



Ralph Grossmann OD-Consulting  
Univ. Prof. Dr. Ralph Grossmann  
Penzinger Straße 9/5  
1140 Wien  
[ralph.grossmann@od-consulting.at](mailto:ralph.grossmann@od-consulting.at)  
[www.od-consulting.at](http://www.od-consulting.at)  
[www.masterorganisationsentwicklung.com](http://www.masterorganisationsentwicklung.com)

## HPC Mobil: Innovation durch Kooperation

### Arbeit an den Grenzen

Hospizkultur und Palliativ Care in der mobilen Pflege und Betreuung ist eine Arbeit an den Grenzen. Sie wird wirksam, wenn das Leben an seine Grenzen kommt. Sie hat ständig zu tun mit der für das Überleben und die Lebensqualität wichtigen Grenzen zwischen der Pflege und Betreuung zu Hause oder in Krankenhäusern, Pflegeheimen, Hospizen. Sie ist zu leisten an den Grenzen zwischen den Menschen die gepflegt und betreut werden, ihren Angehörigen oder anderen Bezugspersonen und den Pflegenden; an den Schnitt oder den Nahtstellen zwischen den unterschiedlichen Berufsgruppen und Einrichtungen, den unterschiedlichen Berufsgruppen unter den Mitarbeitern der mobilen Pflege und Betreuung, den niedergelassenen Ärzten, den Rettungsdiensten und Notärzten, den mobilen Palliativ Teams. Insgesamt Fachkräfte, deren professionelles Handeln von unterschiedlichen Ausbildungen, beruflichen Biographien, unterschiedlichen Arbeitskulturen, divergierender Alltagsorganisation und verschiedenen Entlohnungssystemen geprägt sind.

HPC Mobil hat wesentlich zu tun mit den Grenzen, die sich aus der vorherrschenden Einzelarbeit in der mobilen Pflege und Betreuung ergeben. Hat zu tun mit dem Umstand, dass die pflegenden und betreuenden Personen beim Klienten häufig wechseln, sich daraus viele interne Schnittstellen ergeben. Die Mitarbeiter erleben Eingebundenheit in ein Arbeitsteam selten vor Ort bei den zu pflegenden Menschen sondern vor allem durch informelle Kontakte, durch Teambesprechungen und Supervisionen in den Trägerorganisationen.

Innovationsversuche wie HPC Mobil haben damit zu tun, dass in den Trägerorganisationen die Grenzen zwischen verschiedenen professionellen Funktionsgruppen, Organisationseinheiten und Hierarchieebenen überschritten werden müssen um in einem Unternehmensteil oder der gesamten Organisation wirksam werden zu können. Der Erfolg des Pilotversuchs HPC Mobil entscheidet sich wesentlich an den Grenzen zwischen den beteiligten Trägern, gleichermaßen Bündnispartner wie Konkurrenten erhalten. Er entscheidet sich an den Grenzen zu den Finanzgebern und dem politisch-administrativen System, das für die strategische Ausrichtung und die Finanzierung der mobilen Pflege und Betreuung verantwortlich ist; also an den Grenzen zwischen professionellem Handeln, der zivilgesellschaftlichen Einrichtungen und Politik.

Und im Alltag hat es HPC kontinuierlich zu tun mit den Grenzen zwischen Denken, Fühlen und Handeln. Gefragt sind fachliche Arbeit, Kenntnisse und Fertigkeiten. Gefragt sind Zuwendung und Beziehungsfähigkeit sowie persönliche Werte, die aber erst praktisch werden können, wenn sie in Handlungen, in Leistungsprozesse regelmäßig Eingang finden.



## Kooperation als Antwort

Soziale und organisatorische Grenzen können durch Vernetzung überschritten werden. Durch Kooperation an den Grenzen kann gemeinsam entwickeltes Neues entstehen ohne die Grenzen aufzuheben. Soziale Systeme, wie Berufsgruppen, Abteilungen, ganze Organisationen bilden mit ihrer Umwelt den „benachbarten“ Einrichtungen - systemtheoretisch betrachtet - eine Überlebenseinheit; sind in ihrem längerfristigen Erfolg und Überleben voneinander abhängig.<sup>1</sup>

Das Pilotprojekt HPC Mobil hat in seiner Organisationsentwicklung konsequent auf Vernetzung und Kooperation gesetzt. Kooperation ermöglicht Personen und Organisationen etwas zu erreichen, was sie alleine nicht erreichen können. Dazu verbinden sie ihre Interessen und Ressourcen.

Die Kooperation ermöglicht die Eigenleistungen und die Autonomie der Organisation oder von Teilen der Organisation zu respektieren und gleichzeitig Verbindungen zu schaffen. Sie ermöglicht Ressourcen zu verknüpfen für maßgeschneiderte Lösungen. Sie zeichnet sich durch hohe Flexibilität aus. Sie kann ganz unterschiedliche Partner an Größe, Tradition, Organisationsstruktur verbinden. Sie kann zeitlich und inhaltlich begrenzt angelegt werden. Sie ermöglicht Leistungsprozesse über Grenzen hinweg zu verknüpfen und zu optimieren.<sup>2</sup>

Kooperation wird zusammengehalten, durch gemeinsame Anliegen und Ziele, durch passende - kooperationsfördernde - Arbeitsstrukturen und Erfahrungen, durch die Vernetzung wichtiger Akteure und auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation und des Projekts, durch vertrauensbasierte Beziehungen zwischen den Partnern. Kooperationen fordern die handelnden Personen und Systeme radikal heraus. Die Zusammenarbeit ist konsequent auf horizontale Beziehungen umzustellen: Zwischen den Kooperationspartnern der verschiedenen Träger von HPC Mobil, zwischen beteiligten Berufsgruppen und Einrichtungen wie Ärzten, Krankenhäusern und der mobilen Pflege und Betreuung aber auch zwischen den Funktionsträgern innerhalb einer Organisation. Innovationsversuche wie HPC Mobil brauchen ein produktives Nebeneinander von Hierarchie und Kooperation. Und sie braucht Kooperation zwischen den Hierarchien.

Auch Vernetzung und Kooperation müssen gesteuert und gemanagt werden, nur die Art des Steuerns und Organisierens ist eine andere, basierend auf horizontalen kooperativen Beziehungen und Teams.

<sup>1</sup> Vergleiche dazu kompakt: Ralph Grossmann, Günther Bauer, Klaus Scala: Einführung in die systemische Organisationsentwicklung Heidelberg 2015

<sup>2</sup> Aus eigener Warkstatt dazu: Grossmann R, H Lobnig, K Scala (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbünden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim und München: Juventa Verlag

Grossmann R, Prammer K, Neugebauer Ch (2010): Unterschiede in Einklang bringen. Von der Herausforderung, Kooperationen zu beraten. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 2, 2011, S. 20-29.

Grossmann R (2013): Perspectives of New Public Governance: Organizing Public Goods Cooperatively in the Health and Social Sector. In: Organizing for Sustainable Effectiveness, Volume 3, 203, S. 193 - 22



## **HPC Mobil hat den Weg der Innovation durch Kooperation konsequent beschritten**

In einer Entwicklungsgruppe, gebildet aus je zwei Leitungskräften der beteiligten Träger sowie der Projektleiterin und Projektassistentin von Hospiz Österreich, wurden in einem mehrtägigen Arbeitsprozess gemeinsame Ziele formuliert.

Das bis in die Details gemeinsam formulierte Dokument benennt die Ziele, beschreibt die Leistungsprozesse im Alltag von Pflege und Betreuung in denen diese Ziele praktisch werden können und definiert Indikatoren an denen der Erreichungsgrad der Ziele abgelesen werden kann. Dieses Dokument stellt eine kooperative Selbstverpflichtung der beteiligten Organisationen dar, mit erheblichen Konsequenzen für die interne Organisationsgestaltung.

In einem Kooperativen Steuerungssystem, der Steuergruppe, gebildet aus Geschäftsführern und trägerinternen Projektleitern sowie der Projektleiterin und Projektassistentin des Gesamtprojekts werden die Schlüsselfragen der strategischen und organisatorischen Entwicklung des gemeinsamen Vorhabens diskutiert und werden Entscheidungen getroffen.

Durch eine Reihe von trägerübergreifend beschickten Seminaren wurden interne Trainer für die Vermittlung von Kompetenzen, Haltungen, Werten für Hospizkultur und Palliativ Care qualifiziert. In Berufsgruppen und -Hierarchie übergreifend zusammengesetzten Workshops haben diese Trainer diese Kompetenzen, Haltungen und Werte innerhalb der Organisation weitergegeben.

In den Trägerorganisationen wurden neue Funktionsträger und Teams geschaffen, mit einem HPC Mobil spezifischen Rollenprofil, die Palliativbeauftragten und die Palliativgruppen. Die Palliativbeauftragten haben in einer trägerübergreifenden Gruppe ihr Rollenprofil, ihre Arbeitsziele und möglichen Prioritäten bearbeitet und an die Projektleiterinnen rückgekoppelt. In der Steuergruppe wurden diese neuen organisatorischen Einrichtungen und die Leitlinien für ihre Arbeit diskutiert und die damit verbundene Selbstverpflichtung der Organisationen eingegangen. In einer organisationsbezogenen Fallarbeit haben die Palliativbeauftragten ihren ersten Arbeitserfahrungen ausgetauscht und offene Fragen der Umsetzungen im Alltag lösungsorientiert diskutiert.

In kooperativ vorbereiteten und durchgeführten Fachtagungen wurde die Vernetzung zwischen den Akteuren der Trägerorganisationen (Trainer, Palliativbeauftragte, operative Führungskräfte, Geschäftsführer) vorangetrieben und die Kooperation zu anderen Partnern wie den niedergelassenen Ärzten und den Finanzgebern zum Thema gemacht. Für die Weiterentwicklung der externen Kooperationen wurden darüber hinaus eigene Veranstaltungen durchgeführt, zum Beispiel mit den Entlassungsmanagern der Krankenhäuser oder den Koordinatoren des Finanzgebers. In den Trägerorganisationen wurden Veranstaltungen zur Vernetzung, zur Information, Motivation und dem Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften entwickelt; insbesondere auch für die Teamleiter, Einsatzleiter, Koordinatoren, also alle jene Funktionsträger, die für die Arbeitsorganisation die Unterstützung, die Vernetzung der einzelnen Mitarbeiter in der Pflege und Betreuung zuständig sind. Durch ihre Initiative und Kompetenz können erst die Trennungen in der Alltagspraxis bearbeitet werden.

Übergreifende Teams sind das Bauprinzip von Kooperation. Solche Teams halten eine Kooperation sozial zusammen. In diesen Gruppen und Teams können durch gemeinsam



formulierte Ideen, Motive und Interessen, die Innovationen Gestalt annehmen und durch die praktischen Erfahrungen der Zusammenarbeit werden sie schrittweise erprobt und wirksam gemacht. Im Falle von HPC Mobil: in der Steuergruppe, der Entwicklungsgruppe, als Vernetzungen der Top Führungskräfte; in der Gruppe der Palliativbeauftragten Vernetzung von Experten; in den Palliativgruppen als Vernetzung von Mitarbeitern; in den Workshops im Rahmen der Fachtagungen mit externen Partnern.

Die Arbeit an dieser Kooperation mit den externen Partnern wird eine zentrale Aufgabe für die Weiterentwicklung und eine Grundlage für den längerfristigen Erfolg von HPC Mobil darstellen. In einer organisatorisch hoch ausdifferenzierten Gesellschaft mit einem Nebeneinander von immer spezialisierteren Einrichtungen, können die zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen nicht durch jeweils eine Organisation allein bewältigt werden, sondern nur durch Vernetzung und Kooperation der verschiedenen organisationalen Akteure. Politik und Verwaltung können dafür förderliche Voraussetzungen schaffen.

Vernetzung und Kooperation brauchen einen „Server“ im Netz, ein Arbeitsteam, das die Entwicklung zielgerichtet mit Autorität und kooperativ in der Haltung vorantreibt. In HPC Mobil wurde das von der Projektleiterin und Projektassistentin von Hospiz Österreich realisiert. Kooperationen brauchen Organisation und haben aber zunächst keine eigene Organisation. Diese muss durch systematische und kontinuierlich aufbauende Kommunikation erst geschaffen werden. In Netzwerken und Kooperationen kann sich Organisationsberatung an wichtigen Knotenpunkten der Kommunikation nützlich machen: weil die Zusammenarbeit der Partner, abgesehen von Fachkompetenz, so etwa wie einen „allparteilichen Dritten“ braucht. Einen Akteur, der nur der Kooperation, dem gemeinsamen Vorhaben verpflichtet ist.