

Absenzen und Widerstandsverhalten als Folge einer Fusion im öffentlichen Sektor

# Wirksam Konflikte im Spitalbetrieb lösen

**Bedeutende Reorganisationen können zu einer beträchtlichen Zunahme von Konflikten führen, wie die Fusion kleiner lokaler Krankenhäuser zur Solothurner Spitäl AG zeigt. Mitte 2006 erhielt das HR den Auftrag, ein Konfliktmanagement aufzubauen.**

**Ein 20-köpfiges Team aus Fachspezialisten (Betriebspsychologen, HR-Leuten) und geschulten Beratern aus der Belegschaft hat den Auftrag, Teamkonflikte zu analysieren und zu lösen und bereits bei geäusserten Unstimmigkeiten zu beraten. Von Marianne Kummer\*, Franz Schwaller\*\* und Karin Schübach\*\*\***

**S**'isch immer e so gsi...» heisst es so schön im Refrain des Solothurner Liedes.

Diese Haltung war gut spürbar, als per 1. Januar 2006 die Solothurner Spitäl AG (soH) gegründet wurde. Das Ganze kam einem kleineren Erdbeben in der Solothurner Spitallandschaft gleich. Die Institutionen Spital Grenchen, Bürgerspital Solothurn, Klinik Allerheiligenberg, Kantonsspital Olten, Spital Dornach und die Psychiatrischen Dienste waren neu eine Unternehmung mit einheitlicher Strategie, einheitlichen Zielen und neuen Organisations- und Führungsstrukturen. Und im Kanton Solothurn war die soH mit rund 3600 Beschäftigten plötzlich grösster Arbeitgeber und Ausbildner. Die bisherige Autonomie der einzelnen Standorte musste grösstenteils an die neue Unternehmung abgetreten werden, die bisherigen teilweise unterschiedlichen Rechtsformen mit entsprechend unterschiedlichen Handlungsspielräumen waren Vergangenheit. Die gewohnten Regelungen zu Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen sowie formelle und informelle Kommunikations- und Informationswege änderten. Vorgesetzte wechselten teilweise in andere Bereiche und demzufolge sahen sich Mitarbeitende neuen Vorgesetzten gegenüber. Immerhin, viel Altgewohntes blieb, wie etwa der Gesamtarbeitsvertrag für die Angestellten des Kantons

Solothurn oder das kantonale Lohnsystem. Fragen, was nun zentral am Sitz der soH oder dezentral an den Spitalstandorten gesteuert und entschieden wird, waren im Vorfeld der Gründung und auch eine Zeit lang danach knifflige Diskussions- und Streitpunkte. Wohl wurden die Mitarbeitenden über alle Hierarchiestufen soweit möglich theoretisch auf diesen Change-Prozess eingestimmt und geschult, aber bekanntlich kommt es erstens anders und zweitens als man denkt ...

Eine Folge der laufenden Change-Prozesse (als Sammelbegriff) war eine markante Zunahme der Konflikte mit all ihren Begleiterscheinungen, wie beispielsweise Krankheitsabsenzen oder offenes und verdecktes Widerstandsverhalten. Doch auch eine neue und vor allem konstruktive Konfliktkultur musste in den neuen Strukturen erst entwickelt und aufgebaut werden.

## Verantwortlichkeiten berücksichtigen

Mitte 2006 erhielten wir im HR den Auftrag, ein Projekt «Konfliktmanagement» aufzubauen. Dabei ging es erst einmal darum, sofort handeln zu können (im Sinne einer brandlöschenden Feuerwehr) und das eigentliche Konzept (im Sinne einer Gebäudeversicherung) parallel aufzubauen und umzusetzen. Eine – wie nachher fest-

gestellt werden kann – interessante und gleichermaßen fordernde wie fördernde Herausforderung für alle Beteiligten.

Konfliktgeschehen sind dynamisch und verlaufen nach einer bestimmten inneren Logik, die in Eskalationsstufen beschrieben werden kann. Alle Konflikte erhalten ihre besondere Prägung und Ausgestaltung aufgrund der vorhandenen Kommunikations- und «Konfliktkultur» in einer Organisation. Darum lohnt es sich primär in letztere zu intervenieren, weil eine konstruktive Kultur eskalationshemmend wirkt.

Üblicherweise beginnt eine Beratung im konstruktiven Konfliktmanagement immer mit einem Erstgespräch zur Auftragsklärung und beinhaltet Interventionen in laufendes Konfliktgeschehen oder Massnahmen zur Prävention. Ratsuchende wenden sich an eine Person ihrer Wahl aufgrund der Flyer oder der Informationen im Intranet. Am Telefon findet eine erste Bedürfnisklä rung statt, die betreffende Beratungsperson nimmt die Beratung auf oder leitet die ratsuchende Person an eine andere, geeignete Beratungsperson.

In vielen Organisationen ist aber ein Konzept mit internen Ansprechpersonen, Vertrauenspersonen mässig wirksam. Das hat verschiedenste Ursachen. Wichtig für die Wirksamkeit eines Konzeptes ist ein klarer Auftrag mit klaren Verantwortlichkeiten für



Bild: Solothurner Spitäler AG (soH)

Im Kanton Solothurn war die «Solothurner Spitäler AG» mit rund 3600 Beschäftigten plötzlich grösster Arbeitgeber und Ausbildner.

die Beratungspersonen, der auch von den Linienvorgesetzten der Beratungspersonen mitgetragen wird.

Ferner brauchen die Beratungspersonen eine Heimat in ihrer Funktion: d.h. den regelmässigen Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen, fachlichen Support und damit Führung.

Von Seiten der Organisation braucht es den klaren Willen; und wie es sich bei der Solothurner Spitäler AG zeigte, hat gerade die Zielklarheit des CEO wesentlich, insbesondere in heiklen Momenten im Entwicklungsprozess, die erfolgreiche Implementierung ermöglicht. Denn für die Linienverantwortlichen sind Beratungspersonen nicht nur ein Segen, sondern mit vielen Befürchtungen verbunden. So vermuten nicht wenige, dass sie in ihrer Führungsverantwortung und damit in ihrer Macht eingeschränkt werden. Die Einsicht, dass die Beratungsdienstleistungen der Organisation und den Betroffenen, auch den Vorgesetzten, dienen sollen, wächst mit der Einbindung der Vorgesetzten in den Entwicklungsprozess und deren positiven Erfahrungen. Ausserdem muss klar sein, dass Vorgesetzte ihre Führungsverantwortung behalten (müssen). Es ist überdies sehr wichtig, dass die Erfahrungen mit dem Beratungsangebot durch ein entsprechendes Reporting zurück in die Linie gemeldet

werden, damit das Vertrauen in das Angebot, die Beratungsqualität und Unterstützungskraft wächst.

Ein wesentlicher Faktor, der vertrauensbildend ist, aber auch die Wichtigkeit und den Stellenwert des Angebotes betont, ist die or-



\*Marianne Kummer ist Leiterin Human Resources/HR-Managerin, seit 2008 leitet sie den Bereich Beratung, Absenzen- und Konfliktmanagement der Solothurner Spitäler AG. Langjährige Berufserfahrung als Personalchefin; Spezialgebiete sind Beratungsthemen und Casemanagement.

*Marianne.kummer@spital.so.ch*



\*\*Franz Schwaller arbeitet als stellvertretender Direktor Personaldienste in der soH, zusätzlich ist er an zwei Spitalstandorten der soH in oberster Führungsebene tätig. Ausbildung als Leiter Human Resources, Casemanager, Manager in Nonprofit-Organisationen, Qualitätsmanager.

*Franz.schwaller@spital.so.ch*



\*\*\*Karin Schüpbach ist Organisationspsychologin FH/SBAP und ist leitende Partnerin von integress partners, Olten. Sie ist Organisationsberaterin, Coach und Mediatorin und beim Konzept «Umgang mit Konflikten in der soH» externe Beraterin und Projektleiterin. Langjährige Erfahrung als Konfliktberaterin & Mediatorin.

*Karin.schuepbach@integress.ch*

organisatorische Anbindung des Beratungspools. Diese muss möglichst «hoch» und «neutral» in der Hierarchie angesiedelt sein.

### Konzept «Umgang mit Konflikten in der soH»

Würde, Wertschätzung, Vertrauen, Verantwortung – nach diesen Leitbild-Werten richtet sich die Solothurner Spitäl AG, auch und gerade im Umgang mit Konflikten. «Wir fördern in unserem Unternehmen eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unsere Führungskräfte sind glaubwürdig und leben vor, was sie von ihren Mitarbeitenden fordern. Bei Konflikten suchen wir tragfähige Lösungen.» Das sind Sätze aus dem soH-Leitbild, die uns als Anleitung zum Konzept «Umgang mit Konflikten in der soH» dienen.

Die Entwicklung unseres Konzeptes entstand im Bewusstsein, dass Konflikte zum Arbeitsalltag gehören. Konflikte können aber nicht immer «in den eigenen Reihen» gelöst werden; manchmal braucht es auch einen «Aussenblick». Diesem Umstand trägt das Konzept Rechnung, indem rund 20 Personen, mit unterschiedlichen Beraterkompetenzen, zur Verfügung stehen. Diese qualifizierten Beratungspersonen nehmen die Herausforderung an, zusammen mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden konstruktive und zielführende Lösungen zu erarbeiten, damit eine gute Zusammenarbeit möglich wird. Die Arbeit der internen



Die bisherige Autonomie der einzelnen Standorte musste grösstenteils an die neue Unternehmung abgetreten werden. Solothurner Spitäl AG (soH)

und externen Beratungspersonen wird geleitet, unterstützt und koordiniert von einer HR-Managerin.

Einige Berater wurden aus internen Linienfunktionen des soH rekrutiert und methodisch ausgebildet, Konflikte zu deeskalieren und einvernehmlich zu lösen. Zudem können sie ihre Erfahrungen im sogenannten «Beratungspool», der regelmässig tagt, austauschen. Damit soll auch gewährleistet sein, dass sich soH-Angestellte schon bei Unstimmigkeiten oder Unsicherheiten an die Berater wenden und nicht erst bei bereits eskalierten Konflikten. Dieses «niederschwellige» Konzept soll auch der

interkulturellen Diversität in der Belegschaft der Solothurner Spitäl Rechnung tragen. Es war nie Ziel der Übung, ein «Feigenblatt-Konfliktmanagement» zu etablieren, weil es heute einfach dazu gehört. Vielmehr gilt es, Konfliktmanagement als kulturbildenden und friedensstiftenden Prozess zu verstehen und zu steuern. Dies braucht Zeit, Reifung, viel Begegnung, Dialogräume und die Bereitschaft der involvierten Personen, sich auf Unterschiede und Konflikte einzulassen, temporär Frustrationen auszuhalten und in entscheidenden Momenten Lösungen und ein friedliches Miteinander zu finden.

Beratung | Lösung | Nutzen

## Schnell messbarer Erfolg!

Intelligente Lösungen gegen steigende Kosten sind in den Unternehmen gefragt. Oft geht es um Arbeitszeitverschwendung, mehr Flexibilität, höhere Produktivität sowie um die Ausschöpfung bestehender Potenziale. Mit den Workforce Management-Lösungen von Interflex sind schnell messbare Erfolge zu erzielen.

Lassen Sie sich beraten!



**interflex**

Komplettlösungen für Workforce Productivity und Security Consulting  
[www.interflex.ch](http://www.interflex.ch)

**IR** Ingersoll Rand  
Security Technologies



Konfliktmanagement senkt versteckte  
Krankheitsabsenzen

# «Psychohygiene alleine genügt nicht»

Marianne Kummer leitet die Abteilung «Beratung, Absenzen- und Konfliktmanagement» und war massgeblich beteiligt am Aufbau eines Konfliktmanagements an den Standorten der Solothurner Spitäler AG. Das jüngst umgesetzte Konzept setzt stark auf die Schulung und Befähigung interner Angestellter zur Konfliktbewältigung und -beratung.



**Welche Ziele wurden mit dem Projekt, ein Konfliktmanagementteam aufzubauen, verfolgt? Warum haben Sie nicht einfach, wie das allgemein üblich ist, die Konfliktberatung den HR-Mitarbeitenden überlassen?**

Marianne Kummer: Wir wollten ein möglichst unabhängiges, primär der Linie verpflichtetes Konfliktmanagement auf die Beine stellen. Eine weitere Herausforderung war für uns die Mischung aus «Laien-Beratern», HR Fachleuten und Betriebspsychologen. In der Praxis zeigt sich, dass die ratsuchenden Personen oft ihr Problem einfach deponieren wollen. Allein der Umstand, dass sie ein offenes Ohr gefunden haben, verschafft ihnen Erleichterung. Falls nötig, können gemeinsam ziel- und lösungsorientierte Ansätze erarbeitet werden; diese führen oft dazu, dass das Problem oder der Konflikt gelöst und ein gutes Arbeitsklima wieder hergestellt werden kann.

**Innerbetriebliche Beratung ist immer auch heikel, da Vertraulichkeit gewährleistet sein muss. Zudem dürften Vorgesetzte es nicht besonders mögen, wenn ihre Mitarbeitenden bei internen Anlaufstellen vorstellig werden. Wie regeln Sie diese heiklen Aspekte?**

Unser oberstes Credo heisst: Vertrauen! Nur in einer intakten Vertrauenskultur ist es möglich, offen zu kommunizieren und die

Probleme wirklich auf den Tisch zu legen. In der Regel werden ziel- und lösungsorientierte Szenarien erarbeitet und das weitere Vorgehen abgesprochen. Informationen gehen aber nur weiter, wenn diese bis ins Detail mit der ratsuchenden Person abgesprochen sind. Wird eine offene Kommunikation seitens der ratsuchenden Person nicht gewünscht, kommunizieren wir klar und unverblümt, dass dann das Gespräch lediglich einen «Psychohygiene-Charakter» aufweisen kann. Bezüglich Hierarchie verhält es sich so, dass immer mehr auch Führungspersonen Rat und Unterstützung bei den professionellen Beratungspersonen suchen, so beispielsweise bei der Vorbereitung heikler Mitarbeiter-Gespräche, bei der Analyse schwieriger Teamkonflikte und im Vorfeld von Einzel- und Teamsupervisionen.

**Was waren die grössten Herausforderungen?**

Die mit der Beratungsaufgabe Vertrauten mussten befähigt werden, Konflikte anzugehen und auch bei eskalierten Konfliktsituationen möglichst lösungsorientiert und transparent zu kommunizieren. Die Arbeitgeberseite ist selbstverständlich an unserem Einsatz interessiert. Nur so können wir für adäquate Arbeitsbedingungen garantieren und demzufolge auch mit optimalen Leistungen der Mitarbeitenden rechnen.

Die Zusammenarbeit mit allen Beratungspersonen funktioniert ausgezeichnet; durch ein Quartalsreporting ist auch der regelmässige Austausch gewährleistet. Zudem bieten wir zweimal jährlich eine Beraterpool-Fortbildung an, diese steht immer im Zusammenhang mit einem Erfahrungsaustausch.

**Welche Erfolge können Sie schon vorweisen?**

Unsere nunmehr zweijährige Erfahrung zeigt, dass die meisten ratsuchenden Personen unserem internen Angebot Vertrauen schenken. Externe Beratungsangebote werden kaum genutzt. Seitens unserer Klienten erhalten wir viele gute Feedbacks im Sinne von «gut, dass es euch gibt».

Zum Erfolg beigetragen hat sicherlich unsere ehrliche und transparente Kommunikation. Wir können keine Wunder bewirken, aber wir können ratsuchende Personen begleiten, unterstützen und befähigen. Als neutrale Anlaufstelle können wir Wege aufzeigen, die im besten Fall helfen, das Problem zu lösen oder zumindest wieder einigermaßen akzeptable Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Das aktive Angehen von Konfliktsituationen hat auch zur Folge, dass sich weniger Mitarbeitende in «Krankheitsabsenzen» flüchten.

*Interview: Manuel Fischer*