

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.1.1 Auswirkungen politisch-ökonomischer Entwicklungen auf den Spitalsektor.....	1
1.1.2 Stand der Literatur.....	3
1.1.2.1 Das Krankenhaus in der betriebswirtschaftlichen Literatur.....	3
1.1.2.2 Der OPS in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung.....	4
1.1.3 Das Team als theoretische Grundlage zur Betrachtung der Arbeit im OPS.....	5
1.2 Zielsetzung der Arbeit	7
1.3 Vorgehen	8
1.3.1 BWL-Verständnis als Grundlage des methodischen und inhaltlichen Vorgehens.....	8
1.3.2 Methodisches Vorgehen.....	9
1.3.2.1 Beschreibung von Einflussfaktoren auf das Teamverhalten.....	9
1.3.2.2 Erklärung der Verhältnisse der Zusammenarbeit im OPS.....	9
1.3.3 Inhaltlicher Aufbau.....	14
1.4 Abgrenzungen	15
2 Team – Definition und Framework	17
2.1 Begriffsbestimmung	17
2.1.1 Einleitung.....	17
2.1.2 Die Gruppe als übergeordneter Denkraum.....	18
2.1.2.1 Die Gruppe als Form von „Menschen im Plural“.....	18
2.1.2.2 Konstituierende Merkmale der Gruppe.....	19
2.1.2.3 Gruppenarten.....	25
2.1.3 Deduktion zum Teambegriff.....	28
2.1.3.1 Differenzierung Team – Gruppe.....	29
2.1.3.2 Teamdefinition: Das Team als Kleingruppe mit spezifischer Aufgabenstellung.....	31

2.2	Systematik der Betrachtung der Teammerkmale	32
2.2.1	Erklärungsmodelle des Teamverhaltens.....	33
2.2.1.1	Zweistufige Input-Output Modelle.....	33
2.2.1.2	Mehrstufige Modelle	34
2.2.2	Herleitung des Frameworks	37
2.2.2.1	Dimensionen der Gestaltung von Teamelementen	37
2.2.2.2	Das Framework als handlungsleitendes Instrument.....	38
3	Teammerkmale	40
3.1	Teamexterne, indirekt gestaltbare Einflussfaktoren auf das Teamverhalten	40
3.1.1	Der Stakeholderansatz als Grundlage zur Betrachtung indirekt gestaltbarer teamexterner Einflussfaktoren	41
3.1.2	Organisationsexterne Stakeholder des Teams.....	43
3.1.3	Organisationsinterne Stakeholder des Teams.....	46
3.1.4	Nutzung des Teamvorteils als Determinante des Teamverhaltens	49
3.1.4.1	Teamvorteil als ein Ziel des Organisationssystems	49
3.1.4.2	Risikofaktoren für die Teameffizienz	51
3.1.4.3	Erfolgs-Indikatoren der Teamarbeit	59
3.2	Teamexterne, direkt gestaltbare Einflussfaktoren auf das Teamverhalten	60
3.2.1	Teamgründung.....	60
3.2.1.1	Anlässe zur Bildung von formalen Gruppen	61
3.2.1.2	Auswahl der Teammitglieder	62
3.2.2	Gestaltung der Teamaufgabe	66
3.2.3	Strukturelle Einbindung	69
3.2.3.1	Teamspezifische Organisationsformen	69
3.2.3.2	Autonomie und Teams.....	72
3.2.4	Beziehungen zwischen Teams	76
3.2.4.1	Teamidentität als Grundlage für Inter-Teambeziehungen	77
3.2.4.2	Auswirkungen der Interaktion zwischen Teams	77
3.2.4.3	Massnahmen zur Reduktion negativer Beziehungen	79
3.2.4.4	Massnahmen zur Reduktion der Auswirkungen der Kategorisierung.....	81
3.2.5	Anreizsysteme für Teams	82
3.2.5.1	Teamentlohnung als monetäres Anreizinstrument	83
3.2.5.2	Grundprobleme der Teamentlohnung	85
3.2.5.3	Bemessungsgrundlagen der Teamentlohnung.....	88

3.3	Teaminterne, direkt gestaltbare Einflussfaktoren auf das Teamverhalten	92
3.3.1	Teammitglieder	92
3.3.1.1	Individuelles Können: Fähigkeiten	93
3.3.1.2	Persönliches Wollen: Motivation	95
3.3.1.3	Kulturelle Unterschiede der Mitglieder: Professionskulturen	97
3.3.2	Arbeitsorganisation im Team	103
3.3.2.1	Differenzierung der Teamaufgabe	103
3.3.2.2	Reduktion des Risikos für Trittbrettfahrer durch die Aufgabengestaltung	114
3.3.3	Teamgrösse	115
3.3.3.1	Exkurs: Zeitbedarf zur Aufgabenlösung in Abhängigkeit der Teamgrösse	116
3.3.3.2	Auswirkungen einer kleineren Anzahl an Teammitgliedern	117
3.3.3.3	Auswirkungen einer grösseren Anzahl an Teammitgliedern	118
3.4	Teaminterne, indirekt gestaltbare Einflussfaktoren auf das Teamverhalten	121
3.4.1	Phasen der Teamentwicklung	121
3.4.2	Teamstrukturen	125
3.4.2.1	Statusstruktur	126
3.4.2.2	Rollenstrukturen	129
3.4.2.3	Macht- und Autoritätsstruktur: Hierarchien im Team	137
3.4.2.4	Kommunikationsstruktur	147
3.4.2.5	Affektstruktur	152
3.4.3	Werte und Normen	153
3.4.4	Kohäsion und Attraktion	156
3.4.5	Teamkultur	159
4	Das Operationsteam	162
4.1	Stakeholder des OP-Teams als teamexterne, indirekt gestaltbare Einflussfaktoren... ..	163
4.1.1	Organisationsexterne Stakeholder des OP-Teams	163
4.1.2	Organisationsinterne Stakeholder	164
4.1.3	Aufgabe und Ziele des OP-Teams	165
4.2	Teamexterne, direkt gestaltbare Einflussfaktoren auf das OP-Teamverhalten	173
4.2.1	Gründung von OP-Teams	173
4.2.1.1	Gründungsabsichten	173
4.2.1.2	Auswahl der Teammitglieder	174
4.2.2	Teamaufgabe im OPS	176
4.2.2.1	Das OP-Management	177

4.2.2.2	Bedeutung der zeitlichen Planung	178
4.2.3	Strukturelle Einbindung des OP-Teams.....	180
4.2.4	Beziehungen zwischen Teams	182
4.2.5	Anreizsysteme im OPS	183
4.2.5.1	Nichtmaterielle Anreize im OPS	183
4.2.5.2	Monetäre Anreize	186
4.3	Teaminterne, direkt gestaltbare Einflussfaktoren auf das OP-Teamverhalten	188
4.3.1	Mitglieder des OP-Teams	188
4.3.1.1	Individuelles Können: Fähigkeiten.....	189
4.3.1.2	Persönliches Wollen: Motivation der Mitarbeiter	194
4.3.1.3	Professionskulturen im OP-Team.....	195
4.3.2	Arbeitsorganisation im Team	196
4.3.2.1	Operative Aufgaben.....	198
4.3.2.2	Informations- und Kommunikationsaufgaben	201
4.3.2.3	Führungs- und Koordinationsaufgaben	202
4.3.2.4	Boundary-Management	204
4.3.2.5	Aufgabensynthese	204
4.3.3	Teamgrösse	207
4.4	Entwicklung teaminterner, nicht direkt beeinflussbarer Einflussfaktoren auf das Verhalten von OP-Teams	209
4.4.1	Teamentwicklung	209
4.4.2	Teamstrukturen.....	211
4.4.2.1	Statusstruktur im OPS	212
4.4.2.2	Rollenstruktur.....	213
4.4.2.3	Hierarchie im OP-Team.....	215
4.4.2.4	Kommunikationsstrukturen im OP-Team.....	217
4.4.3	Werte und Normen.....	218
4.4.4	Kohäsion, Attraktion	219
4.4.5	Teamkultur	220
5	Implikationen für das Management von OP-Teams	223
5.1	Definition von OP-Aufgabe und -ziel.....	224
5.2	Massnahmen bzgl. organisatorischer Rahmenbedingungen des OP-Teams.....	227
5.2.1	Massnahmen bei der Gründung von OP-Teams	228
5.2.1.1	Ziele einer OP-Teamgründung	228

5.2.1.2	Auswahl der OP-Teammitglieder.....	229
5.2.2	Gestaltung der Teamaufgabe im OPS.....	230
5.2.3	Strukturelle Einbindung und Autonomie des OP-Teams	232
5.2.4	Teambeziehungen	233
5.2.5	Anreizsysteme für das OP-Team.....	235
5.2.5.1	Nichtmonetäre Anreize im OP-Team.....	235
5.2.5.2	Monetäre Anreize auf OP-Team-Ebene	237
5.3	Massnahmen der Teamgestaltung	240
5.3.1	Teammitglieder	240
5.3.2	Arbeitsorganisation	243
5.3.3	Teamgrösse	246
5.4	Massnahmen zur Entwicklung von OP-Teams	246
5.4.1	Teamentwicklung als gesteuerter Prozess	246
5.4.1.1	Grundlagen der Teamentwicklung.....	246
5.4.1.2	Teamentwicklung im OPS	248
5.4.2	Entwicklung der Teamstrukturen	251
5.4.2.1	Massnahmen zur Statusstruktur im OPS	252
5.4.2.2	Massnahmen zu Rollenstrukturen im OPS.....	252
5.4.2.3	Massnahmen zur Hierarchiestruktur im OPS	253
5.4.2.4	Massnahmen zur Kommunikationsstruktur im OPS	254
5.4.2.5	Massnahmen zur Affektstruktur im OPS	254
5.4.3	Aufbau von und Schutz vor Teamnormen	254
5.4.4	Kohäsion und Attraktivität	255
5.4.5	Teamkultur	255
6	Schlussbetrachtung	257
6.1	Zusammenfassung	257
6.1.1	Ausgangslage und Zielsetzung	257
6.1.2	Team – Definition und Framework.....	258
6.1.3	Teammerkmale	259
6.1.4	Das OP-Team	260
6.1.5	Implikationen für das Management von OP-Teams.....	261
6.2	Kritik.....	263
6.3	Ausblick	265

Quellenverzeichnis	269
Literaturverzeichnis	269
Anhang.....	287
Anhang 1: Fragebogen.....	287
Anhang 2: Nennungen positiver Einflussfaktoren (Frage 1.4)	291
Anhang 3: Nennungen negativer Einflussfaktoren (Frage 1.5)	293
Anhang 4: Auswertung der Einschätzungen (Fragen 2.01 – 2.27).....	295
Anhang 5: Erhebung des Rollensets	297