

# **Ralph Grossmann - HPC Mobil: Innovation durch Kooperation**

## ***Arbeit an Grenzen***

Hospizkultur und Palliative Care in der mobilen Betreuung und Pflege ist eine Arbeit an den Grenzen. Sie wird wirksam, wenn das Leben an seine Endlichkeit kommt. Diese Arbeit wird vorrangig an unterschiedlichen Nahtstellen erbracht – den Übergängen zwischen der Betreuung und Pflege zu Hause, den HausärztInnen, den Krankenhäusern, dem Mobilien Palliativteam, den NotärztInnen, den Rettungsdiensten, den ehrenamtlichen HospizbegleiterInnen, den Alten- und Pflegeheimen und Stationären Hospizen. Insgesamt handelt es sich um Fachkräfte, deren professionelles Handeln von unterschiedlichen Ausbildungen, beruflichen Biographien, unterschiedlichen Arbeitskulturen, divergierender Alltagsorganisation und verschiedenen Entlohnungssystemen geprägt ist. HPC Mobil hat wesentlich zu tun mit den Grenzen, die sich aus der vorherrschenden Einzelarbeit in der mobilen Betreuung und Pflege zu Hause ergeben. Es hat zu tun mit dem Umstand, dass die pflegenden und betreuenden Personen bei der/dem Klientin/en häufig wechseln, wodurch sich viele interne Schnittstellen ergeben. Die MitarbeiterInnen erleben Eingebundensein in ein Arbeitsteam selten vor Ort bei den zu pflegenden Menschen, sondern vor allem durch informelle Kontakte, 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, die gleichermaßen Bündnispartner wie Konkurrenten sind. Er entscheidet sich an den Grenzen zu den Finanzgebern und dem politisch-administrativen System, das für die strategische Ausrichtung und die Finanzierung der mobilen Betreuung und Pflege verantwortlich ist; also an den Grenzen zwischen professionellem Handeln, zivilgesellschaftlichen Einrichtungen und der Politik.

Im Alltag hat HPC Mobil kontinuierlich mit den Grenzen zwischen Denken, Fühlen und Handeln zu tun. Gefragt sind fachliche Arbeit, Kenntnisse und Fertigkeiten, Zuwendung und Beziehungsfähigkeit sowie persönliche Werte, die aber erst wirksam 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 (Grossmann et al. 2015).*

Das Pilotprojekt HPC Mobil hat in seiner Organisationsentwicklung konsequent auf Vernetzung und Kooperation gesetzt. Kooperation ermöglicht Personen und Organisationen etwas zu erreichen, was ihnen alleine nicht möglich wäre. 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 (Grossmann et al. 2007; Grossmann et al. 2010; Grossmann 2013, S. 193ff.).*

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 darauf gerichtet horizontale Beziehungen umzustellen: Zwischen den Kooperationspartnern der verschiedenen Träger von HPC Mobil, zwischen beteiligten Berufsgruppen und Einrichtungen wie ÄrztInnen, Krankenhäusern und der mobilen Betreuung und Pflege, aber auch zwischen den Funktionsträgern innerhalb einer Organisation. Innovationsversuche wie HPC Mobil brauchen ein produktives Nebeneinander von Hierarchie und Kooperation.

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.

### ***HPC Mobil beschreitet den Weg der Innovation durch Kooperation konsequent***

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 diese, beschreibt die Leistungsprozesse im Alltag von Betreuung und Pflege, 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 GeschäftsführerInnen und trägerinternen ProjektleiterInnen sowie der Projektleiterin und Projektassistentin des Gesamtprojekts, werden die Schlüsselfragen der strategischen und organisatorischen Entwicklung des gemeinsamen Vorhabens diskutiert und Entscheidungen getroffen.

Durch eine Reihe von - trägerübergreifend beschickten - einwöchigen Schulungen wurden interne TrainerInnen für die Vermittlung von Kompetenzen, Haltungen und Werten für Hospizkultur und Palliativ Care qualifiziert. In berufsgruppen- und hierarchieübergreifend zusammengesetzten Workshops geben die TrainerInnen diese Kompetenzen, Haltungen und Werte innerhalb der Organisation an die MitarbeiterInnen weiter.

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 ihre ersten Arbeitserfahrungen ausgetauscht und offene Fragen der Umsetzungen im Alltag lösungsorientiert diskutiert.

In kooperativ vorbereiteten und durchgeführten Fachtagungen wurde die Vernetzung zwischen den AkteurInnen der Trägerorganisationen (TrainerInnen, Palliativbeauftragte, operative Führungskräfte, GeschäftsführerInnen) vorangetrieben und die Kooperation zu anderen Partnern wie den niedergelassenen ÄrztInnen und den Finanzgebern zum Thema gemacht. Für die Weiterentwicklung der externen Kooperationen wurden darüber hinaus eigene Veranstaltungen durchgeführt, zum Beispiel mit den EntlassungsmanagerInnen der Krankenhäuser. In den Trägerorganisationen wurden Veranstaltungen zur Vernetzung, zur Information, Motivation und dem Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften entwickelt, insbesondere auch für die TeamleiterInnen, EinsatzleiterInnen, KoordinatorInnen; also all jene FunktionsträgerInnen, die für die Arbeitsorganisation, die Unterstützung, die Vernetzung der einzelnen MitarbeiterInnen in der Betreuung und Pflege zuständig sind. Erst durch ihre Initiative und Kompetenz können 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. Durch die

praktischen Erfahrungen der Zusammenarbeit werden sie schrittweise erprobt und wirksam gemacht. Im Falle von HPC Mobil in der Steuergruppe, der Entwicklungsgruppe als Vernetzung der Top Führungskräfte; in der Gruppe der Palliativbeauftragten als Vernetzung von ExpertInnen; in den Palliativgruppen als Vernetzung von MitarbeiterInnen; 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 etwas wie eine/n „allparteiliche/n Dritte/n“ braucht. Einen Akteur, eine Akteurin, der/die nur der Kooperation, dem gemeinsamen Vorhaben verpflichtet ist.

Wir danken dem VS Verlag für die Erlaubnis, einen Ausschnitt auf dem Buchbeitrag von Ralph Grossmann hier verwenden zu dürfen!

Der vollständige Beitrag von Ralph Grossmann „HPC Mobil - Innovation durch Kooperation“ findet sich im Artikel „HPC Mobil“ in folgendem Buch:

**Christian Neugebauer (Hg.)**, Netzwerke und Soziale Innovationen. Schriftenreihe zur Gruppen- und Organisationsdynamik, VS Verlag, Wiesbaden. Voraussichtlicher Erscheinungstermin: Herbst 2018.