



CANTON DU VALAIS
KANTON WALLIS

Büro für Mitarbeiterunterstützung
und Konfliktmanagement

Geschäftsbericht 2022

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 2022.....	8
4.1	Interne Organisation / Hilfsmittel / Prozesse	8
4.2	Wirkung der Dienstleistungen auf die Zielgruppen im Jahr 2022.....	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

2022 verzeichnete das BMUKM erneut einen deutlichen Anstieg von Anfragen, was seine Kapazitäten auf eine harte Probe stellte, da über fünf Monate hinweg mit rund der Hälfte der Belegschaft auskommen musste.

Diese Begleitumstände spiegeln den Anstieg von Anfragen wider, die im Zusammenhang mit psychosozialen Risiken stehen, insbesondere das Empfinden von Mitarbeitenden von Mobbing und Erschöpfung. Zudem sind auch mehr Anfragen von Lernenden zu verzeichnen.

Das BMUKM beobachtet darüber hinaus, dass sich durch alle Berufsgruppen und Arbeitsumgebungen hinweg immer wieder ähnliche Problemfelder abzeichnen: Dabei geht es häufig um einen Mangel an Anerkennung oder Respekt, unzureichende oder ineffektive Kommunikation, unklare Aufgabenzuweisung, ein Führungsverhalten, das entweder zu stark kontrolliert oder zu nachgiebig ist sowie um schlechtes Arbeitsklima, das entweder gebilligt oder nicht bereinigt wird.

Die Erfahrung zeigt, wie wichtig es ist, zwei Aspekte zu berücksichtigen, mithilfe derer Konflikte vorgebeugt und zu einem guten Arbeitsklima beigetragen werden kann. Zum einen handelt es sich um einen Führungsstil, der darauf ausgerichtet ist, eine Vorbildfunktion einzunehmen, und der nicht lediglich die operativen Aufgaben mit Sorgfalt, ethischen Grundsätzen und emotionaler Intelligenz bewältigt, sondern auch die persönlichen Gefühle und die der anderen berücksichtigt. Nur so kann für Fairness, Sicherheit und eine konstruktive und motivierende Arbeitsatmosphäre gesorgt werden. Zum anderen geht es um die Fähigkeit, Wertschätzung zu zeigen – eine elementare Quelle der Motivation, die unbezahlbar ist und dennoch viel zu sehr vernachlässigt wird. Das Ziel ist weder eine bessere Vergütung noch materielle Vorteile, sondern schlicht die Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit, des Engagements und der Arbeitsergebnisse.

Das BMUKM sieht sich im kommenden Jahr zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Insbesondere soll ein besonderer Schwerpunkt auf den Bereich der Prävention gelegt werden.

Abschliessend möchte sich das BMUKM beim Vorsteher des Departements für Finanzen und Energie für seine Unterstützung bei der Schaffung einer zusätzlichen halben VZÄ durch den Staatsrat sowie bei allen Menschen, die seine Dienste in Anspruch genommen haben, für das entgegengebrachte Vertrauen bedanken, ohne das es seine Aufgabe nicht fortsetzen könnte.

Liliane Baer
Verantwortliche des Büros

2. Beratungsteam: Das Wort der Präsidentin

2022 war das dritte Jahr, in dem das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement (BMUKM) in seiner jetzigen Struktur aktiv ist. Die immer stärker steigende Anfragequote macht deutlich, wie gerechtfertigt der Auftrag des Büros ist und wie gross der Bedarf an betrieblicher Gesundheitsförderung in den verschiedenen Abteilungen der Kantonsverwaltung ist. Das Image von Arbeitgebern, die soziale Verantwortung übernehmen, wird durch die Existenz einer solchen Einrichtung gefördert. Das BMUKM stärkt die Position der Arbeitgeber im Hinblick auf die Erfüllung ihrer gesetzlichen Verpflichtungen, d. h. den Schutz der physischen und psychischen Gesundheit und die Gewährleistung der persönlichen Integrität der Mitarbeitenden. Hierzu arbeitet das Büro Hand in Hand mit anderen Instanzen, insbesondere der Dienststelle für Personalmanagement (DPM). Es ist dem Beratungsteam ein Anliegen, die Synergiewirkung zwischen dem BMUKM und der DPM sowie die daraus erwachsende anhaltende Optimierungsdynamik ausdrücklich zu betonen.

Die strategischen Schwerpunkte – Information, Prävention und Intervention – sind sinnvoll und bedarfsorientiert. Dies gilt sowohl für berufliche Problemstellungen (Teamzusammenhalt, Begleitung von Führungskräften, Konfliktmanagement) als auch für persönliche Lebensumstände (Familie, Finanzen, Gesundheit), mit denen sich das Büro befassen muss.

Das Beratungsteam möchte sich bei der Verantwortlichen des Büros, Liliane Baer, und ihren Mitarbeiterinnen, Frau Merola und Frau Budesa, für ihren unermüdlichen Einsatz bei der Suche nach pragmatischen und menschlichen Lösungen bedanken, die sie in den jeweiligen Situationen, in denen ihre Dienste in Anspruch genommen wurden, finden konnten.

Für 2023 ist es eine grosse Herausforderung, den organisatorischen Aufbau des Büros weiter zu optimieren und ein starkes Team zusammenzustellen, das in der Lage ist, die ständig wachsende Nachfrage zu bewältigen und gleichzeitig die hohe Qualität der erbrachten Leistungen aufrechtzuerhalten.

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:

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 Elemente welche es anzusprechen gilt und auf welche Art und Weise dies geschehen soll.

3.1.3 Vorschlag von individuellen Massnahmen an die ratsuchende Person

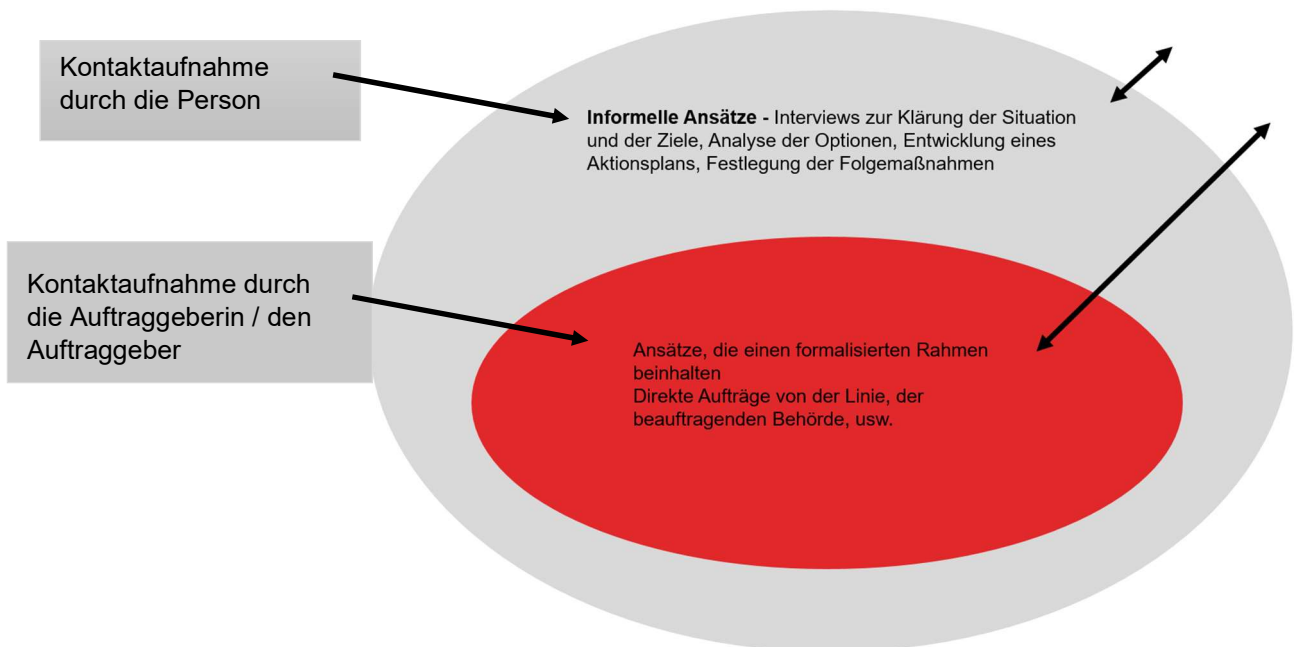
- ▲ Kontakt der ratsuchenden Person (bzw. des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement mit Einverständnis der ratsuchenden Person) mit einem internen Relais, um in Absprache mit der Hierarchie die Durchführung von Unterstützungsmassnahmen (Coaching, Training) oder anderen individuellen 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 2022

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 2022

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 15 **Teamkohäsionen** begleitet, **4 Arbeitsklima-Analysen** sowie etwa **30 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.

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:

- ▲ Teamkohäsion;
- ▲ 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 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

2022 konnte das BMUKM mit Unterstützung der Dienststelle für Personalmanagement ein Kooperationsprojekt mit «Sucht Wallis» weiter voranbringen. So werden inzwischen Workshops zur Sensibilisierung von Führungskräften angeboten, in denen ihnen konkrete Hilfsmittel an die Hand zur Verfügung gestellt werden, um im Umgang mit Fragen der Suchthematik bestmöglich unterstützen zu können.

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 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.

Das Team setzt sich aus 3 Teilzeitkräften zusammen: 3 Beraterinnen für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement.

6. Perspektiven 2023

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

- ▲ Förderung der Aktivitäten des BMUKM
- ▲ Entwicklung des Teams in Bezug auf Werkzeuge, um in Einzelgesprächen einen Schritt zurückzutreten, insbesondere durch den lösungsorientierten Ansatz
- ▲ Entwicklung von Workshops, um das Bewusstsein für psychosoziale Risiken zu schärfen
- ▲ 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:

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

Die ZMLP, die Sozialpartner und die Personalverbände.

8. Erfahrungsberichte

«Es ist nicht immer einfach, sein persönliches Leid in Worte zu fassen, und vor allem auch den Mut dafür aufzubringen, egal in welcher Funktion man sich befindet. Ein Team, das sich wiederholt an die Leitung der Dienststelle wendet und teilweise den Mut findet, sich anzuvertrauen, sollte unbedingt angehört werden. Fragt sich nur, wie man mit der Situation umgehen und welche weiteren Schritte man unternehmen sollte. Und wer sagt die Wahrheit? Wie kann man vermeiden, dabei unbeholfen zu wirken, welche Vorgehensweise ist angebracht und welche Art von Unterstützung kann angeboten werden? Vor dem Hintergrund all dieser Fragen lernten wir das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement kennen. In einem Klima des Wohlwollens, des Vertrauens und der Diskretion fanden die Betroffenen hier einen Ort des Zuhörens und des Dialogs. Dieser erste Schritt war bisweilen recht emotional beladen und je nach Person noch spürbar, als wir die zweite Phase einläuteten. Mit ihr begann dann die Arbeit am Teambuilding. Ziel dabei war es, dass alle Beteiligten auf konstruktive und respektvolle Weise lernten, ihre alltäglichen Schwierigkeiten zu verbalisieren und auszudrücken. Als Leiterin einer Dienststelle hat es mir geholfen, dass mich das BMUKM als neutraler Ansprechpartner begleitet hat, um eine Vorgehensweise zu erarbeiten und diese umzusetzen. Wir haben uns gemeinsam entschlossen, alles zu unternehmen, um ein gegenseitiges, starkes Vertrauen aufzubauen, das auf tragfähigen gemeinsamen Werten aufbaut, um künftige Herausforderungen meistern zu können. Mit seiner Fachkompetenz, seinen Wertvorstellungen, seinen vielfältigen Ansätzen und der Bereitschaft, zuzuhören, hat uns das BMUKM das Rüstzeug für einen Neuanfang mit auf den Weg gegeben. Zwar ist die Arbeit noch nicht vollumfänglich abgeschlossen, aber das Team hat nun alle notwendigen Hilfsmittel zur Hand, mit denen alle Beteiligten gut leben können. Für diese Zusammenarbeit sind wir sehr dankbar. »

Marie-Claude Noth-Ecoeur, Chefin der Dienststelle für zivile Sicherheit und Militär

Die Dienststelle für Straf- und Massnahmenvollzug (DSMV) hatte im Laufe des letzten Jahres eine besonders schwierige Situation zu bewältigen. Dabei konnte die DSMV auf die Ressourcen des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement zurückgreifen. Das Team des BMUKM hat uns durch seine Kompetenz, sein fachliches Können, aber auch durch seine neutrale Herangehensweise sehr geholfen. Die mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Dienstes geführten Gespräche, die erteilten Ratschläge sowie die von diesem Büro durchgeführte Analyse ermöglichten es uns, eine Reihe von Massnahmen zur Verbesserung der Situation und zur Begleitung des betroffenen Personals umzusetzen. Die DSMV wird nicht zögern, das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement auch in Zukunft in Anspruch zu nehmen, sollten die Umstände dies erfordern. Die Intervention wurde sehr geschätzt!

Georges Seewer, Leiter der Dienststelle für den Straf- und Massnahmenvollzug

«Die Mitarbeiter der Dienststelle Gebietseinheit III setzen sich sehr dafür ein, den Qualitätsstandard der Nationalstrassen sicherzustellen. Ihr Einsatz ist entscheidend für den Erfolg unseres Auftrags. Bei einem Team von mehr als hundert Mitarbeitern kann es

vorkommen, dass der eine oder andere Mitarbeiter sich schwierigen Umständen unterschiedlicher Art ausgesetzt sieht.

Das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement stellt ist eine gute Anlaufstelle dar, um bei der Suche nach Lösungen auf erfahrene, neutrale und objektive Unterstützung zurückgreifen zu können. Für mich als Leiter der Dienststelle war das sehr wertvoll und hat mir geholfen, ein friedliches Betriebsklima aufrecht zu erhalten. »

Nils Panchaud, Leiter der Dienststelle Gebietseinheit III

«Im Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement findet man stets ein offenes Ohr, das unvoreingenommen zuhört und gemeinsam mit den Betroffenen nach Lösungen für die Gründe sucht, die sie hierhergebracht haben. Ob Probleme personeller oder persönlicher Art, das spielt keine Rolle. Hier finden Sie Offenheit, wenn nötig Entschlossenheit und Pragmatismus, um Situationen, die aus dem Gleichgewicht geraten sind, praktisch zu lösen. Hilfe zur Selbstanalyse, der Aufbau neuen Selbstvertrauens und der Wille zur Veränderung sind dabei der Schlüssel zum Erfolg! Vielen Dank ans BMUKM für die erstklassige fachkundige Betreuung.»

Führungskraft des Kantons Wallis, die sich an das BMUKM gewandt hat

«Im Schuljahr 2021-2022 ist es zwischen zwei Mitgliedern des Lehrerkollegiums zu ernsthaften Spannungen gekommen. Trotz der Intervention eines Ombudsmannes konnten die Probleme intern nicht gelöst werden. Auf Anfrage konnte mit dem BMUKM zusammengearbeitet werden, um das Arbeitsklima unter den Kolleginnen und Kollegen zu begutachten. Infolgedessen wurden zwei halbtägige Schulungen organisiert, die sich auf das Teambuilding und die Kommunikation konzentrierten. Diese begrüßenswerte Massnahme führte auch dank der fortgesetzten Begleitung und Unterstützung des zuständigen Verantwortlichen zum Erfolg. »

Ein Verantwortlicher, der an der Massnahme teilnahm

«Sinnerfüllende Arbeit, Wertschätzung für erzielte Leistung, Einblick in die vom Managements verfolgte Strategie, ein Grund, jeden Morgen aufzustehen, ... all das hätte ich mir gewünscht, um meinen Alltag zu meistern und meine Motivation zu steigern. Aber nein, nichts davon war möglich, alles drehte sich in meinem Kopf, ich fühlte nur noch eine grosse Leere! Mir gelang es nicht mehr, meinen Tagesaufgaben einen Sinn zu verleihen. Selbst Werte, die tief in mir verankert waren, wurden durch meine Arbeit mit Füßen getreten. Ohne es richtig zu bemerken, war ich kurz davor, in eine Depression zu verfallen!

Das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement konnte meine Situation und meine Ratlosigkeit schnell einordnen. Ich fand hier direkt ein offenes Ohr. Ich konnte meine Wut, Frustration und Verzweiflung in einem unbefangenen und sicheren Umfeld ausdrücken. Bei unseren Treffen gelang es dem BMUKM, mir mit den richtigen Worten wieder Freude an der Arbeit zu vermitteln und mich Schritt für Schritt zu neuen Zielen zu führen. Die wertvolle

Unterstützung in Zusammenarbeit mit der Dienststelle für Personalmanagement führte letztendlich zu einer positiven Veränderung meiner beruflichen Tätigkeit.

Ich danke den Mitarbeitern des BMUKM, die mich unvoreingenommen und mit dem nötigen Einfühlungsvermögen willkommen geheissen haben. Meine Beraterinnen verhielten sich professionell, waren sehr hilfsbereit und passten sich dem Tempo an, das meinen Bedürfnissen in dieser komplizierten Phase meines Lebens am besten entsprach.»

Ein Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung

«In der kantonalen Mediathek, in der die Bürger Zugang zu ausleihbaren Publikationen und audiovisuellen Medien haben, ist viel los. Hier werden zahlreiche kulturelle Veranstaltungen ausgerichtet, und die Fristen für die Bereitstellung bestellter Bildarchive oder Leihmedien (Bücher, Zeitungen, CD-ROMs, E-Books, Filme, E-Sprachkurse...) sind kurz. Tatsächlich gibt es in einem Zentrum für Dienstleistungen für die Bevölkerung wie der Mediathek mit ihrem direkten Kontakt zur Gesellschaft und ihren Entwicklungen durchaus auch Stress. Es ist bekannt, dass der menschliche Körper eine Reihe von Signalen aussendet, wenn er sich «in Gefahr» glaubt. Kurz gesagt: Stress bringt wenig Gutes.

Um ihren Auftrag zu erfüllen, fördert die Mediathek Wallis-Martigny tagtäglich eine Arbeitsatmosphäre, in der Erwartungen höflich ausgedrückt werden, Kollegen sich bemühen, bei Überlastung einander zu unterstützen, Auszubildende betreut werden und jeder die Werte des Unternehmens verinnerlicht, um sie täglich an die Öffentlichkeit weiterzugeben. Die vom BMUKM angebotenen präventiven Workshops helfen, die Beziehungen zwischen den Arbeitsgruppen zu stärken, die schädlichen Auswirkungen von Stress zu vermeiden und zu lernen, wie man zwischen Einzelpersonen und Personengruppen am besten kommuniziert. Derartige Schulungen sind essenziell, damit jeder eine klare Vorstellung davon bekommt, wer welche Rolle innehat, und damit diese in einer respektvollen und solidarischen Art und Weise am Arbeitsplatz wahrgenommen werden kann. »

Sylvie Délèze, Direktorin der Mediathek Wallis-Martigny

«Nachdem ich ein Problem mit einer Schülerin hatte, die mit falschen Behauptungen über mich bei der Schulleitung ihren Willen durchsetzen konnte, habe ich mich an das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement gewandt. Wer verleumdet wird, fühlt sich einsam und unverstanden, da solche Dinge die eigene Integrität verletzen und man nicht mehr weiss, wie man die eigene Unschuld beweisen soll. Das BMUKM hat mir aufmerksam zugehört und mir in moralischer Hinsicht wirklich geholfen, ohne irgendwelche Vorurteile zu haben. Ich konnte mein Problem vertrauensvoll einer Beraterin schildern. Sie hat mich über meine Rechte aufgeklärt und mir Wege aufgezeigt, wie ich diese schwierige Belastungsprobe bewältigen kann. Zusammen schafften wir es, eine positive Lösung zu finden. Ich kann das BMUKM nur wärmstens empfehlen und werde auch in Zukunft keine Sekunde zögern, diese wertvolle Hilfe erneut in Anspruch zu nehmen.»

Eine Lehrerin aus dem Kanton Wallis

«2022 bekam ich die Gelegenheit, das BMUKM um Hilfe zu bitten. Für mich war das etwas ganz Neues. Ich wollte dort über die Schwierigkeiten reden, mit denen ich bei meiner Arbeit zu kämpfen hatte, und hatte gehofft, dass ein Blick von aussen mir helfen würde, Wege zu finden, mit der Situation umzugehen und sie zu verbessern. Das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement hat es mir ermöglicht, die verschiedenen Akteure, die die Möglichkeit hatten, etwas an meiner Situation zu verändern, an einen Tisch zu bringen. In zwei Sitzungen, die vom BMUKM betreut wurden, entwickelten wir konkrete Handlungsvorschläge und konnten das Problem schliesslich lösen. Diese Herangehensweise war eine sehr positive Erfahrung, und ich danke dem BMUKM und allen an den Gesprächen beteiligten Personen, dass sie schnell und zielgerichtet Wege gefunden haben, um diese äusserst unangenehme Situation zu bereinigen. »

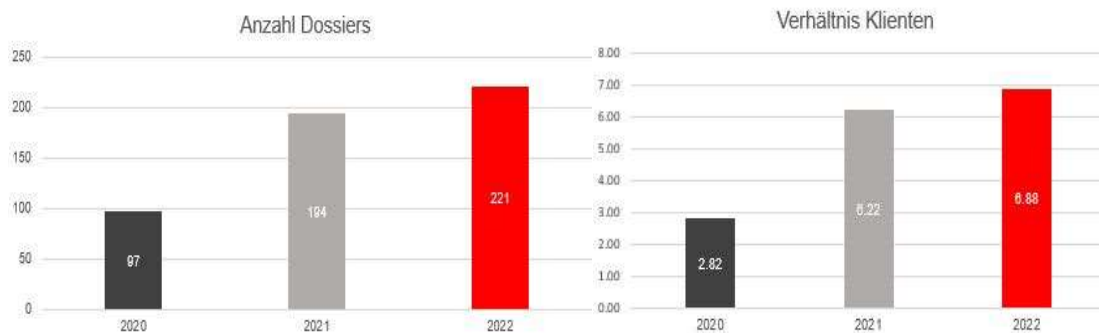
Pierre-Antoine Contat, stellvertretender Leiter CECAME

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 2022:

Während des Jahres 2022 begleitete das BMUKM 221 Situationen, von insgesamt 379 betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, davon 367 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung (KV), was einer Quote von 6,88% (KV) in Bezug auf die ganze Verwaltung entspricht.



Jahr	Anzahl Dossiers (1)	Anzahl Klienten (2)	Anzahl Mitarbeitende	Verhältnis Klienten
2020	97	147	5206	2.82
2021	194	329	5291	6.22
2022	221	367	5336	6.88

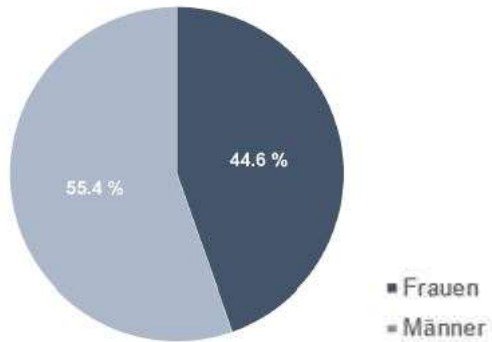
(1) Daten basierend auf allen vom BMUKM überwachten Situationen

(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

Zwischen 2020 und 2022 waren die meisten Personen, die vom BMUKM empfangen wurden, Männer und der grösste Teil des Publikums war in der Altersgruppe 40-59 Jahre.

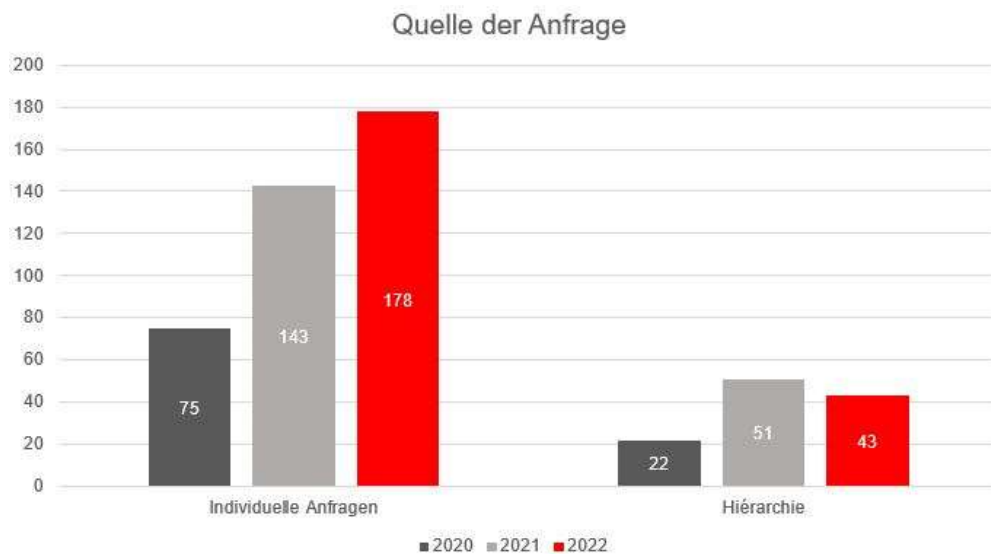
Verhältnis Männer/Frauen



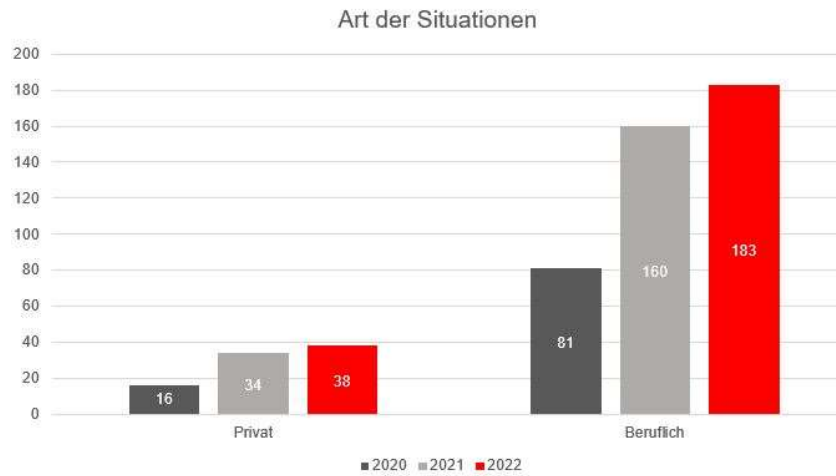
Verhältnis nach Altersklassen



Von den 221 begleiteten Situationen baten 178 Personen spontan um BMUKM-Dienste und 43 Anfragen kamen von Seiten der Direktion oder wurden von ihr angeregt.

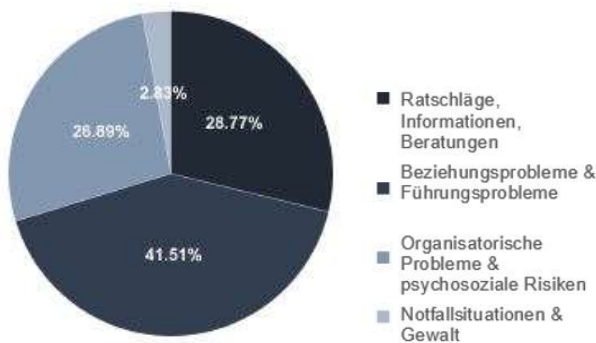


Im Jahr 2022 hat das BMUKM 183 berufliche und 38 private Situationen begleitet.

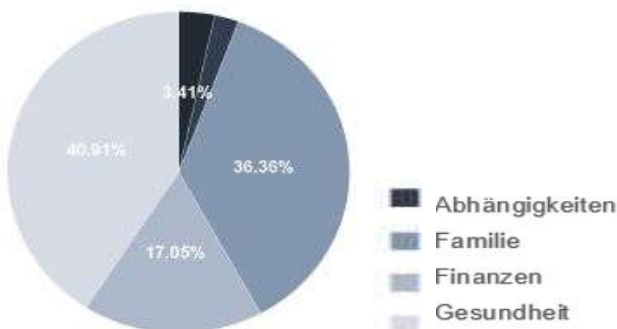


Zwischen 2020 und 2022, 42% der beruflichen Situationen betrafen organisatorische Probleme & psychosoziale Risiken. 41% der privaten Situationen hatten mit gesundheitlichen Problemen zu tun.

Berufliche Situationen



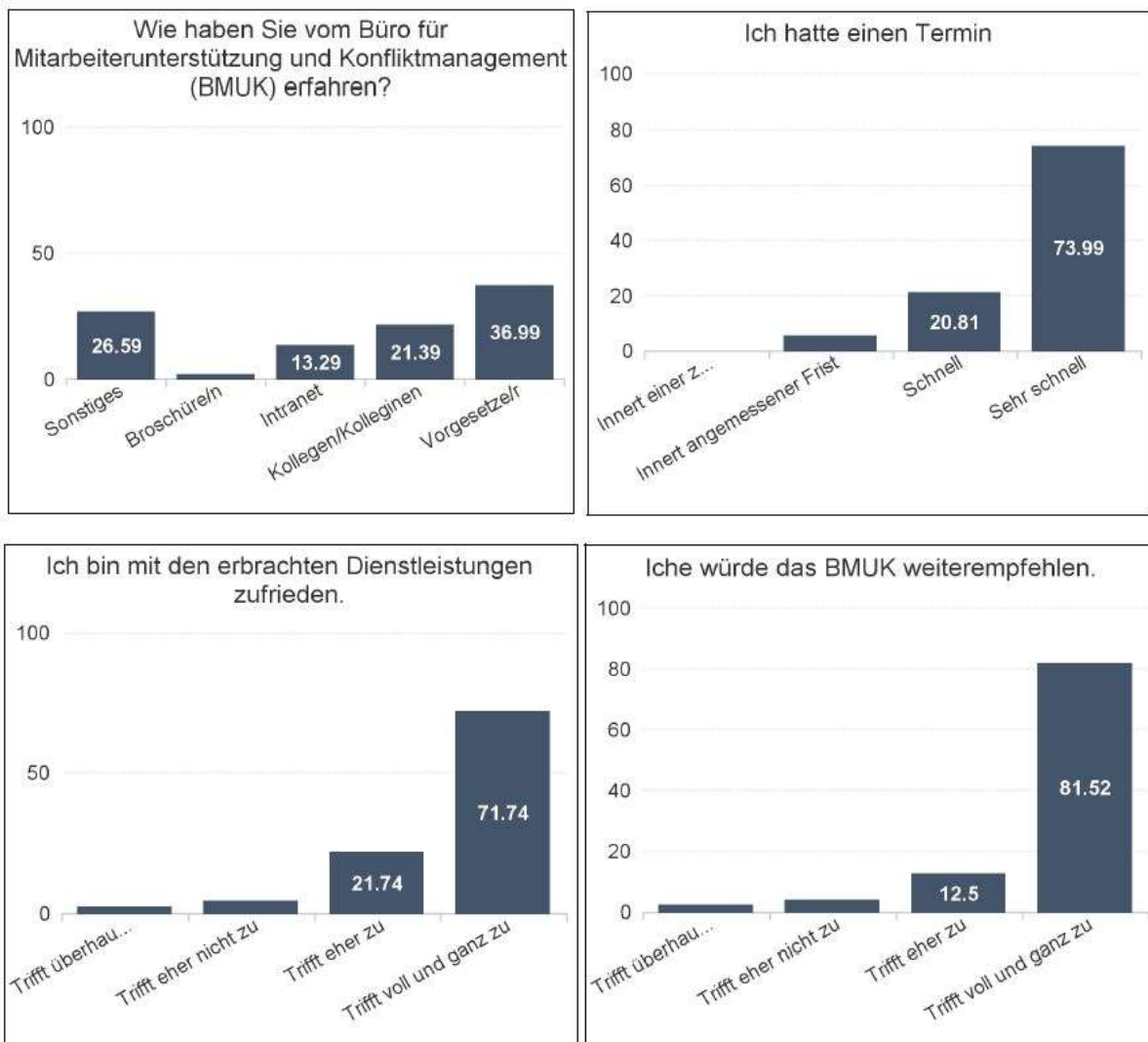
Private Situationen



Auszug aus den Ergebnissen der Zufriedenheitsumfrage

Seit Ende April 2020 wird ein Zufriedenheitsfragebogen verschickt und die Rücklaufquote liegt bei fast 67 %.

37 % der Personen haben durch ihren Vorgesetzten von dem BMUKM erfahren und 74 % erhielten sehr schnell einen Termin.



Mehr als 70% der Personen sind mit den Dienstleistungen, die sie erhalten haben, zufrieden und 81% würden die Dienstleistungen des BMUKM weiterempfehlen.