



CANTON DU VALAIS
KANTON WALLIS

Büro für Mitarbeiterunterstützung
und Konfliktmanagement

Geschäftsbericht 2023

Bureau de soutien et de gestion des conflits
Route de Gravelone 1
1950 Sion

BSGC@admin.vs.ch
www.vs.ch/web/bsgc
027 607 35 50

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	3
2.	Beratungsteam: Das Wort der Präsidentin.....	4
3.	Präsentation der Dienstleistungen	5
3.1	Die Dienstleistungen des BMUKM	6
3.1.1	Telefonische Beratungen.....	6
3.1.2	Beratungsgespräche.....	6
3.1.3	Vorschlag von individuellen Massnahmen an die ratsuchende Person	7
3.1.4	Empfehlung von kollektiven oder organisatorischen Massnahmen	7
4.	Dienstleistungen des BMUKM im Jahr 2023.....	8
4.1	Interne Organisation / Hilfsmittel / Prozesse	8
4.2	Wirkung der Dienstleistungen auf die Zielgruppen im Jahr 2023.....	9
4.2.1	Gespräche.....	9
4.2.2	Konfliktmanagement.....	9
4.2.3	Andere Dienstleistungen	9
4.3	Information und Ausbildung	10
4.3.1	Information und Prävention.....	10
4.3.2	Ausbildung und Sensibilisierung	10
4.3.3	Entwicklung kollektiver Interventionen	10
4.3.4	Partnerschaften	12
5.	Das Team.....	13
6.	Perspektiven 2024.....	14
7.	Verdankung	14
8.	Erfahrungsberichte	15
9.	Anhang 1: Reporting.....	18

1. Einleitung

Abgesehen von der erneut deutlich gestiegenen Inanspruchnahme war das Jahr 2023 geprägt von der Arbeitsaufnahme von drei neuen Konfliktberaterinnen, deren Lächeln Sie auf Seite 13 bewundern können; das Team ist seit dem 1. Oktober 2023 komplett.

Um einem immer grösser werdenden Bedarf im Zusammenhang mit psychosozialen Risiken (PSR) gerecht zu werden, hat das BMUKM zahlreiche Gruppen, manchmal ganze Dienststellen, im Rahmen von halbtägigen Sensibilisierungsworkshops begleitet, mit dem Ziel, Begriffe zu definieren, Bewusstsein zu wecken und über Handlungsmöglichkeiten und/oder Interventionen auf individueller und kollektiver Ebene nachzudenken. Denn diese Situationen schwächen und beeinträchtigen nicht nur die Gesundheit der Betroffenen, sondern haben auch schädliche Auswirkungen, insbesondere auf Kollegen, Familien und Angehörige sowie auf die Organisation und das Image des Arbeitgebers.

Die Prävention, z. B. durch Schulungen, ermöglicht es, ein breites Publikum zu sensibilisieren und ihm konkrete Instrumente an die Hand zu geben, aber sie ist auch ein Mittel, um einen Raum für Gespräche und Erfahrungsaustausch zu schaffen, der für alle Beteiligten bereichernd ist.

Die Welt entwickelt sich weiter, und die Paradigmen ändern sich. Das Arbeitsumfeld ist ein Spiegelbild dessen, was in der Gesellschaft passiert. Um ein gesundes Arbeitsklima zu erhalten, ist es unerlässlich, dass Personen in Führungspositionen in der Lage sind, sich selbst in Frage zu stellen und offen zu sein, um sich anzupassen und ihre Teams angemessen zu unterstützen. Viele Veränderungen wirken sich unweigerlich auf die Dynamik eines Teams aus, wenn man z. B. an die Unterschiede zwischen den Generationen, Geschlechtern, Kulturen usw. denkt.

Auch in diesem Jahr erwarten uns wieder zahlreiche Herausforderungen und das BMUKM freut sich darauf, Sie bei Ihren Herausforderungen zu begleiten und zu unterstützen.

Abschliessend möchte sich das BMUKM bei allen Personen, die seine Dienste in Anspruch genommen haben für das entgegengebrachte Vertrauen bedanken, ohne welche es seinen Auftrag nicht fortsetzen könnte.

Liliane Baer
Verantwortliche des Büros

2. Beratungsteam: Das Wort der Präsidentin

Das Büro für Unterstützung und Konfliktmanagement (BMUKM) bietet als Ort des Zuhörens, der Information, der Beratung, der Orientierung und der Begleitung bei der Lösung von Konfliktsituationen eine unbestreitbare Unterstützung für alle Angestellten und Kader der Kantonsverwaltung, für das Personal der Staatsanwaltschaft und der Walliser Gerichte, für die Mitarbeitenden der IV und der KKVA sowie für die Lehrpersonen der Sekundarstufe II an. In den Grundzügen bietet das BMUKM eine aktive Begleitung bei beruflichen und zwischenmenschlichen Schwierigkeiten, bei der Bekämpfung psychosozialer Risiken und in schwierigen persönlichen Situationen.

Seit der Gründung des BMUKM im Jahr 2019 steigt die Anzahl der betreuten Situationen stetig an (97 Situationen im Jahr 2020; 194 Situationen im Jahr 2021; 221 Situationen im Jahr 2022 und 254 im Jahr 2023). Diese Zunahme der Anfragen zeigt, wenn es noch eines Beweises bedürfte, die Berechtigung dieser Struktur, die bis heute innerhalb der kantonalen Verwaltung unumgänglich geworden ist. Als Arbeitgeberin muss sie ihren gesetzlichen Verpflichtungen gegenüber ihrem Personal nachkommen, indem sie ihm insbesondere Mittel für den Schutz und die Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz innerhalb der verschiedenen Departemente und Dienststellen zur Verfügung stellt.

Die Bewilligung einer neuen Stelle (0,5 VZÄ) auf den 1. Januar 2023, mit der die Gesamtbelegschaft des BMUKM auf 2,2 erhöht wird, war notwendig, um den Anstieg dieser Anfragen besser bewältigen zu können. Drei neue Mitarbeiterinnen wurden somit eingestellt, die ihre Tätigkeit im BMUKM im Laufe des Jahres 2023 aufgenommen haben. Wir sind sicher, dass das neu zusammengestellte Team die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen meistern und die Aufgaben des BMUKM erfolgreich erfüllen wird.

Das Beratungsteam dankt der Leiterin des BMUKM, Frau Liliane Baer, für ihren Einsatz in diesem Jahr, in dem sie zahlreiche Situationen betreute, den Weggang von zwei Mitarbeiterinnen zum Ende des Jahres 2022 auffangen und gleichzeitig eine hohe Qualität der erbrachten Leistungen aufrechterhalten musste, sowie die Integration der drei neuen Beraterinnen für Unterstützung und Konfliktbewältigung zu bewältigen hatte. Sie heisst ausserdem Frau Géraldine Biollaz, Frau Catherine De Roten und Frau Sonia Zbinden im Büro willkommen.

Für das Jahr 2024 muss das BMUKM ihre Tätigkeit vorrangig darauf ausrichten, die Dynamik ihres neuen Teams zu mobilisieren und ihre Tätigkeit zu priorisieren, um weiterhin eine qualitativ hochwertige Bearbeitung der an sie herangetragenen Anfragen zu gewährleisten. Darüber hinaus wird die Fortsetzung der konstruktiven Zusammenarbeit mit der Dienststelle für Personalmanagement und dem Beratungsteam unerlässlich sein, um den Zusammenhalt des Ganzen zu gewährleisten.

Danielle Chevrier
Präsidentin des BMUKM-Beratungsteams

3. Präsentation der Dienstleistungen

Das BMUKM ist für die Umsetzung und Anwendung des in Artikel 40 des Gesetzes über das Personal des Staates Wallis (kGPers) vom 19. November 2010 (SGS/VS 172.2) sowie in Artikel 34 der Verordnung über das Personal des Staates Wallis (kVPers) vom 22. Juni 2011 vorgesehenen Persönlichkeitsschutzes zuständig (SGS/VS 172.200).

Seine **Hauptaufgabe** ist die Bearbeitung von Anfragen sämtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung, der Gerichte, der kantonalen IV-Stelle und der kantonalen Ausgleichskasse sowie des Lehrpersonals der Sekundarstufe II, die aus privaten und/oder beruflichen Gründen Unterstützung benötigen, unabhängig von ihrer Hierarchiestufe. Das Büro empfängt Personen in **absoluter Diskretion**, kann gemeinsame Treffen vorschlagen oder auf andere individuelle oder kollektive Massnahmen verweisen. Es ist befugt, im Sinne der Prävention zwischenmenschliche Beziehungen zu besprechen, mit dem Ziel, an Harmonie zu gewinnen und **so schnell wie möglich konstruktive** Lösungen zu finden und so eine **Verschlechterung** der Arbeitsbeziehungen zu **vermeiden**.

Das BMUKM widmet sich auch aktiv der **Prävention**, insbesondere durch den Austausch von Dokumenten sowie durch Informationsveranstaltungen, Schulungen/Sensibilisierungen und Supervisionen.

Darüber hinaus beteiligt sich das BMUKM aktiv an der **Förderung und Entwicklung der Feedbackkultur**, der gewaltfreien Kommunikation und des Empowerments und stellt sein Fachwissen im Rahmen des **Change-Managements**, der **Teamkohäsion** und anderer "massgeschneiderter" Tools zur Verfügung, die auf Effizienz und Wohlbefinden am Arbeitsplatz abzielen.

Dabei geht es um die Verbesserung des Wohlbefindens, um Konflikte am Arbeitsplatz sowie um Schäden an der Persönlichkeit, die in ihrer akuten Form in Zusammenhang mit sexueller Belästigung oder Mobbing auftreten können. Ein grosser Fokus liegt auch auf der Unterstützung von Führungskräften, damit diese mit den verschiedenen Herausforderungen, die mit ihrer Rolle verbunden sind, mit mehr Gelassenheit umgehen können.

Das BMUKM arbeitet in völliger **Unabhängigkeit**. Zu diesem Zweck ist es funktionell an das Beratungsteam und administrativ an die DPM angegliedert.

Das BMUKM kann von jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter, die/der bei der Arbeit auf erhebliche persönliche Schwierigkeiten und/oder Beziehungsschwierigkeiten stösst, die zu einer Beeinträchtigung seiner Persönlichkeit führen könnten, frei und in **absoluter Diskretion** konsultiert werden, ohne dass seine Vorgesetzten informiert werden.

Auch die **Anstellungsbehörde, die Vorgesetzten und die Personalverantwortlichen**, die mit einer schwierigen Situation konfrontiert sind, können sich frei an das BMUKM wenden, um einen Lösungsvorschlag für einen oder für mehrere von der Situation betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erarbeiten.

3.1 Die Dienstleistungen des BMUKM

Folgende Dienstleistungen werden angeboten:

3.1.1 Telefonische Beratungen

- ▲ Telefonische Beratungen zur Klärung eines Anliegens, für den Informationsaustausch, ggf. Weiterleitung an andere Dienstleister, falls notwendig.

3.1.2 Beratungsgespräche

- ▲ **Individuelle** Unterstützungsgespräche;
- ▲ **Gemeinsame Gespräche** (mit den verschiedenen beteiligten Parteien) mit dem Ziel, Lösungen zu den einzelnen Situationen zu finden;

Die verschiedenen **Schritte** bei der Kontaktaufnahme mit dem BMUKM sind die folgenden:

Analyse der Situation:	<ul style="list-style-type: none">· Die Beraterin/der Berater ist in der Lage, eine globale/systemische Sicht auf die Situation zu haben und kann die Probleme identifizieren, um die es geht.· Die Kontaktperson klärt ihre Erwartungen und Bedürfnisse und strukturiert nach und nach ihr Erzähltes.
Information und Beratung zu den möglichen Vorgehensweisen:	<ul style="list-style-type: none">· Die Beraterin/der Berater erläutert die verschiedenen verfügbaren Optionen.· Die Person ist in der Lage, die Konsequenzen (Vor- und Nachteile) der verschiedenen Optionen zu formulieren und kann dann, eine fundierte Auswahl aus den verschiedenen verfügbaren Optionen zu treffen.
Ausarbeitung von Einzelstrategien:	<ul style="list-style-type: none">· Die Beraterin/der Berater verfügt über verschiedene Hilfsmittel, um bestimmte Schwierigkeiten durchzuarbeiten.· Die Person entwickelt individuelle Strategien, um eine akzeptable Lebensbalance zu finden und die schwierige Situation zu bewältigen.
Koordination mit implizierten Partnern:	<ul style="list-style-type: none">· Die Beraterin/der Berater koordiniert die Informationen mit den Vorgesetzten und den Ad-hoc-Partnern (mit Zustimmung der Person), so dass alle auf das gleiche Ziel (die gleichen Ziele) hinarbeiten.· Das Unterstützungsnetzwerk der Person wird koordiniert und der Prozess wird erleichtert.
Zuweisung an andere spezialisierte Dienstleistungserbringer:	<ul style="list-style-type: none">· Die Beraterin/der Berater identifiziert Interventionen, die nicht in den Zuständigkeitsbereich des BMUKM fallen oder die das Eingreifen von Spezialisten erfordern: medizinische Nachsorge, Therapie, Familienmediation, Verhandlungen mit Gläubigern usw.· Die Person verfügt über die notwendigen Informationen, um ein Follow-up zu erhalten, das ihren Erwartungen oder Bedürfnissen entspricht.
Vorbereitung von schwierigen Gesprächen mit der Linie und den Mitarbeitern:	<ul style="list-style-type: none">· Die Beraterin/der Berater hilft der Person, das Gespräch und das, was sie sagen möchte, zu strukturieren, und macht sie auf bestimmte Punkte in Bezug auf die Ausdrucksform, die nonverbale Kommunikation usw. sowie auf bestimmte Rechte und Pflichten aufmerksam.· Die Person betrachtet die Situation mit Abstand und bespricht mit einer Drittperson, die Themen, welche es anzusprechen gilt und auf welche Art und Weise dies geschehen soll. ,

3.1.3 Vorschlag von individuellen Massnahmen an die ratsuchende Person

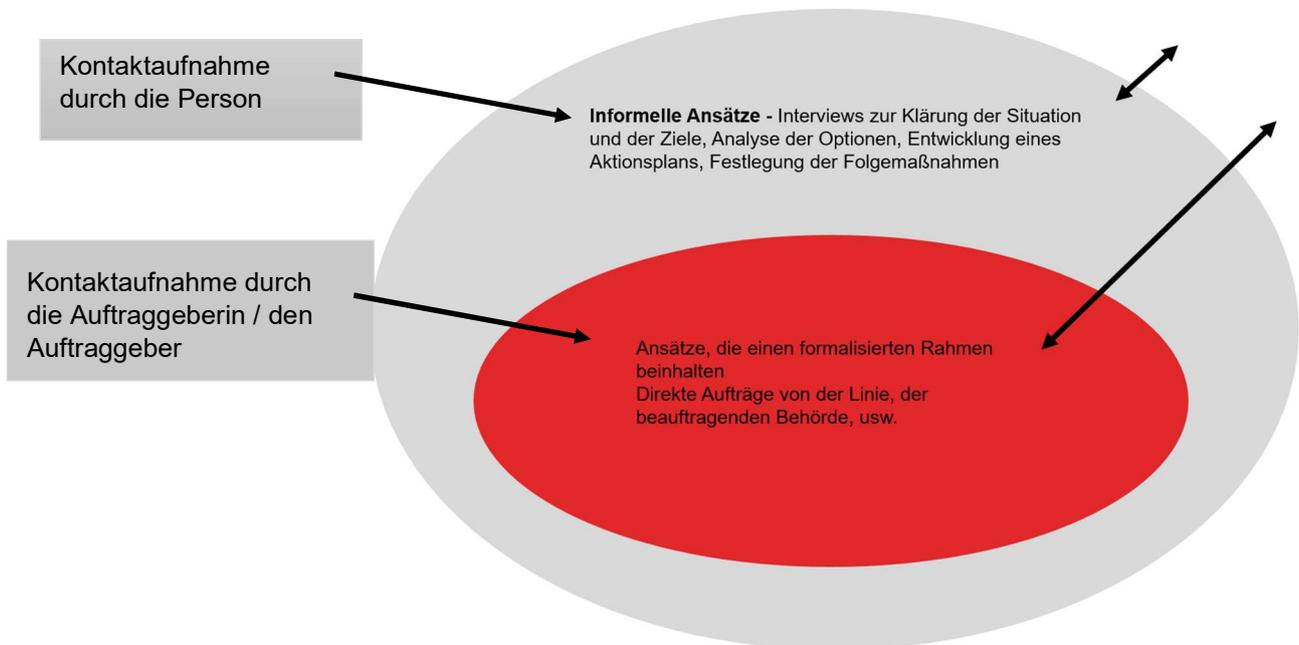
- ▲ Kontakt der ratsuchenden Person (bzw. des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement mit Einverständnis der ratsuchenden Person) mit einem internen Relais, um in Absprache mit der Hierarchie die Durchführung von Unterstützungsmassnahmen (Coaching, Training) oder anderen individuellen Massnahmen zu prüfen;
- ▲ Überweisung an eine andere Struktur, wenn der Bedarf besteht;

3.1.4 Empfehlung von kollektiven oder organisatorischen Massnahmen

Nach einer Analyse der Situation durch eine informelle Prüfung kann das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement verschiedene Massnahmen vorschlagen:

- ▲ Intervention in Form von Gruppenkonfliktmanagement, Supervision, **Teamkohäsion**, Change-Management, **Führungskräfteentwicklung**;
- ▲ Analyse des Arbeitsklimas oder organisatorische Massnahmen, wenn eine leidverursachende Störung nicht nur auf beziehungsbezogene, sondern auch auf strukturelle oder organisatorische Ursachen zurückzuführen zu sein scheint, oder wenn eine grosse Anzahl von Personen betroffen ist;
- ▲ Alle anderen nützlichen Massnahmen.

Die Kontaktaufnahme mit dem Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement kann informell und/oder formell erfolgen:



4. Dienstleistungen des BMUKM im Jahr 2023

4.1 Interne Organisation / Hilfsmittel / Prozesse

Das BMUKM befindet sich abseits der anderen Räumlichkeiten des Staates Wallis, um einen diskreten Zugang zu gewährleisten.

Abgesehen von der Unterstützung von Situationen, die dem Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement anvertraut worden sind, war dieses Jahr vor allem folgenden Aufgaben gewidmet:

- ▲ Die Einstellung und Ausbildung von drei Beraterinnen für Konfliktmanagement und Mitarbeiterunterstützung;
- ▲ Die Entwicklung von Präventionsmassnahmen im Zusammenhang mit psychosozialen Risiken;
- ▲ Die Erweiterung des Angebots an Büchern, die von dem BMUKM zur Verfügung gestellt werden => <https://www.vs.ch/web/bsgc/bibliotheque>
- ▲ Kontaktaufnahme mit externen Partnern, um die Zusammenarbeit auszubauen und/oder zu verstärken.

4.2 Wirkung der Dienstleistungen auf die Zielgruppen im Jahr 2023

4.2.1 Gespräche

Gespräche bleiben die Hauptdienstleistung. Sie entsprechen dem Wunsch der ratsuchenden Personen, einen Ort zu haben, an dem sie gehört werden, um die aufgetretenen Schwierigkeiten zu erläutern, eine Aussensicht zu erhalten, die möglichen Optionen zu erkennen und ihre Überlegungen zu begleiten, damit sie mit der notwendigen Distanz und einem besseren Verständnis der Situation vorankommen können. Das Ziel der Gespräche ist es auch, die ratsuchenden Personen zu befähigen, die Situation ganzheitlich zu umfassen und zu entscheiden, wie sie den eingeleiteten Prozess weiterverfolgen wollen.

Das BMUKM legt besonderen Wert darauf, rasch einen ersten Termin anzubieten, um so **schnellstmöglich** eine Möglichkeit zur Beruhigung der Situation zu schaffen.

4.2.2 Konfliktmanagement

Sitzungen, die Menschen in spannungsgeladenen Situationen zusammenbrachten, ermöglichten es ihnen, ihre Wahrnehmungen offenzulegen und dank der vorherigen Vorbereitung und des vorher festgelegten Rahmens einen Dialog zu ermöglichen und gemeinsame Lösungen zu finden.

4.2.3 Andere Dienstleistungen

In Bezug auf andere Dienstleistungen hat das Büro für Unterstützung und Konfliktmanagement

- ▲ **8 Tage zur Förderung des Teamzusammenhalts** sowie einige halbe Tage mit einem "massgeschneiderten" Programm begleitet;
- ▲ Rund **30 Workshops** zur Sensibilisierung für psychosoziale Risiken durchgeführt;
- ▲ **9 Analysen des Arbeitsklimas** durchgeführt;
- ▲ **3 Teamsupervisionen** übernommen.

4.3 Information und Ausbildung

4.3.1 Information und Prävention

Zusätzlich zu den Informationen, die über die Intranetseite und die verschiedenen Flyer im Zusammenhang mit seinen Aktivitäten verbreitet werden, ist das BMUKM im Bereich der Prävention tätig, indem es im Rahmen von verschiedenen Bereichen aktiv ist:

- ▲ Interne Schulungen;
- ▲ Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeitende;
- ▲ Informationssitzungen in Departementen und Dienststellen;
- ▲ Antworten auf verschiedene spezifische Anfragen.

Zusammen mit der DPM gestaltet das BMUKM Halbtagsseminare für Führungskräfte, in denen diese Einblicke in die Themen sexuelle Belästigung und Mobbing erhalten. In diesen Modulen wird auf interaktive Weise und mittels kleiner gespielter Szenen aufgezeigt, was unter unangemessenem Verhalten zu verstehen ist, wie darauf reagiert werden sollte und welche Handlungsmöglichkeiten es für die Betroffenen, die Zeugen oder die Verursacher des Verhaltens gibt. Dabei wird insbesondere der rechtliche Kontext berücksichtigt und darauf hingewiesen, dass das Empfinden der Betroffenen weitaus stärker gewichtet werden sollte, als die Absicht der Verursacher und dass das Ausbleiben einer Reaktion auf derartige Vorfälle gar als Billigung angesehen werden könnte.

4.3.2 Ausbildung und Sensibilisierung

Das BMUKM **sensibilisiert und schult**, auf Wunsch des Kaders, innerhalb der Teams in interaktiver und «massgeschneiderter Form» die vorgängig identifizierten Themen, insbesondere im Zusammenhang mit:

- ▲ Förderung des Teamzusammenhalts;
- ▲ Themenbezogene Sitzungen (z. B. psychosoziale Risiken, Change-Management usw.);
- ▲ Arbeitsklima-Analyse.

4.3.3 Entwicklung kollektiver Interventionen

Etwa ein Viertel der von dem BMUKM behandelten Situationen besteht aus Arbeitsgemeinschaften, unter denen Spannungen bestehen oder sich sogar in einer Krise

befinden, sei es eine Person mit einer Gruppe oder Spannungen zwischen mehreren Gruppen innerhalb einer Organisationseinheit, wobei die Bildung von Clans eines der wiederkehrenden Probleme ist.

Häufig entwickeln sich Beziehungskonflikte um eine strukturelle Komponente, sowohl in individuellen als auch in kollektiven Situationen. Dazu gehören Meinungsverschiedenheiten über Methoden und/oder Werte oder organisatorische Probleme. Das BMUKM verfügt über verschiedene Mittel, um diese Situationen anzugehen. In jedem Fall führt das BMUKM Gespräche, die eine Distanz und ein Abstand gewinnen ermöglichen, und prüft, ob eine Weiterleitung an einen internen oder externen Ansprechpartner sinnvoll ist.

Wenn die Problematik von vornherein eine gewisse Grössenordnung (z. B. in Anbetracht der Anzahl der Personen in derselben Abteilung, die sich an das Büro wenden) und einen signifikanten Schweregrad der beschriebenen Thematiken aufweist, hat das BMUKM die Möglichkeit, eine Vorprüfung der Situation vorzunehmen. In diesem Fall erweitert das BMUKM mit Zustimmung der verantwortlichen Person ihr Verständnis, indem sie die betroffenen Teammitglieder anhört, die das Büro nicht von sich aus konsultiert haben, um unterschiedliche Sichtweisen und die Situation in Bezug auf deren Komplexität zu berücksichtigen, und eine Analyse sowie Empfehlungen zur Verbesserung der Situation abzugeben. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sie ein Gesamtbild einer kollektiven Lage aus einem neutralen und professionellen Blickwinkel ermöglicht und vor allem Lösungsvorschläge unterbreiten kann.

Das BMUKM hat keine Entscheidungsbefugnis, sondern hilft bei der Suche nach Lösungen. Einerseits bietet sie den angehörten Personen eine Möglichkeit, ihre Meinung zu einer schwierigen Situation am Arbeitsplatz zu äussern und über Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken; andererseits gibt es Empfehlungen für Verbesserungsmaßnahmen der Situation ab. Diese Vorgehensweise ist zwar in bestimmten Situationen sinnvoll, ermöglicht es den Befragten jedoch nicht immer, eine aktive Rolle bei der Lösung einer schwierigen Situation zu übernehmen, und kann die Rolle jedes Einzelnen auf die eines einfachen Beschreibers beschränken, der dann die Verantwortung für die von ihm als nützlich erachteten Massnahmen den Vorgesetzten überlässt. Ausserdem kann es bei den von der BMUKM angehörten Personen zu Frustrationen führen, da die Rückmeldung, die ihnen am Ende eines solchen Verfahrens gegeben wird, die Vertraulichkeit der geführten Gespräche gewährleisten muss somit als kurz und simpel betrachtet werden könnte.

Ein Konflikt zwischen zwei Personen beispielsweise hat Auswirkungen auf das gesamte Team, und wenn er nicht gelöst wird, steigt das Risiko einer allgemeinen Verschlechterung der Teamdynamik, des Auftretens psychosozialer Risiken und sogar des Ausscheidens von Mitarbeitern, was hohe Kosten verursacht und die Struktur schwächt. Selbst wenn der Konflikt gelöst wird, ist es sinnvoll zu berücksichtigen, dass die Situation alle Teammitglieder beeinflusst hat und dass die Arbeit an dem Zusammenhalt eine Antwort auf die Regulierung der Dynamik sein kann. Das BMUKM bietet regelmässig seine Unterstützung bei der Begleitung von Teams an, wobei immer die Besonderheiten der jeweiligen Situation berücksichtigt werden.

Die Interventionen betrafen sowohl Teile von Teams als auch ganze Teams. Einige waren in die Hierarchie eingebunden, andere nicht. Es ist festzustellen, dass es zwar mehr Transparenz über den Prozess gibt, die Frage der Vertraulichkeit über den Inhalt jedoch ähnlich bleibt. Die Dynamik der Teaminterventionen ermöglicht es, die Beteiligung und die Persönlichkeit jedes Einzelnen zu respektieren. Ein eher zurückhaltender Mitarbeiter wird zum Sprechen ermutigt, aber nicht gezwungen, ebenso wie ein sehr aktiver Mitarbeiter nicht in seinen Vorschlägen behindert wird, sondern eventuell aufgefordert wird, die anderen ebenfalls zu Wort kommen

zu lassen. Jeder hat die Gelegenheit gehabt, sich zu äussern, und zwar in einem sicheren und vertraulichen Rahmen, der gegebenenfalls von dem BMUKM gewährleistet wird.

Bis heute zieht das BMUKM eine positive Bilanz der Teameinsätze, die es durchführen konnte. Einer der sichtbarsten positiven Effekte ist zweifellos die Tatsache, dass jeder Teilnehmer direkt an der Verbesserung der Situation beteiligt ist, unabhängig von seiner Beteiligung an der Gruppendynamik. Der individuelle Ausdruck während des Vorbereitungsgesprächs, kombiniert mit dem Ausdruck und der Reflexion in der Gruppe, trägt zu einer sowohl persönlichen als auch kollektiven Beteiligung bei, was es oft leichter macht, Veränderungen zu akzeptieren, Vorschläge zu machen, die das gesamte Team einbeziehen, und sich vor allem bewusst zu werden, dass man Teil eines Systems ist.

Dies trägt dazu bei und hilft, Abstand zu gewinnen. Natürlich ist die Teamkohäsion kein Wundermittel, und die Wiederherstellung einer positiven Teamdynamik kann sich nicht allein auf diese Art von Intervention stützen. Dennoch fördert sie das Zusammenführen von Standpunkten, das Aussprechen von Bedürfnissen und führt zu konkreten, umsetzbaren und gemeinsam getragenen Lösungsansätzen.

Dieser Prozess hat den Vorteil, dass er die Teammitglieder, die eine schwierige Situation erleben, dazu anregt, es nicht einzig bei klagenden oder vorwurfsgeladenen Aussagen zu belassen, sondern aktiv am gemeinsamen Aufbau von Lösungen mitzuwirken. Teamkohäsionen sind also ein bescheidener und zugleich bewegender Schritt. Sie mobilisieren eine Projektion in die Zukunft und bringen die Teilnehmer dazu, sich in einer noch anspruchsvolleren Phase zu engagieren: dem Übergang zur Aktion, zur Umsetzung und Anwendung der guten Absichten und Vorschläge. Dieser Übergang setzt die Akzeptanz der Notwendigkeit einer Veränderung voraus oder manchmal auch die Akzeptanz, dass eine Veränderung nicht möglich sein wird. Dieser Prozess ist nicht möglich ohne die Entwicklung von Toleranz gegenüber dem Standpunkt des anderen, das Bewusstsein für die Komplexität, die Schwierigkeiten und den Reichtum des Systems, in dem jedes Teammitglied arbeitet.

4.3.4 Partnerschaften

Im Jahr 2023 hat das BMUKM sein Netzwerk an externen Partnern ausgebaut und wird dies auch 2024 fortsetzen, um die Zusammenarbeit weiter auszubauen oder zu verstärken.

Ausserdem wird die Qualität der Zusammenarbeit mit internen Partnern wie dem DPM, der ZMLP, usw. weiterentwickelt.

5. Das Team

Das BMUKM wird durch ein multidisziplinäres Team von Spezialisten und Fachleuten auf dem Gebiet des Konfliktmanagements vertreten. Das BMUKM ist in der Lage, mit allen Situationen umzugehen, unabhängig davon, ob es sich um einen Konflikt handelt oder nicht, mit dem Ziel, so schnell wie möglich konstruktive Lösungen zu finden und damit eine Verschlechterung der Arbeitsbeziehungen zu vermeiden. Das BMUKM kann Anfragen in deutscher und französischer Sprache beantworten.

Vorteil der Multidisziplinarität: komplementäre und vielseitige Sichtweisen bezüglich der Situationen.

Das Team setzt sich aus 4 Teilzeitkräften zusammen: 4 Beraterinnen für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement.



Von links nach rechts, Liliane Baer, Géraldine Biollaz, Catherine de Roten et Sonia Zbinden

6. Perspektiven 2024

Das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement sieht für die nahe Zukunft in den folgenden Hauptbereichen eine Entwicklung oder Veränderung vor:

- ▲ Ausarbeitung einer Strategie für die kommenden 3 Jahre;
- ▲ Verankerung der neuen Struktur;
- ▲ Entwicklung des Teams in Bezug auf die Werkzeuge, um in Einzelgesprächen besseren Abstand zu gewinnen, insbesondere durch den lösungsorientierten Ansatz;
- ▲ Entwicklung des Netzwerks externer Partner;
- ▲ Entwicklung der Prävention durch Workshops zur Sensibilisierung für psychosoziale Risiken;
- ▲ Entwicklung eines Sensibilisierungsprojektes im enger Zusammenarbeit mit der Dienststelle für Personalmanagement zur Prävention und zum Umgang mit Suchtmitteln, welches sich an Lehrlingsausbildner sowie an Lernende richtet;
- ▲ Entwicklung und Förderung des Angebots an Büchern, die vom BMUKM zur Verfügung gestellt werden;
- ▲ Anpassung der Richtlinien des BMUKM.

7. Verdankung

Das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement bedankt sich bei den folgenden Partnern und Personen:

Das Beratungsteam mit ihrer Präsidentin, Frau Danielle Chevrier und ihren Mitgliedern, Herr Vincent Biselx und Herr Manfred Kuonen,

Die Direktion der DPM mit Herrn Gilbert Briand, Chef der Dienststelle für Personalmanagement und seiner Stellvertreterin, Frau Carine Knubel,

Die gesamte Belegschaft der Dienststelle für Personalmanagement,

Die Vorsteher der Departemente, die Generalsekretäre und die HR-Verantwortlichen,

Die ZMLP, die Sozialpartner und die Personalverbände.

8. Erfahrungsberichte

«Das Büro hat durch seine Verfügbarkeit und Professionalität wirksam dazu beigetragen, eine schwierige Beziehungssituation zu verbessern, die jedoch ohne den guten Willen und die Bemühungen der Betroffenen nicht möglich gewesen wäre. Wir wissen es zu schätzen, dass wir auf die Präsenz und das Engagement des BMUKM zählen können. Vielen Dank für Ihren Einsatz für den Menschen am Arbeitsplatz!»

Eric Kirchmeier, Kantonstierarzt

«Als Leiter einer Organisationseinheit wollte ich in meinen Teams Überlegungen zur individuellen Positionierung im beruflichen Umfeld anstossen. Da unser Tätigkeitsbereich multikulturell, generationenübergreifend und multiethnisch ist, ist es von entscheidender Bedeutung, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit eine professionelle und angemessene Haltung einnehmen können, sei es in ihren Beziehungen zu unseren Nutzniessern oder unter Kollegen, damit sie sich in einem gesunden und sicheren Umfeld entwickeln können. Die Unterstützung durch die vom BMUKM angebotenen Schulungen wurden besonders geschätzt und waren für alle meine Teams von Vorteil. »

Xavier Mesot, Bereichsleiter

«Bei der Arbeit fühlte ich mich seit mehreren Jahren mit dem umfangreichen Aufgabenbereich überfordert. Ich fühlte mich seit Jahren immer unter Anspannung und Stress. Mit meiner Sensibilität und meinem Perfektionismus hatte ich die Sorge und Angst, die täglichen Pendenzen nicht mehr fristgerecht einhalten zu können, da stetig neue Projekte dazukamen.

So begannen meine Schlafstörungen (ganze zwei Jahre) mit stetiger Müdigkeit, Konzentrationsverminderung, Unruhe, Stress und Angstzustände am Arbeitsplatz, bis ich eines Morgens im Büro komplett zusammengebrochen bin.

Während meiner Krankheit wurde ich vom BMUKM kontaktiert, die mir sehr geholfen haben.

Zuerst wurden meine persönlichen Sorgen und Ängste angehört und analysiert. Durch intensive Gespräche halfen Sie mir mein verlorenes Selbstwertgefühl wiederaufzubauen und vor allem zu lernen, sich Sorge zu tragen.

Ebenfalls wurden Lösungen mit dem Arbeitgeber gefunden um den Wiedereinstieg sowie das zukünftige Arbeitsvolumen sorgfältig zu planen.

Herzlichen Dank»

Bernard Rotzer, Verantwortlicher Landerwerb bei der DFM

«In einer Sitzung des Büros für Konfliktmanagement habe ich mehr darüber gelernt, wie man mit Streitigkeiten am Arbeitsplatz umgeht, aber auch, wie man Dinge, die man nicht ändern kann, und unterschiedliche Sichtweisen akzeptiert. Das hat mir geholfen, die Beziehungen zu meinen Kollegen gelassener anzugehen und mich bei der Arbeit wohler zu fühlen.»

Eine Mitarbeiterin der Kantonsverwaltung

«Zuhören, Verfügbarkeit und Vertrauensbildung in einem neutralen, nicht wertenden Umfeld: Das sind die ersten Worte, die mir einfallen, um meine Erfahrungen mit dem BMUKM darzustellen.

Sie werden dort die den Situationen angemessenen Lösungswege finden, wobei der Schwerpunkt auf der freien Meinungsäusserung liegt.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass sich Sandkörner im Getriebe einer Beziehung festsetzen, wenn Sie sich unverstanden fühlen oder Schwierigkeiten haben, Ihren Gesprächspartner zu verstehen: Zögern Sie nicht, die Beratung des Büros in Anspruch zu nehmen. Der Rahmen und die angebotenen Hilfsmittel erleichtern den Dialog oder stellen ihn wieder her.

Wir alle haben unseren Rucksack zu tragen. Das BMUKM hat mir geholfen zu verstehen, dass man überflüssige Steine am Strassenrand liegen lassen sollte und dass jeder seinen eigenen Rucksack zu tragen hat. »

Ein Schulleiter

Die Dienststelle für Berufsbildung (DB) konnte im letzten Jahr in verschiedenen Situationen auf die Unterstützung des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement (BMUKM) zählen.

Als Dienstchefin erscheint es mir wichtig, einem Moment, einer Situation oder auch einem Konflikt die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken. Es braucht eine gewisse Offenheit und die Bereitschaft, persönlichen und zwischenmenschlichen Themen

Raum zu geben und sich einen professionellen Blick von aussen zu erlauben, um gemeinsam vorwärtszukommen.

Wir erwarten hohe Leistungsbereitschaft von unseren Mitarbeitenden, der Druck von aussen steigt ständig an und es sollte immer mehr in immer weniger Zeit geschafft werden. Die Zusammenarbeit und Kommunikation ist dabei zum Schlüsselement geworden, denn nur so sind die vielfältigen Anforderungen der heutigen Zeit zu schaffen. Gemeinsam sind wir stark, aber eben nur, wenn es jedem Einzelnen dabei gut geht. Das BMUKM konnte durch seine Professionalität und mit Hilfe verschiedenster Instrumenten die Mitarbeitenden in ihrem jeweiligen Prozess begleiten.

Ich bin überzeugt, dass Zeit und Energie, welche wir in die Teamentwicklung investieren, uns alle und damit auch das gesamte System weiterbringt.

Tanja Fux, Chefin der Dienststelle für Berufsbildung

Das Leben stellt uns manchmal vor Prüfungen, denen gegenüber wir uns hilflos und ohnmächtig fühlen...

Das Büro für Unterstützung und Konfliktmanagement hat mir in einem Moment meiner Karriere, in dem mich Zweifel und Angst in Beschlag genommen hatten, wertvolle und professionelle Hilfe im Umgang mit einer menschlichen Problematik gegeben.

Wohllollen, Vertrauen, aktives Zuhören, Verfügbarkeit und Relevanz fassen die Arbeit dem BMUKM-Mitarbeiterin, die mir und einem Teil meiner Mitarbeiter mehrere Wochen lang zur Seite stand, gut zusammen.

Ihre Interventionen und wertvollen Ratschläge haben mich in Bezug auf die Richtigkeit meines Handelns beruhigt, mir wertvolle Werkzeuge für den Umgang mit heiklen Situationen an die Hand gegeben, aber vor allem haben sie mir geholfen, nicht das Handtuch zu werfen, mich verstanden zu fühlen und wie ein Schutzengel wieder Freude an meiner täglichen Arbeit zu haben.

Auch meine Mitarbeiter konnten von einer wohlwollenden Betreuung profitieren, die es ihnen ermöglichte, ihre Ängste und Zweifel zu überwinden, aber vor allem, ihre Arbeit mit mehr Leichtigkeit fortzusetzen. Heute hat unser Team zu einer Gelassenheit zurückgefunden, die ich allerdings noch als "zerbrechlich" bezeichnen würde. Der Weg ist noch lang ... aber wir werden es schaffen.

Ein riesiges Dankeschön an das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement!

Ein Mitglied eines Direktionsteams

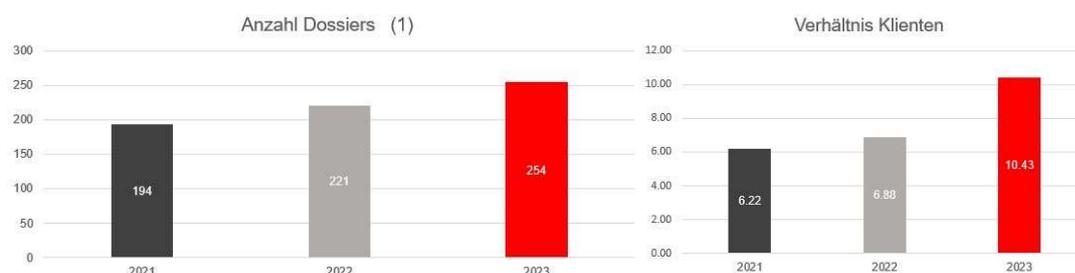
9. Anhang 1: Reporting

Die folgenden Statistiken gelten ab dem 1. Januar 2020 und basieren auf einer Neudefinition der Parameter.

Auszug aus der BMUKM-Statistik, Stand 30. Dezember 2023:

Während des Jahres 2023 begleitete das BMUKM 254 Situationen, von insgesamt 606 betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, davon 588 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung (KV), was einer Quote von 10.43 (KV) in Bezug auf die ganze Verwaltung entspricht.

Zur Information: Eine Situation kann eine Person betreffen, wie sie auch eine ganze Abteilung betreffen kann. Es ist zu erwähnen, dass im Rahmen der Förderung des Teamzusammenhalts auch Personen angehört werden, welche keine besonderen Schwierigkeiten darlegen. Diese werden in der nachfolgenden Statistik ebenfalls mitgezählt.



Jahr	Anzahl Dossiers (1)	Anzahl Klienten (2)	Anzahl Mitarbeitende	Verhältnis Klienten
2021	194	329	5291	6.22
2022	221	367	5336	6.88
2023	254	588	5635	10.43

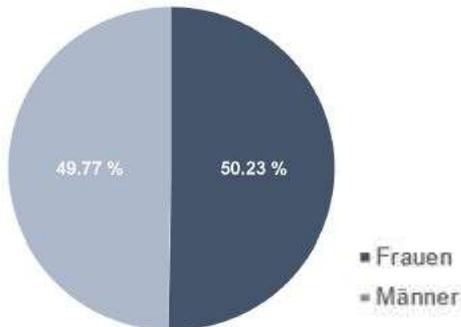
(1) Daten basierend auf allen vom BMUKM überwachten Situationen

(2) Daten, welche nur Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung betreffen

Anmerkung: Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezieht sich auf die in Punkt 2 dieses Berichts genannten Zielgruppe

Bei den Personen, die zwischen 2021 und 2023 vom BMUKM angetroffen wurden, war das Verhältnis zwischen Männern und Frauen ausgeglichen, und die Mehrheit der Klienten war zwischen 40 und 59 Jahre alt.

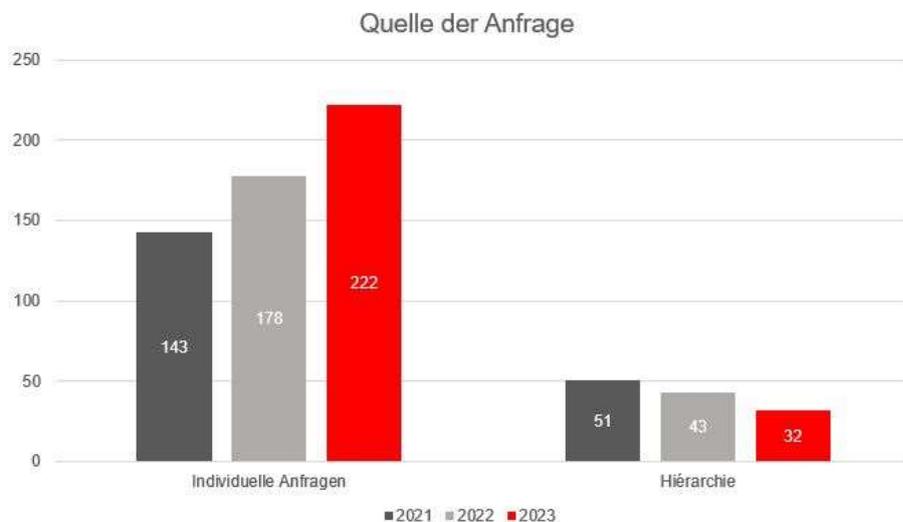
Verhältnis Männer/Frauen



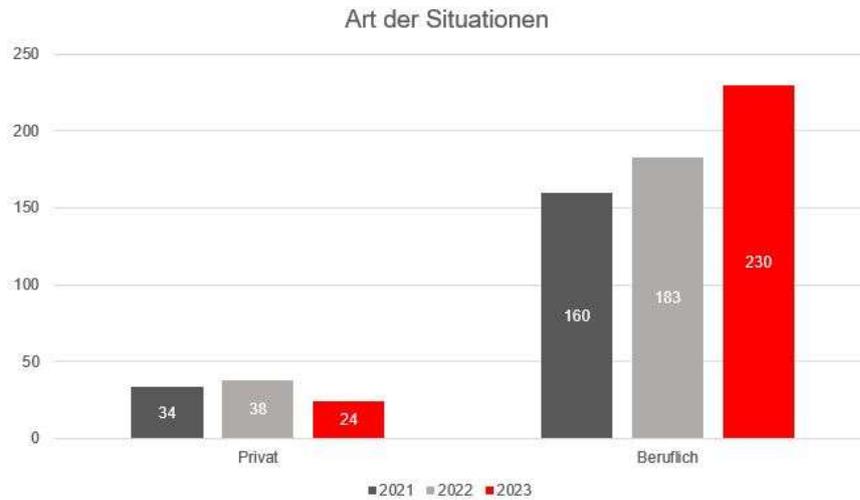
Verhältnis nach Altersklassen



Von den 254 begleiteten Situationen baten 222 Personen spontan um BMUKM-Dienstleistungen und 32 Anfragen kamen von Seiten der Direktion oder wurden von ihr angeregt.



Im Jahr 2023 hat das BMUKM 230 berufliche und 24 private Situationen begleitet.

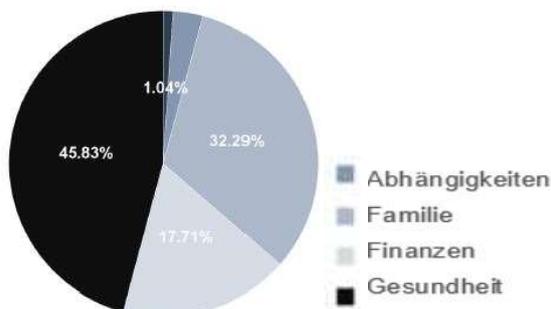


Zwischen 2021 und 2023 betrafen 40% der beruflichen Situationen Beziehungs- und/oder Managementschwierigkeiten und 45% der privaten Situationen waren mit Gesundheitsproblemen verbunden.

Berufliche Situationen



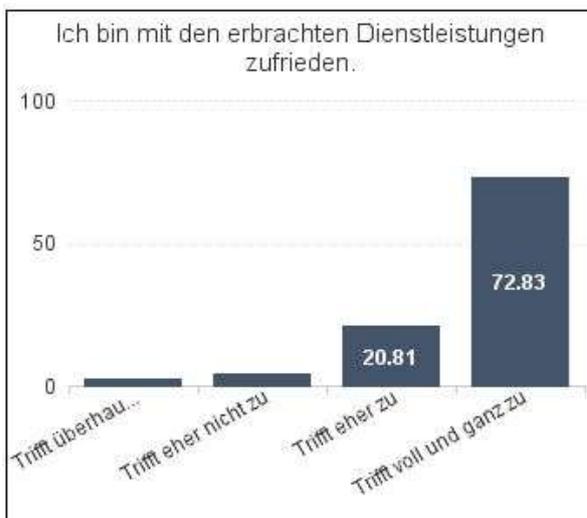
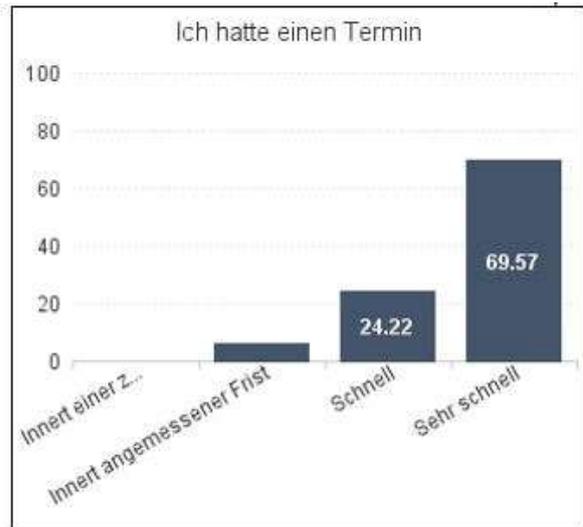
Private Situationen



Auszug aus den Ergebnissen der Zufriedenheitsumfrage

Ein Fragebogen zur Zufriedenheit wird seit Ende April 2020 übermittelt und die Rücklaufquote liegt bei über 80%.

Fast 40% der Zielgruppen hat die BMUKM durch die Hierarchie kennengelernt und fast 70% haben sehr schnell einen Termin bekommen.



Über 90% der Personen waren mit den erhaltenen Leistungen zufrieden und würden das BMUKM weiterempfehlen.