

Kooperationen zwischen Professionen und Organisationen

Erfolgsvoraussetzungen für Case Management

Vortrag zur Internationalen Fachtagung der ÖGCC
Case Management – Stand und Perspektiven

28. November 2008, Graz

Univ.Prof. Dr. Ralph Grossmann
Organisationsentwicklung, iff

© 2008 iff, Ralph Grossmann

Fachlicher und organisatorischer Hintergrund

- Ordentlicher Professor für Organisationsentwicklung an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt-IFF
- Leiter der Abteilung Organisationsentwicklung – Organizing Public Goods (IFF-OE)
- Organisationsberater
- Direktor der Alpen-Adria School of Management, Organizational Development and Technology (M/O/T)
- Mitbegründer und Lehrberater der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung.

© 2005 iff, Ralph Grossmann

IFF-OE

- qualifiziert Führungskräfte und ExpertInnen: „Master of Science in Organization Development“
- betreibt ein berufsbegleitendes Doktoratsstudium Organisationsentwicklung „Dr.OE“
- Macht Organisationsforschung zu Veränderungsprozessen in und zwischen Organisationen, die öffentliche Leistungen erbringen.
- Arbeitsschwerpunkt: Erforschung und Beratung von Netzwerken und Kooperationen

Kontakt:

1070 Wien, Schottenfeldgasse 29

Tel.: 0043 1 522 40 00 206 Fax: 043 1 522 40 00 277

Email: ralph.grossmann@uni-klu.ac.at

www.iff.ac.at/oe

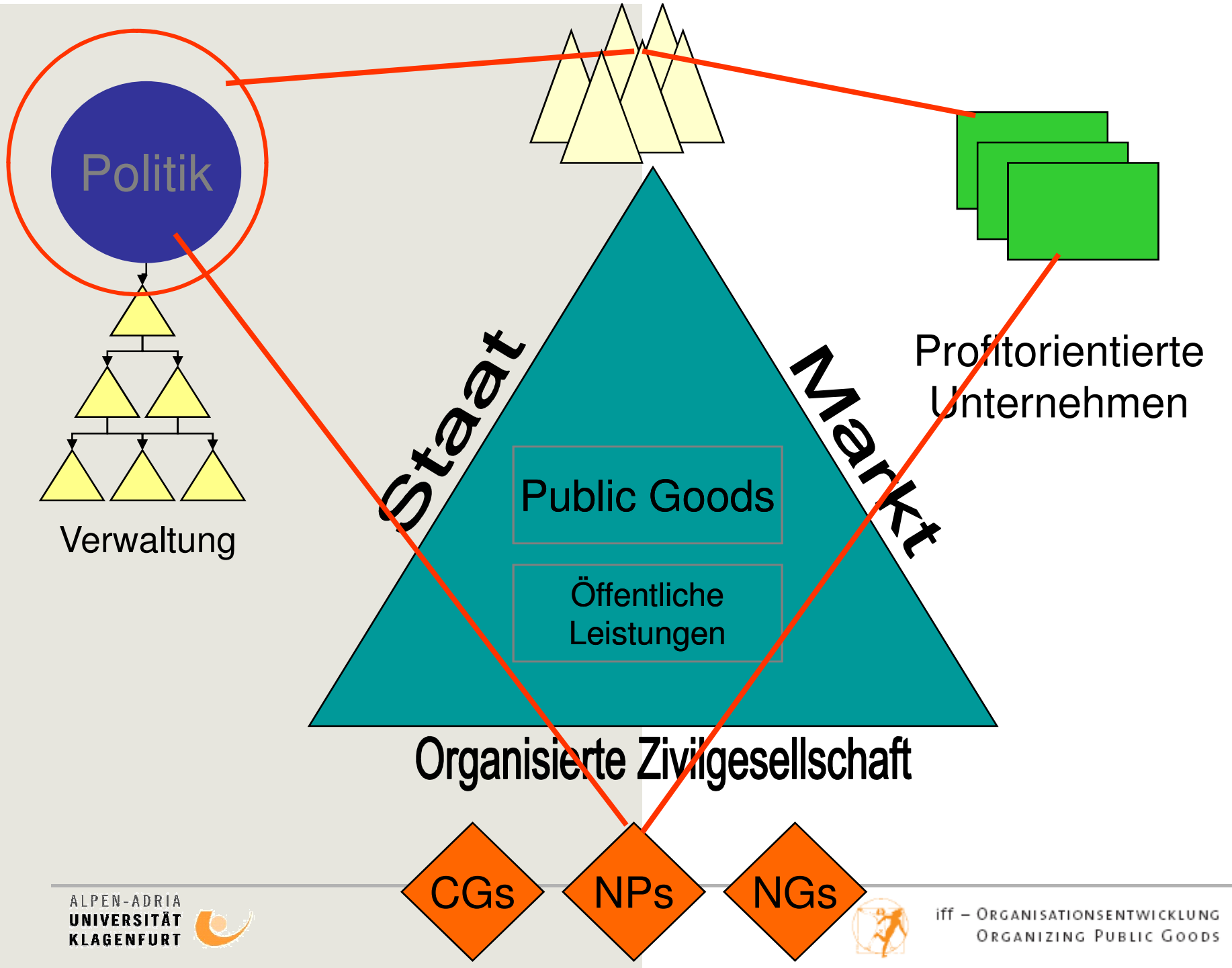
© 2005 iff, Ralph Grossmann

Organisationskompetenz als Schlüsselqualifikation

- Wir leben in einer Welt von Organisationen.
- Die Leistungsfähigkeit von Organisationen determiniert die Kapazität der Gesellschaft ihre Probleme zu bewältigen.

© 2005 iff, Ralph Grossmann

- Der Erfolg der Organisationen und Professionen ist vorherrschend auf Arbeitsteilung, Spezialisierung und Konkurrenz aufgebaut und nicht auf Kooperation und Integration.
- Die fortschreitende Arbeitsteilung und Spezialisierung und die Durchsetzung des Marktes erfordern auf der anderen Seite verstärkte Anstrengungen im Bereich der Kooperation und Integration zwischen den Systemen. Case Management ist darauf eine Antwort. In der Zukunft ist das Nebeneinander von Konkurrenz und Kooperation zu managen. Beide Formen werden sich dynamisch weiterentwickeln.



© 2005 iff, Ralph Grossmann

Case Management als Kooperationsprozess von Personen in abgegrenzten professionellen Rollen und von Organisationen

- Der Kauf von Leistungen in einer Marktbeziehung und die hierarchische Steuerung von Leistung liefern für viele Klienten und gesellschaftliche Problemlagen keine befriedigende Lösung.
- Case Management erfordert die Umstellung der Personen und Organisationen auf einen radikal anderen Modus des Organisierens und Verhaltens.

© 2005 iff, Ralph Grossmann

Case Management braucht Kooperation auf mehreren Ebenen

- Auf der Ebene der Fallbearbeitung: abgestimmtes kooperatives Handeln der Professionen.
- Auf der Ebene der Dienstleistungsorganisationen: in dem sie ihre interne Organisation auf diese Koordination und Kooperation ausrichten und in dem sie ihre Ressourcen und ihre Strategien – und damit auch gegenüber anderen Organisationen – darauf einstellen. (Kooperation zwischen Organisationen/Organisationseinheiten)
- Auf der Ebene der politisch-ökonomischen Systemsteuerung zwischen Politik, Verwaltung, Versicherern, Dienstleistungsorganisationen, professionellen Verbänden, um Rahmenbedingungen für diese Art von Leistung zu schaffen.

© 2005 iff, Ralph Grossmann

Der Zusammenhang zwischen den Ebenen ist zu beachten

- Case Management hat Rückwirkung auf die interne Entwicklung der Organisation.
- Das Handeln einer Organisation nach außen, ihre Kooperationsfähigkeit ist immer eine interne Leistung, abhängig von den internen Strukturen und Ressourcen.
- Case Management erfordert ein Mitlernen der betreffenden Systeme (interne Organisationsentwicklung)

These:

Die Kooperation der Organisation und ihre interne Ausrichtung darauf ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Case Management in der konkreten Fallbearbeitung.

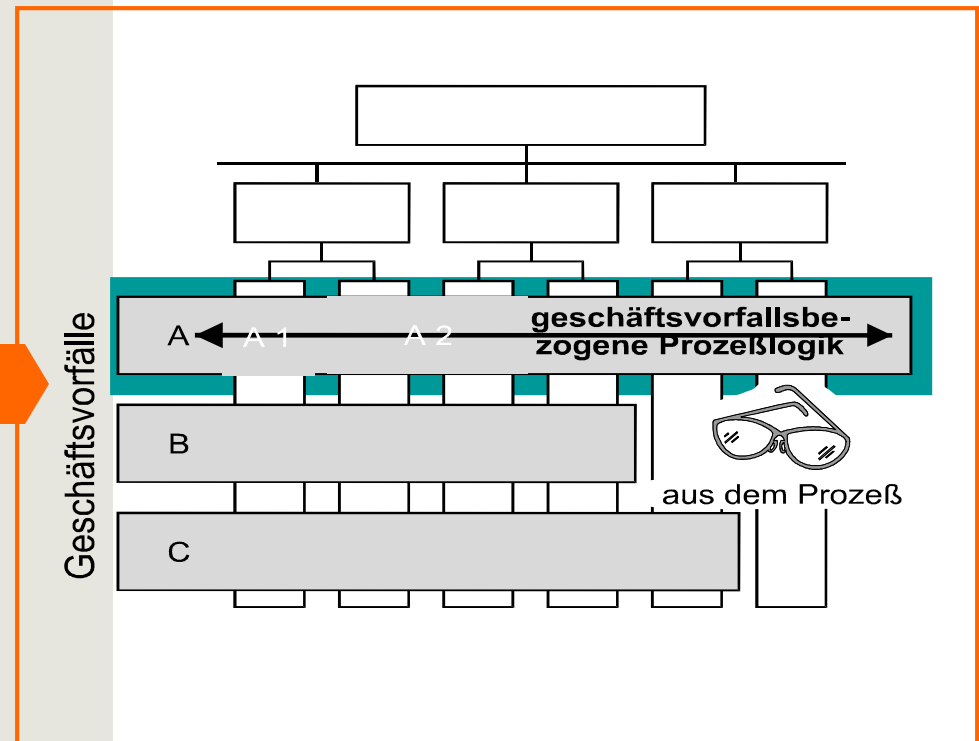
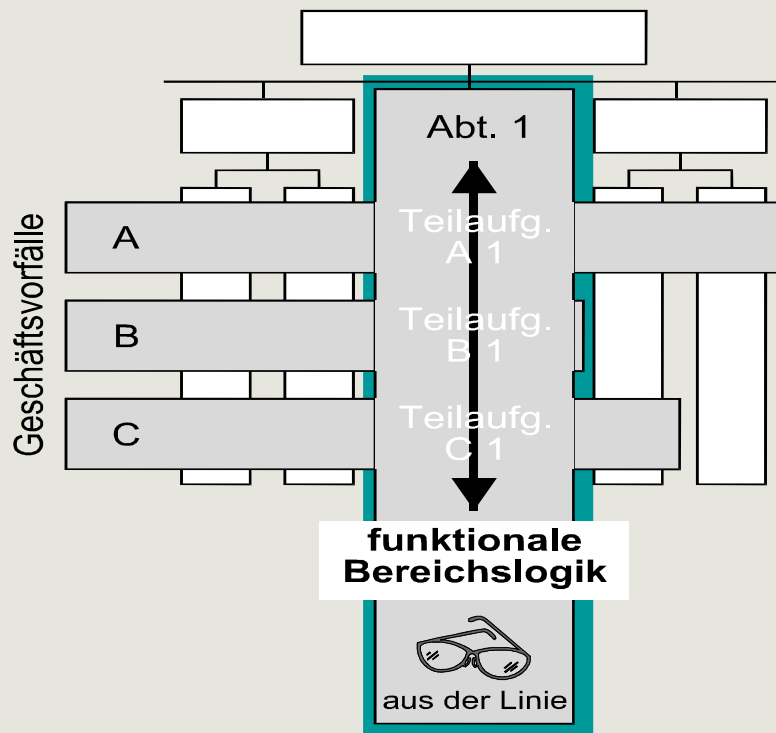
© 2005 iff, Ralph Grossmann

Kernfunktion von Case Management und Kooperation zwischen Organisationen: Arbeit an den Leistungsprozessen

- Case Management ermöglicht und erfordert die Leistungsprozesse aus der Kundenperspektive zu betrachten und zu gestalten.
- Die Gestaltung von integrierten Leistungsprozessen braucht gemeinsame Bilder, die Vergemeinschaftung der fachlichen Perspektiven und eine kontinuierliche Auswertung der Arbeit.

© 2005 iff, Ralph Grossmann

Vom Primat der „funktionalen Bereichslogik“ zur „geschäftsvorfallsbezogenen Prozesslogik“



© 2005 iff, Ralph Grossmann

- Das gilt für organisationsinterne Kooperationen als auch für die Kooperationen mit anderen Organisationen.
- Die Leistungsprozesse liegen quer zu Professions- und Organisationsgrenzen (von Organisationseinheiten).
- Die Kooperation zwischen Organisationen reichen in beteiligte Organisationen hinein und sind daher ohne interne Entwicklung schwer mit Nachhaltigkeit zu realisieren.

Chancen des CM für die interne Entwicklung der Organisation

Case Management fokussiert auf die Klientenperspektive:

- Ausgehend von der Klienten- oder Kundenperspektive leitet es die Organisation an, die Leistungsprozesse zu überarbeiten.
- Die konsequente Ausrichtung an der Kundenperspektive „zwingt“ die Organisationen das Angebot an Dienstleistungen abzustimmen und die internen Prozesse darauf auszurichten.

Ein solches internes Case Management bietet dem Kunden die Möglichkeit, hinsichtlich seines Bedarfs beraten zu werden und schneller zu der für ihn passenden Leistung zu gelangen.

© 2005 iff, Ralph Grossmann

Chancen des CM zwischen den Organisationen

- Eine solche interne Beratung führt zwangsläufig zu einem Blick über die Grenzen der Organisation hinaus und zur Information der Kunden über Angebote anderer Organisationen.
- Sie führt zur Vermittlung von Kontakten zu anderen Organisationen und ersten Abklärungen zwischen den Organisationen bezogen auf den Einzelfall.
- Unter dem Titel Case Management oder Koordination, etc. ist es zu interessanten kleinen und großen Kooperationsversuchen zwischen Organisationen gekommen.

© 2005 iff, Ralph Grossmann

Was ist Kooperation

- „Zivilisierter Egoismus“ (Willke)
 - Die Akteure verzichten auf die kurzfristige Durchsetzung ihrer Interessen in der Erwartung längerfristig einen Nutzen daraus zu ziehen.
- Kooperation ermöglicht Personen und Organisationen etwas zu erreichen, was sie alleine nicht schaffen.

- Die spezifischen Leistungen und Ressourcen der jeweils anderen, ihre Komplementarität und die erwartbare Möglichkeit, sie zu verknüpfen, machen die Attraktivität zu kooperieren aus.

Kooperation erfordert das Einlassen auf die Interessen, Motive/Nutzenkalkül, Bedingungen, Ressourcen des/der jeweils anderen.

© 2005 iff, Ralph Grossmann

Organisationen kooperieren: 11 Erfolgskriterien

1. Kooperation als eigenständiges soziales System zu konstituieren
2. Die Leistungen und Leistungsfähigkeit der Partner in den Fokus rücken
3. Der Bedeutung der Personen und ihrer Beziehungen gerecht werden
4. Den Business Case erarbeiten
5. Ein kooperatives Steuerungssystem einrichten

© 2005 iff, Ralph Grossmann

6. Die Kooperation managen, den Server im Netz betreiben
7. Die internen Voraussetzungen für Kooperation schaffen
8. Übergreifende Teamarbeit betreiben
9. Vertrauen als Basis für Kooperation entwickeln
10. Die Rolle der Politik in Kooperationen
11. Organisationsberatung als allparteiliche Expertise gezielt nutzen

1. Die Kooperation als eigenständiges soziales System organisieren

- Kooperation: System zwischen Systemen
- “Collaborating Systems” entstehen im Prozess
- Grenzziehung und Identitätsbildung als Kernaufgaben
- Horizontale Steuerungs- und Beziehungslogik
- Gleichzeitigkeit von Schließung im Kooperationssystem und Öffnung gegenüber Heimorganisationen
- Oszillieren zwischen struktureller Stabilisierung und Flexibilisierung

© 2008 iff, Ralph Grossmann

3. Die Personen und ihre Beziehungen berücksichtigen

- Strukturelle Instabilität erhöht die Personenorientierung
- Glaubwürdigkeit und Vorbildwirkung von „Fahnenträgern“
- Engagement und kommunikative Kompetenz erforderlich
- Einfluss, Macht und Vertrauen sind relevante Faktoren (sozialpsychologische und gruppendynamische Sichtweisen haben Bedeutung)
- Doppelmitgliedschaft - Dilemma der Delegiertenrolle
- Freiräume in den Herkunftsorganisationen ermöglichen Gestaltungsspielräume im Kooperationssystem

© 2008 iff, Ralph Grossmann

5. Ein kooperatives Steuerungssystem einrichten

- Ein gemeinsam kreiertes Steuerungssystem definiert Ziele und entwickelt Spielregeln für Entscheidungen und Prozesse
- Leistungsfähigkeit durch offene und vertrauensvolle Kommunikation, kulturbildende Wirkung nach aussen
- Anbindung an Entscheidungsinstanzen der Heimorganisation
- Nicht nur Top-Führungsebenen berücksichtigen
- Unterschiede zu herkömmlichen Steuerungssystemen: horizontale Verteilung von Einfluss, Autonomie der Herkunftsorganisationen, kulturelle Differenzen in Arbeits- und Entscheidungsprozessen

© 2008 iff, Ralph Grossmann

6. Die Kooperation managen – den „Server im Netz“ betreiben

- Leadership und Management fallen auseinander
- Koordination, Planung, operative Steuerung, umsetzungsorientierte Unterstützung etc. werden besonders wichtig
- „Managementzentrale“, Allparteilichkeit als Prinzip
- Kernkompetenzen umfassen:
 - Projektmanagement
 - Organisationsentwicklung (Trans-Organisationsentwicklung)
 - Kommunikation und Kommunikationssituation gestalten:
intern und extern
 - „Community Building“ (Rollen und Partizipationsforen gestalten)
 - Controlling („Gärtnerei“)
 - fachliche Anschlussfähigkeit

9. Vertrauen als Basis von Kooperation

- Vertrauen ergibt sich bei Verzicht auf einseitige Interessensdurchsetzung („aufgeklärter Egoismus“)
- Vertrauen reduziert Unsicherheit und Komplexität, absorbiert Risiko, befreit von Starrheit und fördert Kreativität
- Vertrauensgewinn: „der richtige Partner“, Sicherungssysteme (Regeln) sind etabliert (Umgang mit Ressourcen, Investitionen, „Gewinnen“), Management setzt sich in „schwierigen Zeiten“ für die Kooperation ein, offener, durchlässiger emotional geerdeter Kommunikationsstil
- Vertrauensentwicklung und Systembildung braucht geschützten Rahmen
- Vertrauensverlust: Kooperation erleidet schwere Schlagseite; Neuaufbau entlang der Kriterien für den Vertrauensgewinn

© 2008 iff, Ralph Grossmann

Fazit:

- Die Einrichtung von Case Management ist ein anspruchsvoller Organisationsentwicklungsprozess.
- Das Managen von Kooperationen innerhalb und zwischen Leistungsprozessen einer Organisation sowie zwischen Organisationen ist dabei eine zentrale Aufgabe.
- Das Managen von Kooperationen erfordert von Führungskräften, Projektmanagerinnen und Beratern spezifische Qualifikationen und Haltungen.
- Neben den Case Managerinnen, für die Arbeit mit den Klienten, gilt es Personen zu qualifizieren, die auf der Ebene der Organisationsentwicklung die Voraussetzungen für Case Management schaffen.
- Die Kooperation zwischen Organisationen schafft den politischen und organisationalen Rahmen, um mit Hilfe des Case Managements eine wirksamere Bearbeitung von Klienteninteressen zu ermöglichen.