

# Spannungsfelder und Konfliktpotentiale im Betrieblichen Case Management

---

train to work

---

ein Kooperationsprojekt der ÖBB und VAEB

---


Mag. Claudia Krenn  
claudia.krenn@vaeb.at



# Betreuungsstruktur BWE - ÖBB und VAEB

Zusammenarbeit ÖBB und VAEB in einer Tandem-Betreuung

- ÖBB - MA f.d. BWE: Schwerpunkt auf betriebliche Maßnahmen  
17 MA österreichweit
- VAEB - train to work BeraterInnen:  
gesundheitliche und private Maßnahmen  
6 MA österreichweit



40% aller  
ÖBB-MA  
(17.149)

# Charakteristika betreuter MitarbeiterInnen der BWE

Anteil der betreuten Männer: 88%

Alter der betreuten MA: Ø 48,5 Jahre (22-61)

Erkrankungsgruppen:

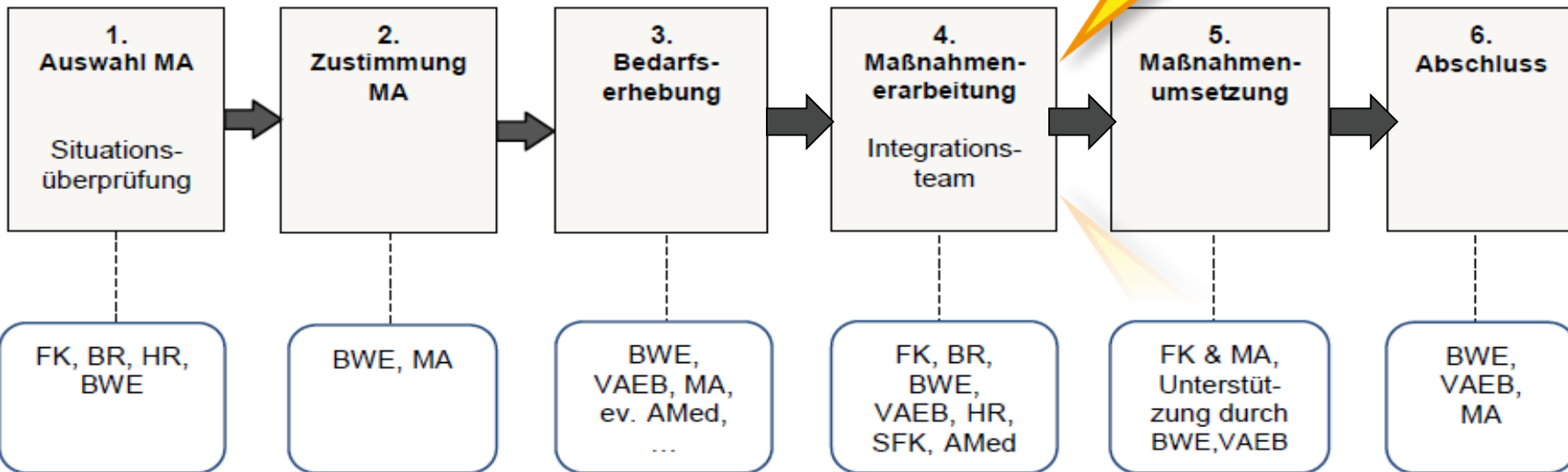
- Stütz- und Bewegungsapparat
- Psychische Erkrankungen

# BWE-Prozess



Prozessphase	Gesamtergebnis für 2015
Situationsüberprüfung	1931 MitarbeiterInnen
Informationsgespräch	574 Info-Gespräche
Bedarfserhebung	276 BWE-Betreuungen
Integrationsteam	399 berufliche Maßnahmen abgestimmt
Umsetzung	
Abschluss	60 MitarbeiterInnen

# BWE PROZESS



## AKTEURE IN DEN PROZESSSCHRITTEN

# Spannungsfelder und Konfliktpotenziale im Betrieblichen Case Management

ÖBB-Business Competence Center GmbH

Harald Voitl

Stand: 22.09.2016

Klassifizierungsstufe: öffentlich

**Business** Competence Center

## Der rote Faden

„Eines ist sicher, dass einzige an dem wir keinen Mangel haben, sind Konflikte“

launische Beschreibung eines Mitarbeiters für die Betriebliche Wiedereingliederung im ÖBB Konzern.

Titel Abschlussarbeit:

„Spannungsfelder und Konfliktpotenziale im Betrieblichen Case Management.

Eine Diskussion der Bedeutung von Konflikten und Konfliktmanagementkompetenzen in der Betrieblichen Wiedereingliederung der ÖBB, am Beispiel der Infrastruktur AG“. (Reinhard Böhm)

## Eine Realität, auch im ÖBB Konzern, dass

.....die Komplexität in allen Organisationen und Systemen zunimmt und sich damit die Widersprüche, die vom Management bearbeitet und bewältigt werden müssen vervielfacht haben. Management und Führungskräfte sehen sich zunehmend einer volatilen, komplexen, unsicheren und mehrdeutigen Welt gegenüber. In der „VUCA“-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) gibt es demnach keine widerspruchsfreien Räume mehr. Daher kann nicht mehr mit einfachen kausalen Lösungen eines Entweder-oder in Organisationen gesteuert werden, „weil sich immer öfter das *Sowohl-als-auch* oder das *Weder-noch* Vortritt und Beachtung verschafft (vgl. dazu Ehmer / Regele / Regele / Schober-Ehmer, 2016, S 69)“.



## Konflikte daher allgegenwärtig

Evident ist, dass mit steigender Komplexität der Problemlagen und Zuständigkeiten im Casemanagement auch die Konflikthaftigkeit zunimmt. Daher wird die These vertreten, „dass sich die **Qualität** des CM erst dann voll entfalten kann, wenn man es als ein **anspruchsvolles Konfliktmanagement** versteht, welches von den **professionellen Akteuren** besondere Konfliktregulierungskompetenzen im Umgang mit unauflösbaren Widersprüchen erfordert (Effinger, 2009, 163 - 182)“.

## Normalität von Konflikten

Diese Normalität von Konflikten dürfte durchaus eine Alltagserfahrung von Case ManagerInnen in Ausübung ihrer Profession sein. Konflikte werden vor allem in der Netzwerkarbeit und zwischen den CM-AkteurInnen als sehr negativ und belastend empfunden. Damit stellt sich so mancher Anspruch von CasemanagerInnen, ein konfliktfreies Umfeld in der Organisation realisieren zu wollen, als illusionär heraus. (Böhm Reinhard, Abschlussarbeit, Lehrgang Case Management, 2016)

Im erweiterten Sinne darf daher Casemanagement als gelebtes organisationales Widerspruchsmanagement (vgl. auch Heintel / Götz, 2000) bezeichnet werden.

## 3 Ebenen von Konflikten

- **Intrapersonelle Konflikte**

Bsp.: Spannungsbogen von der eigenen professionellen Haltung zu Anforderungen als interner betrieblicher Akteur

Bsp.: Erfüllung aller Vorgaben Datenschutz

Bsp.: Umgang mit „überzogenen“ Erwartungen und der möglicher Instrumentalisierungen

- **Interpersonelle Konflikte**

Bsp.: zwischen den AkteurInnen (Führungskräften, Betriebsräte, train2work-BeraterInnen, Sicherheitsfachkräfte, ArbeitsmedizinerInnen, Behindertenvertrauenspersonen und BWE-MitarbeiterInnen) im Kontext der BWE

- **Strukturelle bzw. organisatorische Konflikte**

Bsp.: Personalabbau vs. Wiedereingliederung; Wer darf was?

## Konfliktauslöser auf der Systemebene im Casemanagement

- Casemanagement wird ohne begleitendes Organisationsentwicklungskonzept eingeführt
- Übertragung von unlösbaren oder unmöglicher Aufgaben mit kaum handhabbarer Komplexität
- Unklare Aufgabenzuschreibung, Kompetenzen, fehlender Auftrag und Abgrenzung zu anderen Mitarbeitern oder Akteuren im Hilfesystem
- Konkurrierende Aufgabenverteilung und Parallelstrukturen
- Unnötige Einschränkungen von Autonomie der CM durch die Kostenträger
- Zu große Abhängigkeit von Leistungen anderer
- Fachspezifische Barrieren bei unterschiedlichen Qualifikationsniveaus
- Angst vor Standardisierung und Kontrolle
- Mangelnde Kooperation und starres Denken
- Diffuse, starre oder hierarchische Strukturen
- Doppelte Zuständigkeiten und mangelnde Kostenverantwortung

## Konfliktauslöser auf personaler Ebene im Casemanagement

- Überhöhte Selbst- und allmächtige Fremderwartung von Case ManagerInnen
- Mangelnde Verantwortungs- und Entscheidungsbereitschaft
- Unfaire Verhandlungsstrategien und problematische Kommunikationsmuster (z.B. psychologische Spiele) der beteiligten Akteure
- Angst vor Macht- und Kompetenzverlust bei Führungskräften aber auch bei Mitarbeitern
- Mangelnde Legitimation und unklarer Status von Case ManagerInnen
- Kompetenzgerangel, Neid, Bereichs- und Konkurrenzdenken

## Bewährte Lösungsmöglichkeiten

Strategieentwicklungsmatrix

Supervision

Reflexionsworkshops / Evaluierung

## Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit

Für Rückfragen:

Harald Voitl

ÖBB-BCC

Erdbergerlande 40-48

1030 Wien

harald.voitl@oebb.at

