei Monaten bestehen. Diese werden dann dahingehend geprüft, ob eine Meldung (nach ausreichendem Bearbeitungszeitraum) erfolgt ist (z. B. am 15. Dezember Suchlauf und Überprüfung für den Monat September)).

Bearbeitete Wiedervorlage

- relativer Anteil der bearbeiteten Personenkreise in der Wiedervorlage
(Wenn ein Personenkreis der Wiedervorlage vollständig durchgesehen wurde, wird er mit dem entsprechenden Tagesstempel auf der Hängemappe gekennzeichnet. Einmal im Quartal wird gezählt, wie viele Personenkreise geprüft und wie viele nicht geprüft werden konnten. Der Wert wird auf Teamebene erfasst. Die monatliche Wiedervorlage ist davon ausgenommen.)
-

Kundenakquise

- Anzahl geworbener Neukunden

(Der Wert wird bereits im Rahmen der Zielvereinbarung von den Teamleiterinnen erhoben. Für das ETM- System wird die durchschnittliche Anzahl pro Mitarbeiter (Summe im Monat dividiert durch die Anzahl der Planstellen) berechnet.)

Qualitätsgerechte Beratung/Bearbeitung

- Quotient aus erreichten Punkten und maximal erreichbaren Qualitätspunkten

(Der Indikator wird durch den Teamleiter alle drei Monate an Hand einer Checkliste erhoben.

Stichprobe: - 5 Akten VA 2, Studenten

- 3 Akten/Vorgänge (?) VA 1, VA 3

- 5 Akten/Vorgänge (?) VA 4, VA 5 je Mitarbeiter)

Kundenzufriedenheit

Telefonische Erreichbarkeit

- Anzahl der „Zwangsabmeldungen“

(Zahlen aus dem Controlling)

Zeitnahe Bearbeitung von Anrufen

- Anzahl nicht zeitnah erledigter Anrufe

(Es wird täglich von jedem Mitarbeiter aufgeschrieben, wie viele Anrufe vom Vortag bzw. von den Vortagen nicht erledigt werden konnten. Wenn versucht wurde, zurückzurufen, gilt dies für das ETM- System als erledigter Anruf.)

Vertretung/Kundenzufriedenheit

Zeitnahe Bearbeitung der Post

- Höhe der Rückstände

(Rückstandserhebung aus dem Controlling)

Teamzufriedenheit/Teamklima

- Prozentualer Anteil der Mitarbeiter, die an außerbetrieblichen Aktivitäten teilnehmen

(Der ETM- Beauftragte entscheidet, ob eine außerbetriebliche Aktivität stattgefunden hat und dokumentiert den Indikatorwert.)

- Einschätzung des Teamklimas

(Jeder Mitarbeiter beantwortet alle 6 Wochen vor der Teambesprechung die Fragen der Skala „Betriebsklima“ (Fragebogen zur Erfassung des Betriebsklimas (v. Rosenstiel, 1982)). Es wird ein Mittelwert für das Team berechnet.)

Kommunikation

- Einschätzung der Kommunikation

(Jeder Mitarbeiter beantwortet alle 6 Wochen vor der Teambesprechung den „Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen“ (Sperka, 1997) in Bezug auf die Kollegen. Es wird ein Mittelwert für das Team berechnet.)

Kollegen einarbeiten

-
- Höhe der Rückstände bei ganzheitlicher Fallbearbeitung
(Nach einer Eingewöhnungsphase von drei Wochen wird über einen Zeitraum von drei Monaten die Stichtagserhebungen des neuen Kollegen ausgewertet. Für eine gute Einarbeitung spricht, wenn der Kennwert im Laufe dieses Zeitraums zurückgeht. Der Wert wird im Verhältnis zur aktuellen durchschnittlichen Leistung im Team beurteilt. Die Zahlen werden den Controlling-Berichten entnommen.)
 - Relativer Anteil der erledigten Punkte einer Checkliste
(Die Checkliste wird abschließend nach neun Wochen ausgefüllt.)
-

Auszubildende ausbilden

- Relativer Anteil der erledigten Punkte einer Checkliste in Relation zur Einsatzdauer
 - Zufriedenheit des Auszubildenden mit der Ausbildung
(Fragebogen)
-

Anhang C

Statistiken zur begleitenden Befragungsstudie

Tabelle C.1: Signifikanztest für die Mittelwertdifferenzen bei Alter und Betriebszugehörigkeit zwischen Experimental- und Kontrollgruppen

Variable \ RGS	Experimental- vs. Kontrollgruppe 1		Experimental- vs. Kontrollgruppe 2	
	Mittelwertdifferenz	Sign.	Mittelwertdifferenz	Sign.
Alter	-9,40	a.) 0,0055 b.) 0,0041	-10,59	a.) < 0,0001 b.) < 0,0001
Betriebszugehörigkeit	-6,05	a.) 0,0664 b.) 0,1052	-3,61	a.) 0,0100 b.) 0,0446

a.) T-Test mit Varianzgleichheit; b.) T-Test ohne Varianzgleichheit

Tabelle C.2: Chi-Quadrat-Test⁶ Experimentalgruppe und Kontrollgruppe 1

Variable \ Chi-Quadrat-Test	Wert	df	Sig.	Zellen mit erw. Häufigkeit unter 5 in %
Geschlecht	3,8184	1	0,0507	25
Familienstand	2,3984	1	0,1215	25
Schulabschluss	4,7283	3	0,1928	50
Arbeitszeit	2,2252	1	0,1358	50
Führungsverantwortung	0,9744	1	0,3236	50

⁶ Die eingesetzte Prüfgröße Chi-Quadrat stellt einen Messwert für die Stärke der Abweichung der Populationsverteilungen von der erwarteten Verteilung in den dargestellten Kreuztabellen dar.

Tabelle C.3: Chi-Quadrat-Test Experimentalgruppe und Kontrollgruppe 2

Chi-Quadrat-Test Variable	Wert	df	Sig.	Zellen mit erw. Häufigkeit unter 5 in %
Geschlecht	6,7866	1	0,0092	
Familienstand	4,3692	1	0,0366	
Schulabschluss	9,8518	3	0,0199	38
Arbeitszeit	0,7932	1	0,3731	50
Führungsverantwortung	0,9931	2	0,6086	50

Variable	Qualitative Belastungen					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	4,103	1	4,103	3,63	0,065
	Fehler	40,665	36	1,130		
	MZP	1,180	2	0,590	6,07	0,004
	MZP*ETM	0,059	2	0,029	0,30	0,740
	Fehler MZP	6,995	72	0,097		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	0,194	1	0,194	0,26	0,609
	Fehler	66,911	91	0,735		
	MZP	0,168	1	0,168	0,82	0,367
	MZP*ETM	2,609	1	2,609	12,81	0,0006**
	Fehler MZP	14,510	91	0,159		

Variable	Quantitative Belastungen					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	1,019	1	1,019	0,80	0,377
	Fehler	45,771	36	1,271		
	MZP	4,610	2	2,305	11,14	0,0001**
	MZP*ETM	2,299	2	1,149	5,56	0,0057**
	Fehler MZP	14,896	72	0,207		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	0,047	1	0,047	0,08	0,772
	Fehler	50,128	91	0,551		
	MZP	0,023	1	0,023	0,15	0,703
	MZP*ETM	0,780	1	0,780	4,89	0,0295*
	Fehler MZP	14,510	91	0,159		

Variable	Aufgabenwechsel					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	0,938	1	0,938	1,12	0,297
	Fehler	30,186	36	0,838		
	MZP	2,968	2	1,484	7,42	0,0012**
	MZP*ETM	0,317	2	0,159	0,79	0,457
	Fehler MZP	14,404	72	0,200		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	0,070	1	0,070	0,10	0,749
	Fehler	62,055	91	0,682		
	MZP	4,631	1	4,631	13,87	0,0003**
	MZP*ETM	0,564	1	0,564	1,69	0,197
	Fehler MZP	30,376	91	0,334		

Variable	Kontrolle über zeitlichen Ablauf					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	5,126	1	5,126	4,10	0,050*
	Fehler	44,983	36	1,250		
	MZP	0,794	2	0,397	2,40	0,098
	MZP*ETM	0,585	2	0,293	1,77	0,178
	Fehler MZP	11,894	72	0,165		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	3,197	1	3,197	4,73	0,0323*
	Fehler	61,531	91	0,676		
	MZP	0,710	1	0,710	3,07	0,083
	MZP*ETM	0,025	1	0,025	0,11	0,744
	Fehler MZP	21,077	91	0,216		

Variable	Kontrolle über Arbeitsmethoden					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	4,215	1	4,215	7,25	0,0107*
	Fehler	20,942	36	0,582		
	MZP	1,062	2	0,531	4,11	0,0203*
	MZP*ETM	0,125	2	0,062	0,48	0,619
	Fehler MZP	9,294	72	0,129		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	7,650	1	7,650	12,84	0,0005**
	Fehler	54,199	91	0,596		
	MZP	0,001	1	0,001	0,01	0,932
	MZP*ETM	0,166	1	0,166	1,28	0,261
	Fehler MZP	11,819	91	0,130		

Variable	Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	0,765	1	0,765	1,16	0,289
	Fehler	23,834	36	0,662		
	MZP	0,250	2	0,125	0,55	0,580
	MZP*ETM	0,361	2	0,181	0,79	0,457
	Fehler MZP	16,421	72	0,228		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	2,046	1	2,046	2,92	0,091
	Fehler	63,833	91	0,701		
	MZP	0,392	1	0,392	1,94	0,167
	MZP*ETM	0,559	1	0,559	2,77	0,100
	Fehler MZP	18,374	91	0,202		

Variable	Soziale Unterstützung Vorgesetzte					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	1,341	1	1,341	2,69	0,110
	Fehler	17,953	36	0,499		
	MZP	0,299	2	0,150	0,75	0,475
	MZP*ETM	0,998	2	0,499	2,51	0,089
	Fehler MZP	14,333	72	0,199		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	0,102	1	0,102	0,28	0,596
	Fehler	32,844	91	0,361		
	MZP	0,529	1	0,529	2,70	0,104
	MZP*ETM	0,000	1	0,000	0,00	0,962
	Fehler MZP	17,845	91	0,196		

Variable	Soziale Unterstützung Kollegen					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	0,141	1	0,141	0,23	0,632
	Fehler	21,790	36	0,605		
	MZP	0,791	2	0,396	3,05	0,053
	MZP*ETM	1,044	2	0,522	4,03	0,0220*
	Fehler MZP	9,332	72	0,130		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	0,103	1	0,103	0,26	0,610
	Fehler	35,749	91	0,393		
	MZP	0,357	1	0,357	2,63	0,108
	MZP*ETM	0,063	1	0,063	0,46	0,499
	Fehler MZP	12,343	91	0,136		

Variable	Arbeitszufriedenheit					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	3,360	1	3,603	2,01	0,165
	Fehler	64,637	36	1,795		
	MZP	0,479	2	0,240	1,19	0,312
	MZP*ETM	2,484	2	1,242	6,15	0,0034**
	Fehler MZP	14,550	72	0,202		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	6,109	1	6,109	5,05	0,0271*
	Fehler	110,165	91	1,211		
	MZP	0,250	1	0,250	1,36	0,246
	MZP*ETM	0,895	1	0,895	4,87	0,0299*
	Fehler MZP	16,724	91	0,184		
Variable	Verbundenheit mit Organisation					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	4,304	1	4,304	1,01	0,322
	Fehler	153,578	36	4,266		
	MZP	2,839	2	1,420	3,57	0,0332*
	MZP*ETM	1,164	2	0,582	1,46	0,238
	Fehler MZP	28,624	72	0,398		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	15,857	1	15,857	5,18	0,0252*
	Fehler	278,760	91	3,063		
	MZP	1,054	1	1,054	3,60	0,061
	MZP*ETM	0,001	1	0,001	0,00	0,962
	Fehler MZP	26,621	91	0,293		

Variable	Emotionale Erschöpfung					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	2,519	1	2,519	0,00	0,350
	Fehler	101,279	36	2,813		
	MZP	1,686	2	0,843	2,81	0,067
	MZP*ETM	0,636	2	0,318	1,06	0,351
	Fehler MZP	21,570	72	0,300		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	0,387	1	0,387	0,21	0,651
	Fehler	171,064	91	1,880		
	MZP	0,101	1	0,101	0,48	0,492
	MZP*ETM	0,785	1	0,785	3,71	0,057
	Fehler MZP	19,270	91	0,212		

Variable	Persönliche Erfüllung					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	1,104	1	1,039	0,71	0,406
	Fehler	52,804	36	1,467		
	MZP	0,051	2	0,256	0,14	0,870
	MZP*ETM	0,062	2	0,031	0,17	0,844
	Fehler MZP	13,141	72	0,183		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	0,245	1	0,245	0,28	0,595
	Fehler	78,301	91	0,860		
	MZP	0,013	1	0,013	0,05	0,820
	MZP*ETM	0,275	1	0,275	1,14	0,289
	Fehler MZP	22,051	91	0,242		

Variable	Depersonalisation					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	1,416	1	1,416	0,79	0,380
	Fehler	64,502	36	1,792		
	MZP	1,531	2	0,764	2,80	0,068
	MZP*ETM	0,524	2	0,262	0,96	0,388
	Fehler MZP	19,694	72	0,274		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	1,033	1	1,033	1,06	0,305
	Fehler	88,406	91	0,971		
	MZP	0,458	1	0,458	1,89	0,173
	MZP*ETM	0,097	1	0,097	0,40	0,529
	Fehler MZP	22,121	91	0,243		

Variable	Gruppenkohäsion					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	0,115	1	0,115	0,18	0,675
	Fehler	23,116	36	0,642		
	MZP	0,210	2	0,105	0,49	0,614
	MZP*ETM	0,427	2	0,213	1,00	0,373
	Fehler MZP	15,357	72	0,213		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	1,339	1	1,339	2,75	0,101
	Fehler	44,369	91	0,488		
	MZP	1,299	1	1,299	8,17	0,0053**
	MZP*ETM	0,019	1	0,019	0,12	0,728
	Fehler MZP	14,471	91	0,159		

Variable	Instrumentality					
	Quelle	Typ III SS	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.
Experimental- u. Kontrollgruppe 1	ETM	0,169	1	0,169	0,05	0,822
	Fehler	118,141	36	3,282		
	MZP	2,204	2	1,102	1,39	0,255
	MZP*ETM	1,654	2	0,827	1,05	0,357
	Fehler MZP	56,926	72	0,791		
Experimental- u. Kontrollgruppe 2	ETM	1,581	1	1,581	0,71	0,401
	Fehler	202,413	91	2,224		
	MZP	2,463	1	2,463	3,58	0,062
	MZP*ETM	2,651	1	2,651	3,85	0,053
	Fehler MZP	62,638	91	0,688		