



CANTON DU VALAIS  
KANTON WALLIS

# Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement

## Die Gespräche

Büro für Mitarbeiterunterstützung  
und Konfliktmanagement

Route de Gravelone 1  
1950 Sion

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

Als erster Schritt im Rahmen des Leistungsangebots des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement wird stets ein Gespräch geführt. Ist ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin egal welcher Hierarchieebene nach eigener Einschätzung im beruflichen Umfeld mit erheblichen Beziehungsschwierigkeiten konfrontiert, so kann er oder sie dies mit einem Mediator oder einer Mediatorin besprechen – einer **neutralen und unparteiischen** dritten Person, die in Konfliktmanagement und Schutz der Persönlichkeit ausgebildet ist. Das Gespräch findet in Räumlichkeiten ausserhalb des üblichen Arbeitsortes statt. So bleiben das **Treffen und das Gespräch vertraulich.**

Bei diesem Treffen ist die Person dazu eingeladen, ohne Einschränkungen ihre Situation zu beschreiben, die Geschichte und Entwicklung des Konflikts zu erzählen und, wenn sie es wünscht, darüber zu sprechen, wie sie die Konfliktsituation emotional erlebt hat. Gemeinsam mit dem Berater oder der Beraterin für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement kann sie über mögliche Wege zur Beruhigung der Situation nachdenken und eine Lösung konstruieren. Es steht jeder Person frei, das Vorgehen zu einer anderen Leistung des Büros für

Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement hin zu verlagern (Mediation, Untersuchungsauftrag) oder sich auf ein oder mehrere Gespräche zu beschränken, um Ratschläge zu erhalten und über mehr Ressourcen zu verfügen, um die Konfliktsituation am Arbeitsort anzugehen. Je nach Situation kann es sinnvoll sein, dass sich der Berater oder die Beraterin an einen Dritten wendet (z. B. die Person, mit der ein Konflikt besteht, den Vorgesetzten bzw. die Vorgesetzte oder das Personalmanagement). Diese Kontaktaufnahme kann nur mit Zustimmung der anfragenden Person erfolgen; nichts wird einseitig vom Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement unternommen.

## **Für wen?**

Alle Mitarbeitenden und Kader der Kantonsverwaltung, Mitarbeitende der Staatsanwaltschaft und der Walliser Gerichte, Mitarbeitende der IV und der kantonalen Ausgleichskasse sowie Lehrkräfte der Sekundarstufe II.

## In welchen Situationen?

In beruflichen Beziehungen zwischen zwei oder mehr Mitarbeitenden jeglicher Hierarchieebene und jeglichen hierarchischen Verhältnisses kann es zu Schwierigkeiten kommen – bis hin zur Untergrabung des gegenseitigen Vertrauens, zu einer Veränderung des Arbeitsklimas und der Arbeitsmotivation und manchmal sogar bis hin zu gesundheitlichen Auswirkungen.

Diese Schwierigkeiten können insbesondere aus der Wahrnehmung von mangelndem Respekt, mangelndem Gehör, mangelnder Anerkennung seitens der anderen Person und/oder aus einer unbefriedigenden oder sogar als verletzend erlebten Kommunikation, einer Enttäuschung oder einem Gefühl von Ungerechtigkeit entstehen. Ein Konflikt kann sich auch aus einer unterschiedlichen Vorstellung von Arbeit und ihrem Kontext, ihrer Ausführung und Organisation, der ihr beigemessenen Bedeutung und dem gezeigten Einsatz ergeben.

Wenn der Konflikt andauert und sich festsetzt, können sich diese Schwierigkeiten verschärfen und zu missbräuchlichem Verhalten führen. Ein solches Verhalten könnte eine Persönlichkeitsverletzung oder, wenn es wiederholt auftritt, eine Belästigung darstellen. Aus diesem Grund verdient jeder Beziehungskonflikt bei der Arbeit Aufmerksamkeit und kann bei einem Gespräch im Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement diskutiert werden.

## **Was ist die Zielsetzung?**

Abstand gewinnen

Eine Person, die am Arbeitsplatz eine Konfliktsituation erlebt, ist oft in einer emotional aufgeladenen Alltagsrealität gefangen, die sich über mehrere verschiedene Kontexte und Themen erstrecken kann. Das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement behandelt viele unterschiedliche Situationen. Gemein ist diesen Situationen, dass ein extrem angespanntes Beziehungsklima beschrieben wird, das die Beurteilung und Bewältigung des Konflikts behindert. Wenn sich eine Person

an eine Ansprechperson ausserhalb des beruflichen Umfeldes wendet, bedeutet dies: Sie muss ihre Situation einer oder einem neutralen Dritten schildern, der oder die weder die Beteiligten persönlich kennt noch über das Funktionieren der Dienststelle, bei der die Person arbeitet, Bescheid weiss; sie muss den Verlauf des Konflikts rekonstruieren und dabei darauf achten, dass sie die Verkettung der Ereignisse zur besseren Nachvollziehbarkeit verständlich wiedergibt; sie muss die Entwicklung ihrer Position beschreiben, aber auch diejenige der Person oder Personen, mit denen ein Konflikt besteht, und sich so von der eigenen Perspektive lösen. Diese Vorgehensweise sorgt für einen gewissen Abstand, eine objektivere Analyse und eine Reflexion über die Ursachen des Konflikts sowie über die unterschiedlichen Haltungen und Standpunkte der Beteiligten. In vielen Fällen führt dies zu einer veränderten Wahrnehmung und einem besseren Verständnis der Situation und trägt so zur Konfliktentschärfung bei.

## **Gehör und Anerkennung finden**

Die Berater und Beraterinnen des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement intervenieren zwar nicht als Verteidiger der hilfesuchenden Personen, jedoch bieten sie diesen Personen durch ein empathisches Zuhören – das keinen therapeutischen Zweck verfolgt – sowie durch den Rahmen der Vertraulichkeit, Unparteilichkeit und einer nicht wertenden Herangehensweise die Möglichkeit, ihre oft schmerzhaften Erlebnisse zu diskutieren. Durch die Gespräche kann das erlebte Leid Anerkennung finden und im Kontext der Struktur und Organisation der Arbeit verortet werden.

## **Den Konflikt analysieren**

Mitarbeitende, die sich an das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement wenden, sind in ihrem Bemühen, sich selbst zu schützen und zu verteidigen, auf Angriffe und Gegenangriffe fokussiert und haben oft die Streitpunkte aus den Augen verloren, die zu den bestehenden Spannungen und der Verschlechterung der Arbeitsbeziehungen geführt haben. Das Gespräch bietet

ihnen Gelegenheit, sich wieder auf die eigentliche Problematik zu konzentrieren, zu verstehen, was den Konflikt ausgelöst hat, welche Herausforderungen aktuell bestehen, sowie in Zusammenarbeit mit dem Berater oder der Beraterin die Auswirkungen ihrer Haltung und ihres Verhaltens auf die Entwicklung des Konflikts zu beurteilen. Dank ihrer Erfahrung im Bereich Arbeitskonflikte und ihrer unparteiischen und externen Position sind die Fachleute des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement in der Lage, einen anderen Blickwinkel und ein neues Verständnis einzubringen. Als Spezialisten und Spezialistinnen im Bereich Schutz der Persönlichkeit sind sie auch in der Lage zu beurteilen, was einem akzeptablen und ethischen Verhalten entspricht und was davon abweichen würde.

### **Nach Lösungen suchen**

Mithilfe des durch das Gespräch gewonnenen Abstandes reflektieren die hilfesuchende Person und der Berater oder die Beraterin gemeinsam über möglichen Wege aus dem Konflikt.



Während des Gesprächs wird die hilfeschende Person gebeten zu erklären, was sie bereits unternommen hat, um die Probleme zu lösen. Dabei werden allfällige Schritte, die mit internen oder externen Dritten (Vorgesetzte, Personalmanagement, Dienststelle für Arbeitnehmerschutz und Arbeitsverhältnisse, Gewerkschaft, Anwalt oder Anwältin usw.) unternommen wurden, sowie deren Auswirkungen auf die Entwicklung der Situation besprochen. Falls keine solchen Schritte unternommen wurden, bietet das Gespräch die Möglichkeit zu beurteilen, ob solche Schritte in diesem Stadium des Konflikts dienlich oder angemessen sein könnten.

Zudem werden die vom Mitarbeiter oder von der Mitarbeiterin selbst unternommenen Versuche (z. B. Einstellungsänderung, Gesprächssuche) diskutiert. Ziel der Diskussion ist es, die Situation zu analysieren und zu verstehen. Um dies zu ermöglichen, wird darüber reflektiert, wie die Mitarbeitenden, zwischen denen der Konflikt besteht, miteinander interagieren und sich austauschen können. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Veränderungen, die zur Verbesserung der Situation unternommen werden könnten. Die hilfeschende Person wird angehalten, über folgende

Punkte zu reflektieren: einerseits über die Auswirkungen ihrer Haltung auf ihr Arbeitsumfeld und andererseits darüber, was sie für eine annehmbare Situation hält, sowie darüber, wie sie dies zum Ausdruck bringen könnte. Bei ihrer Analyse sollte sie die Besonderheiten des strukturellen Rahmens ihres Arbeitsortes sowie ethische und persönliche Aspekte berücksichtigen.

Das Gespräch ermöglicht es dem Berater oder der Beraterin auch, die spezifischen Werkzeuge des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement genauer darzulegen: Mediation, Vorschläge für individuelle Massnahmen (z. B. Coaching oder Weiterbildung), Abgabe von Empfehlungen. Gemeinsam mit der hilfesuchenden Person kann er oder sie analysieren, ob eine dieser Leistungen dienlich ist und den Erwartungen entspricht, die damit verbundenen Risiken reflektieren und gegebenenfalls die Modalitäten ihrer allfälligen Umsetzung diskutieren.

## **Das Gespräch erlaubt es jedoch nicht :**

- eine Diagnose über das Vorliegen einer psychischen oder sexuellen Belästigung oder einer Persönlichkeitsverletzung zu stellen. Denn die Fachleute des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement agieren in dieser Phase neutral und wertfrei.
- die Tatsache, dass man zu einem Gespräch erschienen ist, oder die von beiden Seiten während des Gesprächs gemachten Aussagen in einem Verwaltungs- oder Gerichtsverfahren zu verwenden. Denn vertrauliche Gespräche im Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement können in keinem aktuellen oder künftigen Fall als Beweismittel herangezogen werden.

## **Praktische Umsetzung :**

- Wenn eine Person dies wünscht, kann sie sich direkt an das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement wenden und entweder telefonisch oder per E-Mail einen Termin vereinbaren.

- Es ist keine Genehmigung der Vorgesetzten oder des Personalmanagements erforderlich. Das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement kann vertraulich aufgesucht werden.
- Das Gespräch sowie alle Leistungen des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement sind kostenlos.
- Die Berater und Beraterinnen des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement können Termine sowohl für den frühen Morgen, für die Mittagspause als auch für den Abend vergeben.