

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Ausgangslage</b> .....	<b>1</b>
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
<b>1.2 Zielsetzung der Arbeit</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Vorgehen</b> .....	<b>8</b>
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
<b>1.4 Abgrenzungen</b> .....	<b>15</b>
<b>2 Team – Definition und Framework</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Begriffsbestimmung</b> .....	<b>17</b>
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

<b>2.2</b>	<b>Systematik der Betrachtung der Teammerkmale .....</b>	<b>32</b>
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
<b>3</b>	<b>Teammerkmale .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1</b>	<b>Teamexterne, indirekt gestaltbare Einflussfaktoren auf das Teamverhalten .....</b>	<b>40</b>
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
<b>3.2</b>	<b>Teamexterne, direkt gestaltbare Einflussfaktoren auf das Teamverhalten .....</b>	<b>60</b>
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

<b>3.3</b>	<b>Teaminterne, direkt gestaltbare Einflussfaktoren auf das Teamverhalten .....</b>	<b>92</b>
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
<b>3.4</b>	<b>Teaminterne, indirekt gestaltbare Einflussfaktoren auf das Teamverhalten .....</b>	<b>121</b>
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
<b>4</b>	<b>Das Operationsteam .....</b>	<b>162</b>
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
<b>4.3</b>	<b>Teaminterne, direkt gestaltbare Einflussfaktoren auf das OP-Teamverhalten .....</b>	<b>188</b>
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
<b>4.4</b>	<b>Entwicklung teaminterner, nicht direkt beeinflussbarer Einflussfaktoren auf das Verhalten von OP-Teams .....</b>	<b>209</b>
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
<b>5</b>	<b>Implikationen für das Management von OP-Teams .....</b>	<b>223</b>
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
<b>5.3</b>	<b>Massnahmen der Teamgestaltung .....</b>	<b>240</b>
5.3.1	Teammitglieder .....	240
5.3.2	Arbeitsorganisation .....	243
5.3.3	Teamgrösse .....	246
<b>5.4</b>	<b>Massnahmen zur Entwicklung von OP-Teams .....</b>	<b>246</b>
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
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>257</b>
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

---

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