



CANTON DU VALAIS  
KANTON WALLIS

Büro für Mitarbeiterunterstützung  
und Konfliktmanagement

# Geschäftsbericht 2021

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

BSGC@admin.vs.ch  
[www.vs.ch/web/bsgc](http://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 .....	8
4.1	Interne Organisation / Hilfsmittel / Prozesse .....	8
4.2	Wirkung der Dienstleistungen auf die Zielgruppen im Jahr 2021.....	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 2022 .....	14
7.	Verdankung .....	14
8.	Erfahrungsberichte .....	15
9.	Anhang 1: Reporting.....	19

## 1. Einleitung

Entwicklung und Begleitung von Veränderungen sind die markanten Begriffe in diesem zweiten Jahr des Bestehens des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement (BMUKM), welches einen sehr starken Anstieg der Anfragen verzeichnet, insbesondere für Situationen, die über die Hierarchie mit dem beruflichen Kontext verbunden sind.

Diese Anfragen ergeben sich meist aus strukturellen Veränderungen, die häufig zur Umsetzung neuer Arbeitsmethoden, Visionen oder Prioritäten führen. Obwohl es üblich ist, mit Änderungen von Arbeitsweisen zurechtzukommen, können diese manchmal als mangelnde Anerkennung oder ungerechte Abwertung an früherer Arbeitsweisen empfunden werden, wenn die Veränderung nicht konstruktiv begleitet wird.

Wie wir alle wissen, bringt jede Veränderung Unsicherheit, Orientierungslosigkeit, Unruhe und Unbehagen mit sich, und das alles oft mit einer starken Emotionalität. Die beste Art, eine Veränderung zu begleiten, besteht darin, diese einzuplanen, die Teams vorzubereiten und der Veränderung einen Sinn zu geben.

Denn die Emotionen, die naturgemäss mit jeglicher Art von Veränderung einhergehen, erzeugen oft auch ambivalente Spannungen im Inneren jedes Einzelnen. Die mit der Telearbeit verbundene Verpflichtung ist ein Beispiel dafür, wie die Tatsache, dass man sich nicht mehr persönlich treffen kann, eine Verschlechterung der Qualität der Beziehung mit sich bringen kann. Wir haben oft von Isolation, Verlust von Unterstützung, Verlust des Austauschs mit Kollegen, Vorgesetzten und der Öffentlichkeit, Komplikationen bei der Kommunikation und Verschlechterung der Leistungen berichtet.

Die Herausforderungen und Zuständigkeiten, die mit jeder Funktion und Rolle verbunden sind, sind zahlreich und das BMUKM möchte sich an dieser Stelle bei allen Personen bedanken, die sich bislang an das BMUKM gewandt haben, sowie für das Vertrauen, das sie ihm entgegengebracht haben und ohne das eine qualitativ hochwertige Zusammenarbeit nicht möglich gewesen wäre. Das BMUKM freut sich darauf, auch in Zukunft für jede Anfrage eine "massgeschneiderte" Begleitung anbieten zu können.

Abschliessend möchte sich das BMUKM bei seinen internen und externen Partnern bedanken, die es ihm ermöglichen, seine Aktivitäten bestmöglich durchzuführen, insbesondere bei der Beratungsgruppe und der Dienststelle für Personalmanagement (DPM), die ihm die Unterstützung, die Mittel und die völlige Unabhängigkeit gewähren, die es für seine Aufgabe benötigt.

Liliane Baer  
Verantwortliche des Büros

## 2. Beratungsteam: Das Wort der Präsidentin

Nach zwei Jahren Tätigkeit in seiner neuen Form hat das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement (BMUKM) seine Legitimität im Dienste der kantonalen Verwaltung gestärkt. Ein Beweis dafür ist der stetige und massive Anstieg der Unterstützungsanfragen, die zum größten Teil im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit stehen. Damit erfüllt das Büro seine erste Aufgabe, nämlich psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz zu verhindern und zu bewältigen. Das Büro ist auch eine Ressource für Mitarbeiter, die sich in schwierigen privaten Situationen befinden.

Um all diesen Anforderungen gerecht zu werden, ermöglichen es die Erfahrung und die Kompetenzen der Verantwortlichen, Frau Baer, und ihrer Kollegin, Frau Merola, so nah wie möglich an die ermittelten Bedürfnisse heranzukommen; administrativ wird das Team von Frau Savioz unterstützt. Das Beratungsteam ist ihnen sehr dankbar für ihr Engagement und die Herausforderungen, denen sie sich täglich stellen. Ab Anfang 2022 wurde das Team durch Frau Budeša verstärkt. Sie ersetzt Frau Gauye, die sich beruflich neu orientiert hat und der wir für ihre langjährige Tätigkeit danken.

Die Herausforderungen der Zukunft werden darin bestehen, die Qualität der Betreuungsleistungen aufrechtzuerhalten, das Gleichgewicht zwischen den ständig wachsenden Anforderungen, den begrenzten Ressourcen und dem Auftrag, der dem BMUKM zukommt, zu finden und zu bewahren, die richtige Einstellung zwischen dem Wünschenswerten und dem Möglichen zu finden. Das Beratungsteam soll in Zusammenarbeit mit der Dienststelle für Personalmanagement dem Büro die notwendige Unterstützung zukommen lassen, um dessen Fortbestand zu sichern.

Marie-France Fournier  
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 (RS/VS 172.2) sowie in Artikel 34 der Verordnung über das Personal des Staates Wallis (kVPers) vom 22. Juni 2011 vorgesehenen Persönlichkeitsschutzes zuständig.

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 obligatorischen Schulzeit und der allgemeinen Mittelschule und Berufsfachschule, 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 einem Angriff auf seine 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 unterbreiten.

## 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:

<b>Analyse der Situation:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Die Kontaktperson klärt ihre Erwartungen und Bedürfnisse und strukturiert nach und nach ihr Erzähltes.</li> </ul>
<b>Information und Beratung zu den möglichen Vorgehensweisen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Beraterin/der Berater erläutert die verschiedenen verfügbaren Optionen.</li> <li>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.</li> </ul>
<b>Ausarbeitung von Einzelstrategien:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Beraterin/der Berater verfügt über verschiedene Hilfsmittel, um bestimmte Schwierigkeiten durchzuarbeiten.</li> <li>Die Person entwickelt individuelle Strategien, um eine akzeptable Lebensbalance zu finden und die schwierige Situation zu bewältigen.</li> </ul>
<b>Koordination mit implizierten Partnern:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Das Unterstützungsnetzwerk der Person wird koordiniert und der Prozess wird erleichtert.</li> </ul>
<b>Zuweisung an andere spezialisierte Dienstleistungserbringer:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Die Person verfügt über die notwendigen Informationen, um ein Follow-up zu erhalten, das ihren Erwartungen oder Bedürfnissen entspricht.</li> </ul>
<b>Vorbereitung von schwierigen Gesprächen mit der Linie und den Mitarbeitern:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Die Person betrachtet die Situation mit Abstand und bespricht mit einer Drittperson, die Elemente welche es anzusprechen gilt und auf welche Art und Weise dies geschehen soll.</li> </ul>

### 3.1.3 Vorschlag von individuellen Massnahmen an die ratsuchende Person

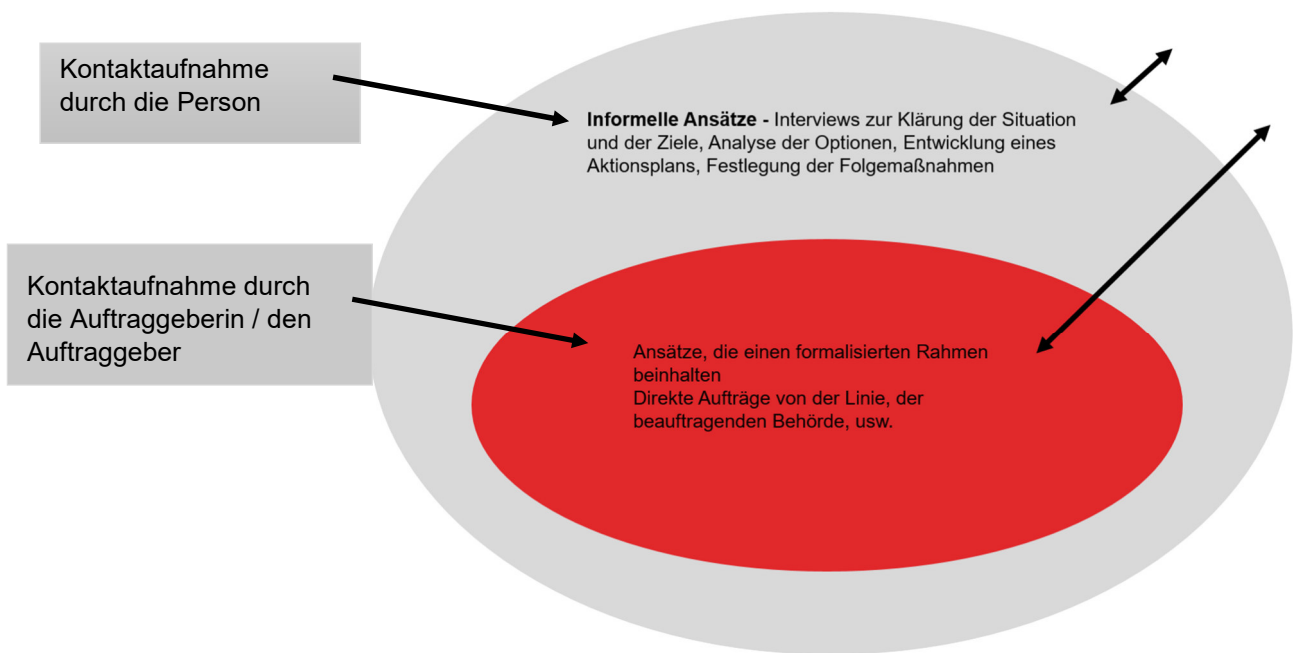
- ▲ Kontakt der ratsuchenden Person (bzw. des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement mit Einverständnis der ratsuchenden Person) mit einem internen Relais, um in Absprache mit der Hierarchie die Durchführung von Unterstützungsmassnahmen (Coaching, Training) oder anderen individuellen 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

### 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 zweite Jahr vor allem folgenden Aufgaben gewidmet:

- ▲ Die Implementierung von verschiedenen internen Prozessen;
- ▲ Die Aktualisierung verschiedener interner Richtlinien in Zusammenarbeit mit der DPM und des Beratungsteams;



## 4.2 Wirkung der Dienstleistungen auf die Zielgruppen im Jahr 2021

### 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

Was die **anderen Leistungen** betrifft, so hat das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement **20 Teamkohäsionen** begleitet und **2 Arbeitsklima-Analysen** sowie etwa **20 Workshops** zu verschiedenen Themen im Zusammenhang mit der Realität des betreffenden Teams (Begleitung von Veränderungen, Kommunikation und Feedback, usw.) durchgeführt.

Am Ende einer Arbeitsklima-Analyse werden Verbesserungsschwerpunkte (mit konkreten Vorschlägen) identifiziert.

## 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.

### 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:

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

### 4.3.3 Entwicklung kollektiver Interventionen

Etwa ein Drittel der von dem BMUKM im Jahr 2021 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 Leistungen, um diese Situationen anzugehen. In jedem Fall führt das BMUKM

Gespräche, die eine Distanzierung und Reflexionshilfe 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 Elemente 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 ihrer Komplexität zu berücksichtigen, und eine Analyse sowie Empfehlungen zur Verbesserung der Situation abgibt. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sie ein Gesamtbild einer kollektiven Lage aus einem neutralen und professionellen Blickwinkel bietet und vor allem eine proaktive Kraft hat.

Das BMUKM hat nämlich 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 Mitteilung, die ihnen am Ende eines solchen Verfahrens gemacht wird, die Vertraulichkeit der Gespräche wahren muss und daher lakonisch erscheinen kann.

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 2021 hat der BSGC seine Beziehung zu Sucht Wallis ausgebaut, um verschiedene Optionen der Zusammenarbeit zu erörtern.

Ausserdem wird die Qualität der Zusammenarbeit mit internen Partnern wie dem DPM, der ZMLP, dem Amt für Gleichstellung und Familie usw. weiterentwickelt.

## 5. Das Team

Das BMUKM wird durch ein multidisziplinäres Team von Spezialisten und Fachleuten auf dem Gebiet des Konfliktmanagements und des Persönlichkeitsschutzes 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 ist kann, Anfragen in deutscher und französischer Sprache zu beantworten.

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

Besonderer Wert wird auf Interventionen im 2er-Team gelegt, um Konsistenz in der Praxis und in den Interventionsmodi herzustellen.

Das Team setzt sich aus 4 Teilzeitkräften zusammen: 3 Beraterinnen für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement und eine Mitarbeiterin für administrative Aufgaben.

## 6. Perspektiven 2022

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

- ▲ Erhöhung der Sichtbarkeit des BMUKM
- ▲ Entwicklung des Teams in Bezug auf Werkzeuge, um in Einzelgesprächen einen Schritt zurückzutreten, insbesondere durch den lösungsorientierten Ansatz
- ▲ Begleitung in suchtbezogene Situationen - Sensibilisierung und Ausbildung, die an das betroffene Publikum angepasst sind (je nach Beruf und Status)
- ▲ Sensibilisierung des Managements in Bezug auf die **Konsequenzen einer nicht betreuten Situation**
- ▲ Ermutigung, eine Arbeitsklima-Analyse entsprechend der Realität vor Ort in Betracht zu ziehen, mit dem Ziel, die relevantesten Handlungsschwerpunkte mit einem schnellen Ziel des allgemeinen Wohlbefindens zu identifizieren.
- ▲ Förderung der Antizipation und Entwicklung einer **Teamkohäsion** und **Feedbackkultur**

## 7. Verdankung

Das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement bedankt sich bei den folgenden Partnern und Personen für die Unterstützung, die Informationen und Ratschläge:

Das Beratungsteam mit ihrer Präsidentin, Frau Marie-France Fournier und ihren Mitgliedern, Frau Danielle Chevrier, und Herr Vincent Biselx,

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 Generalsekretäre und die HR-Verantwortlichen,

Die ZMLP, die Sozialpartner und die Personalverbände.

## 8. Erfahrungsberichte

*« Le service de la mobilité a entamé une mue qui implique, pour certains domaines, un changement de culture profond. De plus, compte tenu du nombre de collaborateurs.trices du services, des questions de conduite du personnel surviennent régulièrement. Dans un tel contexte, le bureau de soutien et de gestion des conflits apporte une approche méthodologique soutenant à la fonction RH du service. Les collaboratrices du bureau représentent aussi un partenaire neutre permettant de faire l'interface entre les collaborateurs.trices et la direction du service. Cet espace de dialogue permet de verbaliser les situations afin de mieux les analyser. Ce regard externe permet également de prendre du recul sur des situations parfois empreintes d'une forte charge émotionnelle. Confronté aux défis de la conduite du personnel, le bureau de soutien est une carte supplémentaire précieuse à disposition des services.*

*Vincent Pellissier  
Chef de Service »*

*« Alors que son activité se centrait sur l'appui aux entreprises confrontées aux vagues pandémiques, le Service de protection des travailleurs a pu bénéficier du précieux soutien du BSGC.*

*Face aux enjeux et aux difficultés relationnelles du moment, le BSGC offre un espace d'écoute et d'identification des pistes d'amélioration qui permet à chacune et à chacun de se poser les bonnes questions et de se repositionner dans son rôle, dans un climat de bienveillance sans complaisance.*

*Dans une seconde phase, le travail de cohésion des équipes a permis le développement et l'ancrage d'une culture de l'échange et du développement des bonnes pratiques.*

*Un dispositif essentiel d'implication et de responsabilisation de toutes et tous, à cultiver sur le long terme.*

*Nicolas Bolli  
Chef de Service »*

*« Notre service a fait appel au bureau de soutien et gestion de conflit et je suis satisfaite de son intervention. Le BSGC a immédiatement cerné notre besoin et pu appuyer les collaboratrices et collaborateurs de manière individuelle, puis collective.*

*Grâce au professionnalisme des intervenantes, les personnes concernées ont bénéficié, dès le début de la démarche, d'une écoute bienveillante qui leur a permis de s'exprimer en toute confiance et discrétion. Les outils et conseils délivrés ont été très appréciés et porteront très certainement leurs fruits également à moyen et long terme. Il est important pour les équipes, notamment pour les managers, de savoir qu'elles peuvent compter sur un tel soutien en cas de besoin.*

*Sandra Tiano  
Adjointe du Chef de Service »*

*« Das Team vom Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement (BMUKM) begleitet uns bereits seit längerem in unterschiedlichen Personalthemen. Angefangen als Coaching von einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bei alltäglichen Schwierigkeiten im privaten und beruflichen Umfeld konnte bereits für mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine spezifische Lösung gefunden werden. Insbesondere für Mitarbeiter mit dem Wunsch zu einer Neuorientierung hat uns die Begleitung durch das BMUKM als neutraler Ansprechpartner mit der offenen Art und neuen Ansätzen geholfen, das weitere Vorgehen gemeinsam festzulegen und für alle Beteiligten zufriedenstellend umzusetzen. Derzeit erlebt unsere Dienststelle eine umfassende Reorganisation. Das BMUKM war von Anfang an einbezogen als Beratungspartner von mir und den Direktionsmitgliedern, bei der Kommunikation an die einzelnen Teams und in einem zweiten Schritt bei der Begleitung der neu gebildeten Teams. Dadurch konnten Konflikte antizipiert u/o gelöst und Personalausstritte vermieden werden. Wir werden auch in Zukunft auf die Zusammenarbeit mit dem BMUKM setzen und sehen diese Begleitung als wertvolles zusätzliches Element in zahlreichen Themen der Personalführung.*

*Karla Z'Brun  
Dienstchefin »*

*« Je n'y serais pas arrivé seul ! Ecoute, professionnalisme, de très grandes compétences dans la gestion de situations hors norme, une disponibilité remarquable et remarquée dans l'urgence, aux niveaux individuels et du groupe et dans les deux langues.*

*Jean-Christophe Clivaz  
Dienstchef »*

*« Bei jeder Konsultation und/oder Kontaktaufnahme antworteten die Mitarbeiterinnen des BSGC auf kompetente, objektive, professionelle und effiziente Weise.*

*Durch den Dialog und die Unterstützung der BSGC-Mitarbeiterinnen konnten wir eine positive Verbindung zu den Personen in unserer Dienststelle aufrechterhalten, denen wir geraten hatten, die Kompetenzen der BSGC-Mitarbeiterinnen in Anspruch zu nehmen.*

*Adrian Zumstein  
Dienstchef »*

*« Le bureau a pleinement répondu à nos attentes en proposant des outils pertinents permettant de déployer la compréhension mutuelle des équipes et d'ainsi réaliser les missions de notre service avec davantage d'engagement encore*

*Anne-Catherine Sutermeister  
Cheffe de service »*



*« La gestion d'une équipe n'est pas simple. Certains conflits sont parfois délicats à gérer au risque d'envenimer la situation. Le bureau de soutien et de gestion des conflits m'a été d'une très grande aide autant du côté du ton verbal, de la posture à adopter, de la manière dont faire passer le message que du côté légal. Grâce à eux j'ai pu trouver des solutions, du soutien, être rassurée face à mes décisions et un bon fonctionnement dans mon équipe. »*

*Une cadre de l'Etat du Valais à l'origine de la démarche auprès du BSGC »*

*« Das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement hat uns bei der Bewältigung der bis anhin wohl schwierigsten Situation in unserer Schule sehr professionell und mit grosser Umsicht geholfen. Die intensiven Kleingruppen- und Einzelgespräche wurden in einer wohlwollenden Atmosphäre durchgeführt und ermöglichten mit positiven Gedanken in die bevorstehenden Gruppengespräche einzutauchen. Durch die geschulte Leitung der Gruppengespräche konnten Konflikte, negative Vorurteile und Emotionen auf ein Niveau heruntergebracht werden, so dass eine Zusammenarbeit erneut ermöglicht wurde. Wir empfehlen für die Bewältigung von schwierigen personellen Situation unbedingt mit dem Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement zusammenzuarbeiten. »*

*Olivier Mermod,  
Direktor Oberwalliser Mittelschule St. Ursula »*

*« J'ai eu l'occasion de faire appel aux services du Bureau de Soutien et de Gestion des Conflits en 2021. La notion de Soutien du Bureau a alors pris tout son sens. J'ai pu me confier en toute confiance, sans jugement et avec une écoute bienveillante. C'est tellement rare de pouvoir « vider son sac » sans crainte d'avoir des éventuelles répercussions. Mon interlocutrice a su rester neutre, ce qui permet de ne pas entrer dans une spirale accablante. Elle a pu me conseiller d'agir dans mon intérêt en me poussant hors de ma zone de confort et en refusant de rester sans réaction. Elle m'a conseillé un vocabulaire adapté, juste et sans agressivité ou apitoiement. Nous avons eu l'occasion de nous revoir à plusieurs reprises, m'aidant ainsi à respecter mes propres objectifs et à tenir les délais que je me fixais. Aujourd'hui, le suivi est terminé mais je ne saurais que recommander à chacun qui en ressent le besoin de s'adresser au Bureau sans crainte, il ne peut en ressortir que du positif. Et je n'hésiterai pas à refaire appel à eux si l'occasion et le besoin devaient se représenter. »*

*Une collaboratrice de l'Etat du Valais à l'origine de la démarche auprès du BSGC »*

*« Le BSGC est souvent connu pour la partie « gestion de conflit » et le vocable soutien est à tort compris pour les situations négatives. J'ai eu la chance de découvrir et de pouvoir utiliser une facette très dynamique et motivante du soutien, avec un vrai travail de transformation en profondeur. Trêve de suspens, je vous explique comment j'ai pu améliorer notre environnement professionnel grâce au BSGC.*

*En prenant mon poste de responsable d'équipe en avril 2021, je suis arrivée dans un contexte de télétravail extraordinaire, avec une équipe à distance et dont le manager précédent était parti quelque temps auparavant. Les membres de l'équipe, tous relativement seniors dans leurs fonctions ont néanmoins été affectés par cette période extrêmement éprouvante et déroutante à maints égards. Ensemble, nous avons décidé de tout mettre en œuvre pour trouver un mode de fonctionnement harmonieux et construire une base solide de valeurs communes, de manière à pouvoir faire face aux défis de l'avenir.*

*Le BSGC nous a guidé dans cette démarche en nous accompagnant pour découvrir nos styles de communication respectifs, apprendre à l'utiliser vis-à-vis de nos collègues de manière respectueuse. Ceci nous a permis de construire une confiance forte, et surtout une certaine sérénité dans les échanges. Sur ces bases, nous avons pu nous donner des feedbacks pour améliorer nos modes de fonctionnement et prendre des engagements pour l'avenir. Loin d'être une étape ponctuelle, ces « ateliers » ont signifié le point de départ d'un processus d'amélioration continue dans lequel chacun se sent libre de prendre sa place et de proposer des initiatives sans peur du jugement.*

*Je peux dire que le BSGC nous a ouvert une nouvelle voie dans ce travail d'équipe.*

*Et nous en sommes tous très reconnaissants.*

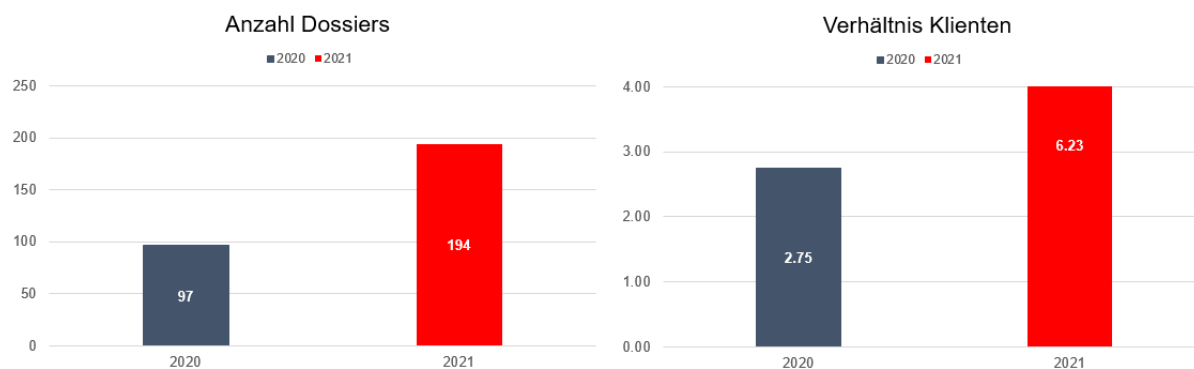
*Virginie Poulin  
Cheffe de Section »*

## 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 8. Februar 2022:

Während des Jahres 2021 begleitete das BMUKM 194 Situationen, von insgesamt 363 betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, davon 330 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung (KV), was einer Quote von 6,23% (KV) in Bezug auf die ganze Verwaltung entspricht.

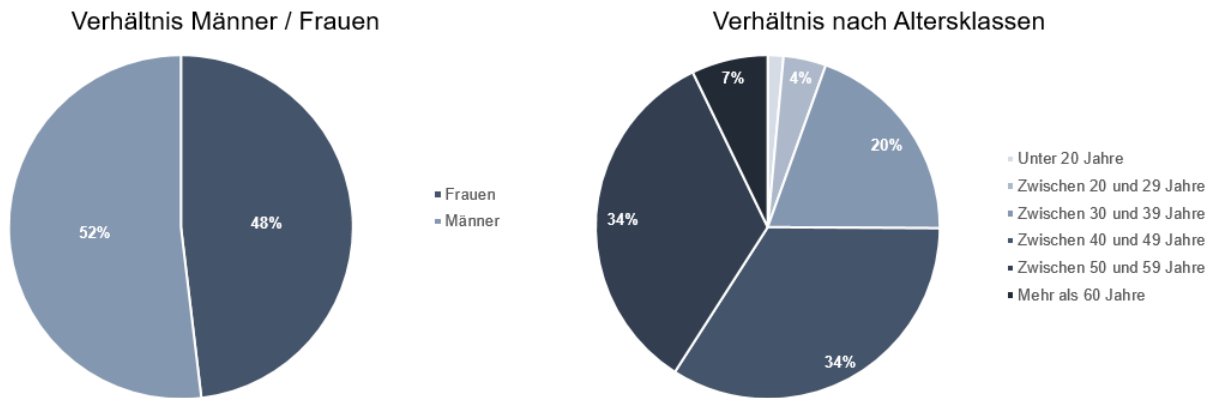


Jahr	Anzahl Dossiers (1)	Anzahl Klienten (2)	Anzahl Mitarbeitende	Verhältnis Klienten
2020	97	144	5236	2.75
2021	194	330	5293	6.23

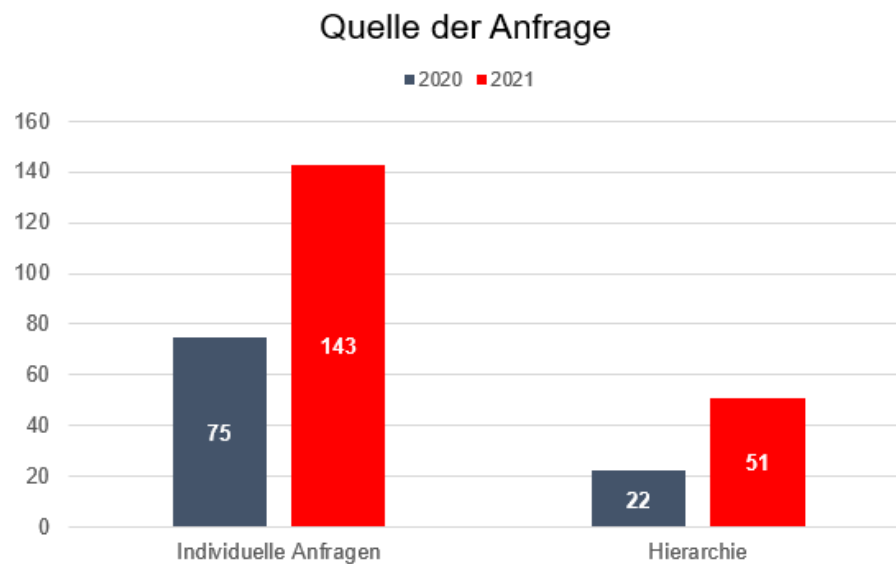
(1) Daten basierend auf allen vom BMUKM überwachten Situationen  
(2) Daten, welche nur Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung betreffen

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

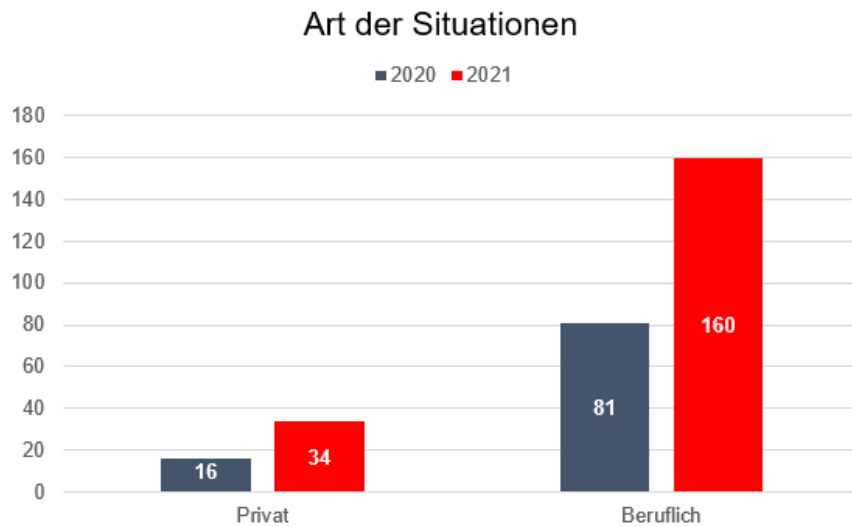
Zwischen 2020 und 2021 waren die meisten Personen, die vom BMUKM empfangen wurden, Männer und der grösste Teil des Publikums war in der Altersgruppe 40-59 Jahre.



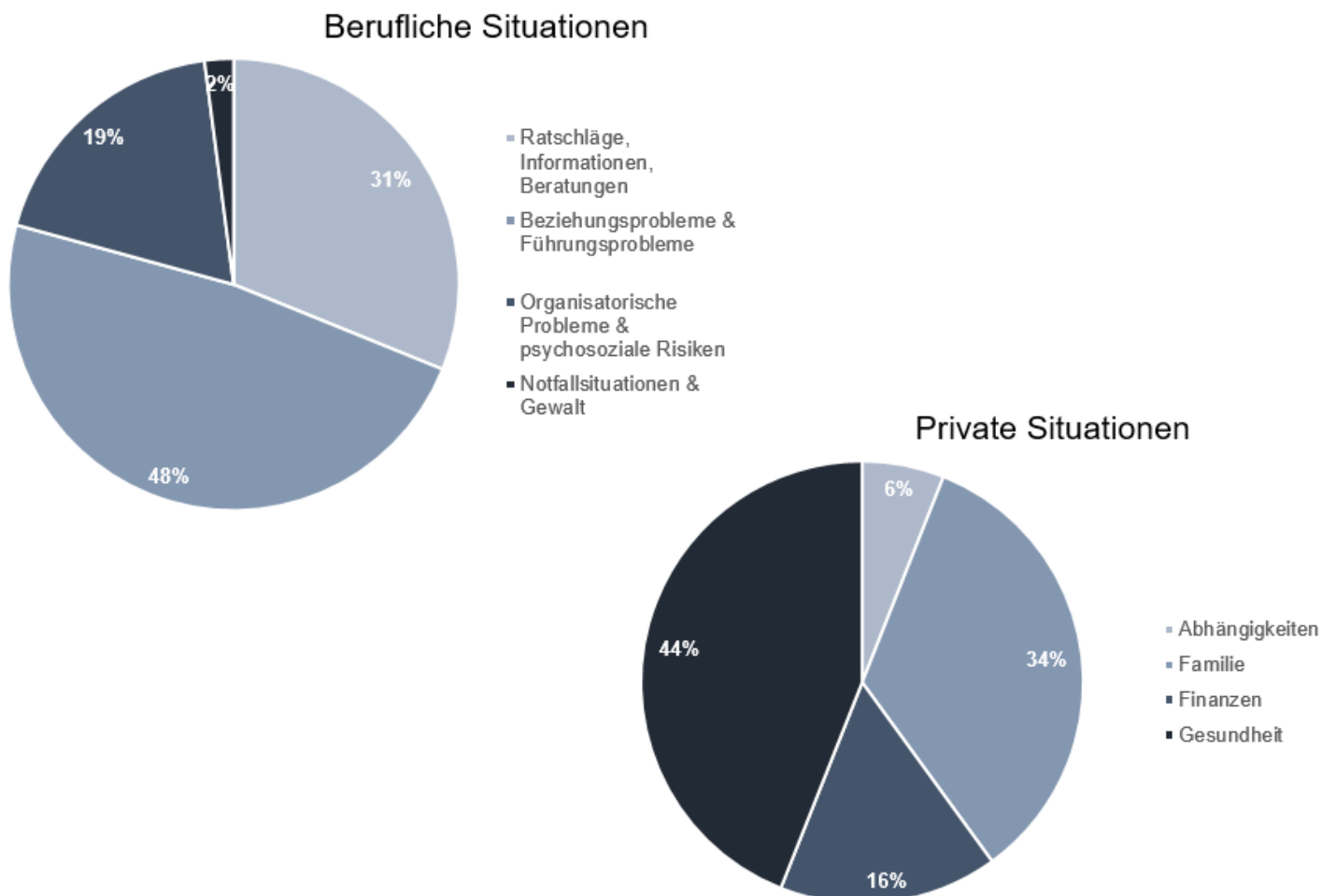
Von den 194 begleiteten Situationen baten 143 Personen spontan um BMUKM-Dienste und 51 Anfragen kamen von Seiten der Direktion oder wurden von ihr angeregt.



Im Jahr 2021 hat das BMUKM 160 berufliche und 34 private Situationen begleitet.



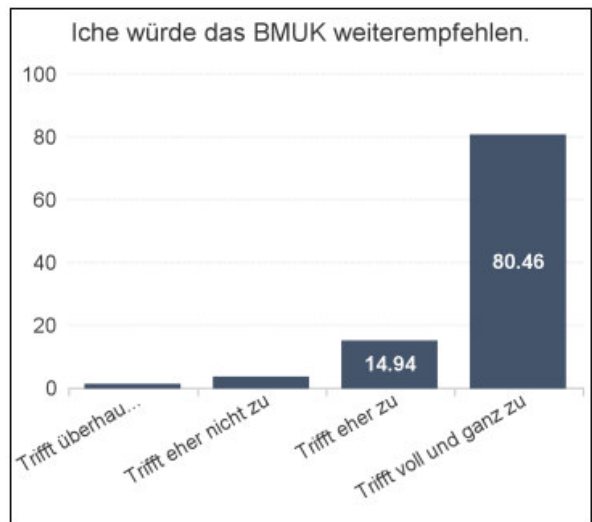
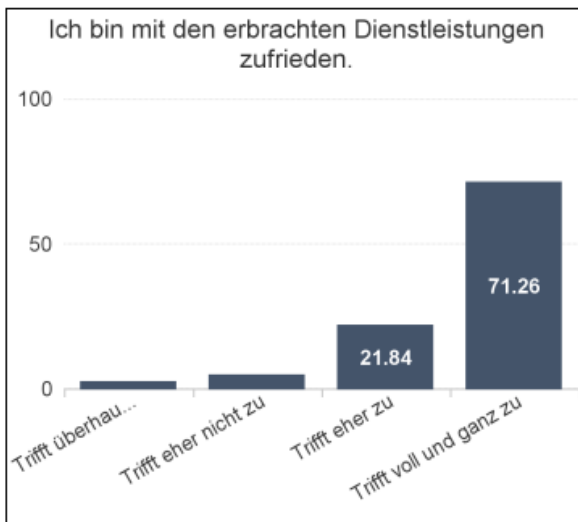
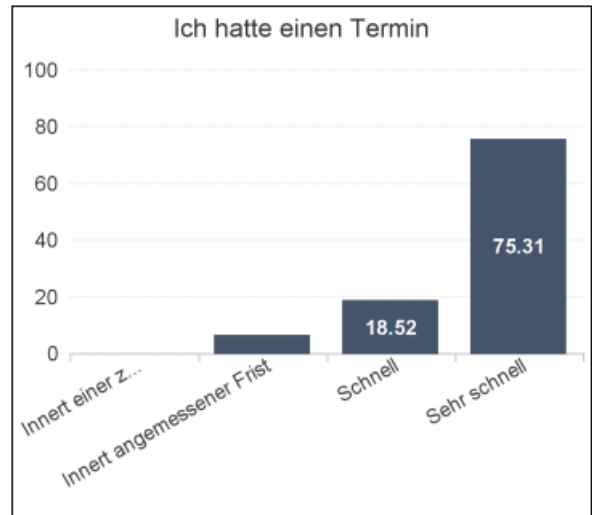
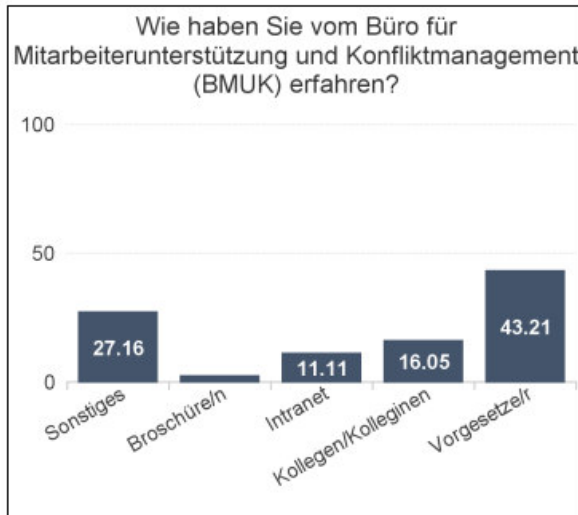
Zwischen 2020 und 2021, 48% der beruflichen Situationen betrafen organisatorische Probleme & psychosoziale Risiken. 44% der privaten Situationen hatten mit gesundheitlichen Problemen zu tun.



## Auszug aus den Ergebnissen der Zufriedenheitsumfrage

Seit Ende April 2020 wird ein Zufriedenheitsfragebogen verschickt und die Rücklaufquote liegt bei fast 66 %.

43 % der Personen haben durch ihren Vorgesetzten von dem BMUKM erfahren und 75 % erhielten sehr schnell einen Termin.



Mehr als 70% der Personen sind mit den Dienstleistungen, die sie erhalten haben, zufrieden und 80% würden die Dienstleistungen des BMUKM weiterempfehlen.