



# Beratungsstelle Espace Gesundheit-Soziales

—  
Jahresbericht 2024



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG  
[WWW.FR.CH](http://WWW.FR.CH)

**Service du personnel et d'organisation SPO**  
**Amt für Personal und Organisation POA**



## Einleitung

Im Jahr 2024 setzte die Beratungsstelle Espace Gesundheit-Soziales (CESS) ihre Arbeit zur Unterstützung von mit verschiedenen Problemen konfrontierten Mitarbeitenden fort und wirkte auch an verschiedenen wichtigen Projekten mit, so etwa der Verabschiedung der Verordnung über die Wiedereingliederung von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen (WEV, Revision des Beschlusses über die Anstellung invalider Personen), der Analyse der Informationen und Dokumente anderer öffentlicher Verwaltungen im Bereich der Betreuung arbeitsunfähiger Mitarbeitender im Hinblick auf die Ausarbeitung eines einschlägigen Leitfadens für den Staat Freiburg. Mit all diesen Projekten will der Arbeitgeber Staat seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch besser unterstützen und auf ihre Bedürfnisse eingehen.

Im Kontext der Verabschiedung der WEV wird im ersten Teil des Berichts zum besseren Verständnis anhand eines Beispiels aufgezeigt, wie der Wiedereingliederungskredit im Fall einer gesundheitlichen Einschränkung zur Anwendung kommt.

Der zweite Teil des Berichts enthält wie gewohnt statistische Daten mit Kennzahlen und Angaben zum Profil der Mitarbeitenden, die die Dienste der CESS in Anspruch nehmen, sowie Informationen über die Problembereiche, die in den Beratungen zur Sprache gebracht werden. Diese Zahlen sind eine Momentaufnahme des vergangenen Jahres. Den Abschluss bilden einige Überlegungen zu den kommenden Herausforderungen für die CESS.

Dieser Bericht bietet auch Gelegenheit, den verschiedenen Personen, die in die Betreuung involviert sind, dem Arbeitgeber Staat, den Vorgesetzten, den HR-Ansprechpersonen, den Staatsangestellten und den regulären Partnern wie Invalidenversicherung (IV) und Pensionskasse des Staatspersonals (PKSF) für ihr Vertrauen und ihren Einsatz in den verschiedenen Fällen danken.

Gabrielle Merz Turkmani  
Amtsvorsteherin

Anne Helbling  
Sektionschefin





## 1. Der Wiedereingliederungskredit: ein Beispiel für gute Praxis

Die für den offiziell seit 1989 existierenden Wiedereingliederungskredit (früher «Invalidenkredit») massgebliche Rechtsgrundlage wurde 2024 überarbeitet und die einschlägige Verordnung über die Wiedereingliederung von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen per 1. Oktober 2024 in Kraft gesetzt.

Der Arbeitgeber Staat fördert den Erhalt von Arbeitsplätzen oder den Zugang zu Arbeitsplätzen für Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen in erster Linie für seine Mitarbeitenden und wirkt daran mit, die Risiken einer Prekarisierung, die sich aus gesundheitlichen Einschränkungen ergeben können, zu verringern. Damit wird ein Schwerpunkt der Personalpolitik des Arbeitgebers Staat in die Praxis umgesetzt, und zwar mit einem Budget für die befristete Anstellung von Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen.

Im Folgenden werden die verschiedenen Wiedereingliederungsphasen anhand eines Beispiels beschrieben, das auf verschiedenen von der CESS betreuten Fällen fusst.

### Aufbau- und Arbeitstraining

Herr Müller<sup>1</sup>, 55 Jahre alt, ist seit 6 Monaten vollständig arbeitsunfähig. Eine Wiederaufnahme der Arbeit beim Staat Freiburg, wo er seit mehr als 20 Jahren tätig ist, ist aufgrund seines Gesundheitszustandes nicht möglich. Herr Müller hat sich umgehend an die CESS gewandt, da die Situation für ihn schwierig war und er nicht wusste, wie er vorgehen sollte, insbesondere bei der Invalidenversicherung (IV).

Mit Unterstützung der IV und auf Empfehlung seines Arztes wird ein Aufbau-/Arbeitstraining in einem Zentrum für berufliche Wiedereingliederung geplant: Eine solche Massnahme soll Herrn Müller in die Lage versetzen, wieder einen täglichen Arbeitsrhythmus aufzunehmen und seine kognitiven und physischen Fähigkeiten zu trainieren. Nach und nach wird die Zeit, die er im Zentrum verbringt, erhöht: von 2 Stunden pro Tag auf 4 Stunden pro Tag - etappenweise über mehrere Monate hinweg. Gleichzeitig definiert Herr Müller mit Hilfe der Sozialpädagoginnen/-pädagogen und Sozialarbeiter/innen des Zentrums ein zukünftiges Berufsprojekt. Sobald dieses feststeht, werden Praktikumsmöglichkeiten innerhalb des Staates Freiburg oder bei anderen Arbeitgebern abgeklärt und durchgeführt.

### Berufliche Wiedereingliederung

Die CESS wandte sich an das HR-Netzwerk der EFR, um eine geeignete Tätigkeit zu finden, die dem Berufsprojekt von Herrn Müller entspricht, und ein Amt zeigte Interesse und Bereitschaft. Herr Müller konnte es zunächst mit einem Kurzzeitpraktikum in dieser Tätigkeit versuchen. Nach einer Sitzung zur Zielvereinbarung mit Herrn Müller und seiner Vorgesetzten wurde mit Unterstützung der IV und der CESS eine Massnahme zur beruflichen Wiedereingliederung für 3 Monate gestartet. Diese Massnahme wurde dreimal verlängert, bis Herr Müller in der Lage war, alle Aufgaben entsprechend den Anforderungen zu einem maximalen Beschäftigungsgrad von 80 % zu bewältigen. Zwischenzeitlich wurde immer wieder Bilanz über die Fortschritte gezogen, und Herr Müller wie auch der Arbeitgeber drückten wiederholt ihre Zufriedenheit und den Wunsch nach weiterer Zusammenarbeit aus.

---

<sup>1</sup> Fiktiver Vor- und Nachname



## Vertragliche Anstellung

Vor dem effektiven Ende der beruflichen Wiedereingliederungsmassnahmen wurde die weitere Zusammenarbeit besprochen. Das Amt kann Herrn Müller derzeit nicht auf einer Stelle im Stellenetat anstellen, kann ihn aber zu 30 % beschäftigen. Ein solches Pensum reicht für den Lebensunterhalt von Herrn Müller und seiner Familie nicht aus, auch wenn seine Frau ebenfalls arbeitet.

Die CESS prüft daher die Möglichkeit, den Rest der Anstellung, d.h. 50 %, aus dem Wiedereingliederungskredit gemäss der Verordnung über die Wiedereingliederung von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen (WEV) zu finanzieren. Dies scheint machbar zu sein, da ein entsprechender Betrag nach dem jährlich veranschlagten Kredit verfügbar ist, aber auch weil der Fall von Herrn Müller die entsprechenden Kriterien erfüllt:

- > **Gesundheitszustand:** Herr Müller kann aufgrund seiner gesundheitlichen Einschränkungen seine bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben. Sein Gesundheitszustand ist nun stabil, wozu die Massnahmen zur beruflichen Wiedereingliederung beigetragen haben.
- > **IV-Massnahmen:** Die IV ist seit mehr als einem Jahr eingeschaltet, namentlich mit Massnahmen in den Bereichen Aufbau- und Arbeitstraining und berufliche Wiedereingliederung. Es wurde ein neues, mit dem Gesundheitszustand von Herrn Müller vereinbares Berufsprojekt definiert und erfolgreich umgesetzt. Die IV anerkennt keinen Rentenanspruch für Herrn Müller.
- > **Dienstalter und Alter:** Herr Müller arbeitet seit über 25 Jahren beim Staat Freiburg. Nach Ablauf der IV-Massnahmen ist er 57 Jahre alt und geht auf das Ende seiner beruflichen Laufbahn zu. Sein Alter in Kombination mit seinen gesundheitlichen Problemen mit daraus folgender eingeschränkter Arbeitsfähigkeit verringern seine Chancen auf Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt.
- > **Finanzielle Aspekte:** Herr Müller ist verheiratet und hat noch zwei unterhaltspflichtige Kinder (obligatorische Schule und Studium). Seine Frau arbeitet in Teilzeit, konnte aber ihren Beschäftigungsgrad etwas erhöhen, als bei ihrem Mann gesundheitliche Probleme auftauchten. Für den Lebensunterhalt der Familie muss Herr Müller trotzdem zu einem relativ hohen Beschäftigungsgrad arbeiten können.
- > **Mitarbeit:** Herr Müller zeigte sich hoch motiviert und engagiert bei den verschiedenen laufenden Massnahmen, immer auf der Suche nach den bestmöglichen Optionen unter Rücksichtnahme auf seine gesundheitliche Balance. Er ist sehr aufmerksam, interessiert und offen und hat sich während der beruflichen Wiedereingliederungsmassnahme sehr engagiert. Seine Vorgesetzte und die Arbeitskolleginnen und -kollegen arbeiten gerne mit Herrn Müller zusammen.
- > **Anstellung** Das Amt kann Herrn Müller zwar nicht zum gewünschten Beschäftigungsgrad von 80 % auf einer unbefristeten Etatstelle anstellen, es kann ihm aber eine Teilzeitanstellung zu 30 % in einer Etatstelle anbieten, zunächst mit befristetem Vertrag für ein Jahr (wie dies bei Beendigung des Gehaltsanspruchs nach Langzeitarbeitsunfähigkeit gängig ist), mit der Aussicht auf einen unbefristeten Vertrag. Mittelfristig hofft das Amt den Beschäftigungsgrad für Herrn Müller erhöhen zu können, was derzeit nicht möglich ist.

So schlägt die CESS die Finanzierung einer Anstellung zu 50 % über den Wiedereingliederungskredit für die Dauer von einem Jahr vor. Dieser Antrag wird von der Chefin des POA genehmigt, und anschliessend werden Herr Müller und das Amt, das sich um die Ausstellung des Vertrags kümmert, informiert.



## Integration in den Stellenbestand und Normalisierung

Vor Ablauf der befristeten Verträge wird in Übereinstimmung mit der WEV Bilanz gezogen. Beide Seiten sind immer noch zufrieden und möchten die Zusammenarbeit fortsetzen. Das Amt wird seinen «Beitrag» erhöhen und Herrn Müller einen Beschäftigungsgrad von 40 % mit unbefristetem Vertrag anbieten können. Allerdings gibt es keine Lösung für die restlichen 40 %. Da die Zusammenarbeit so gut ist und sich der Arbeitgeber sehr um die Wiedereingliederung von Herrn Müller bemüht, wird die Möglichkeit der Finanzierung eines Vertrags für 2 Jahre über den Wiedereingliederungskredit geprüft. Nach dieser Verlängerung wird Herr Müller 60 Jahre alt sein, und voraussichtlich werden zwischenzeitlich Mitarbeitende des Amts pensioniert. Bei der jährlichen Bilanz kann jeweils eine Bestandsaufnahme punkto Zusammenarbeit gemacht und geprüft werden, inwiefern der Arbeitgeber Herrn Müller angesichts der beschränkten Mittel des Wiedereingliederungskredits vollumfänglich in den Stellenbestand integrieren kann. Parallel dazu wird die CESS mit Herrn Müller die für ihn und seine Familie finanziell akzeptablen Optionen besprechen.

Mit der Zeit wird Herr Müller immer mehr integriert (bestenfalls bis zur vollständigen Wiedereingliederung). Er kann auch gelassen dem Ende seiner beruflichen Laufbahn entgegensehen, da auch finanziell für die Familie gesorgt ist.

## 2. Statistiken 2024 der CESS

Die Zahl der von der CESS betreuten Personen ist 2024 gegenüber dem Vorjahr um mehr als 7 % gestiegen. Was die Zahl der neuen Fälle betrifft, so ist hier eine markante Zunahme um fast 70 % von 308 Fällen im Jahr 2023 auf 522 Fälle im Jahr 2024 zu verzeichnen. Dementsprechend hat auch die Arbeitsbelastung der Beraterinnen und Berater Gesundheit-Soziales zugenommen: 1 VZÄ der CESS betreut rund 160 Personen (2023: 149 Personen, 2022: 130 Personen). Seit 2023 wird eine Warteliste geführt: Personen, die sich an die CESS wenden, werden innerhalb einer Woche von einer Beraterin oder einem Berater kontaktiert, um die Situation und die Dringlichkeit anhand einer Liste mit vordefinierten Kriterien abzuklären. Die Fälle werden dann formell entsprechend der jeweiligen Priorität einer Beraterin oder einem Berater zugewiesen, die oder der sich spätestens innerhalb eines Monats mit der Person in Verbindung setzt, um ein erstes Gespräch zu vereinbaren.

	2020	2021	2022	2023	2024
Anzahl betreute Personen	504	507	506	583	624
Anzahl neue Fälle	223	260	281	308	522
Anzahl abgeschlossene Fälle	257	285	242	333	335
Anzahl Teams (Anzahl betroffene Personen)	13 (46)	18 (60)	21 (62)	28 (92)	25 (103)

Die starke Zunahme der Zahl der Personen, die von der CESS betreut wurden, bedeutete auch eine entsprechende Zunahme der Einsätze der psychosozialen Beraterinnen und Berater. Dabei kommt das Team voraussichtlich an die Grenzen des Machbaren, und mit Blick auf die Gewährleistung des Qualitätsniveaus ihrer Leistungen stellt die CESS auch Überlegungen zum Umfang Bandbreite ihres Leistungsangebots an.

	2020	2021	2022	2023	2024
Treffen mit der betroffenen Person oder Dritten	279	332	327	393	419
Videokonferenz mit der betroffenen Person oder Dritten	-	-	157	128	129
Netzgespräche/Bilanzen/Mediationen	126	179	161	173	187
Telefongespräche mit der betroffenen Person oder Dritten (einschl. Videokonferenzen bis 2021)	2052	1870	1474	1549	1456
E-Mail-Verkehr mit der betroffenen Person oder Dritten	3587	3906	4623	4862	5200

## Profil der Hilfesuchenden und Arten von Problemfällen

Hier eine kurze Zusammenfassung der Zahlen zum Profil der Hilfesuchenden bei der CESS:

### Sprache

79 % (Staat FR: 79 %) 

19 % (Staat FR: 21 %) 

1 % 

### Geschlecht



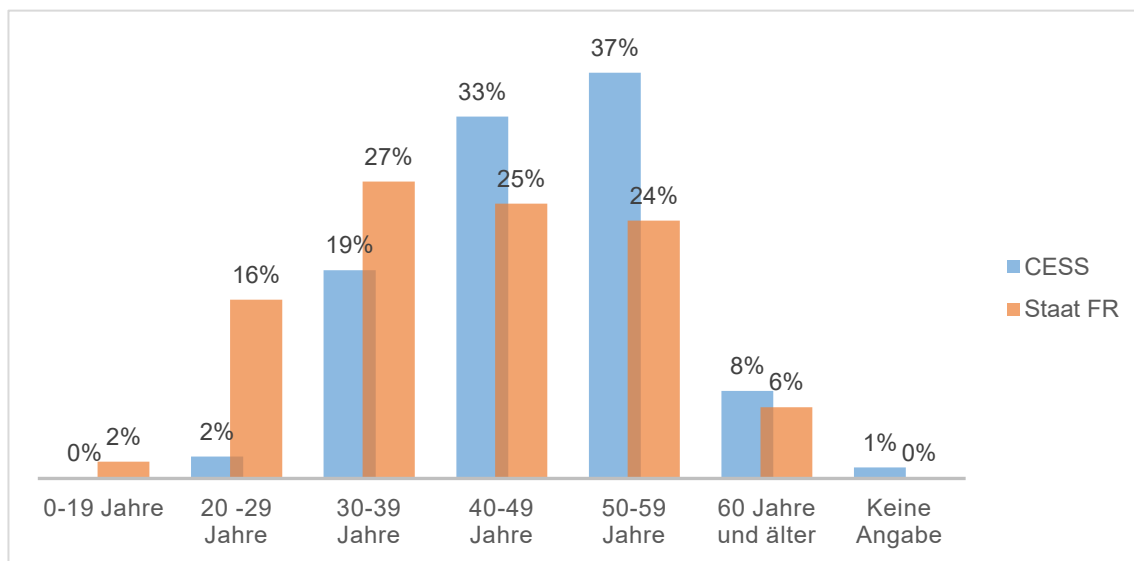
67 % (Staat FR: 64 %)



33 % (Staat FR: 36 %)

Während sich bei der Verteilung nach Geschlecht von Jahr zu Jahr nur wenig ändert und weibliche Mitarbeitende häufiger eine Beratung der CESS in Anspruch nehmen als männliche Mitarbeitende, war 2024 ein deutlicher Anstieg bei den deutschsprachigen Beratungen festzustellen (2023: 15 %; 2024: 19 %). Diese Zunahme beruht möglicherweise auf einer besseren Bekanntheit des Dispositivs bei den deutschsprachigen Ämtern. Der verhältnismässige Anteil der deutschsprachigen Leistungsempfänger/innen liegt jedoch leicht unter ihrem Anteil am Staatspersonal (der etwas über 20 % ausmacht).

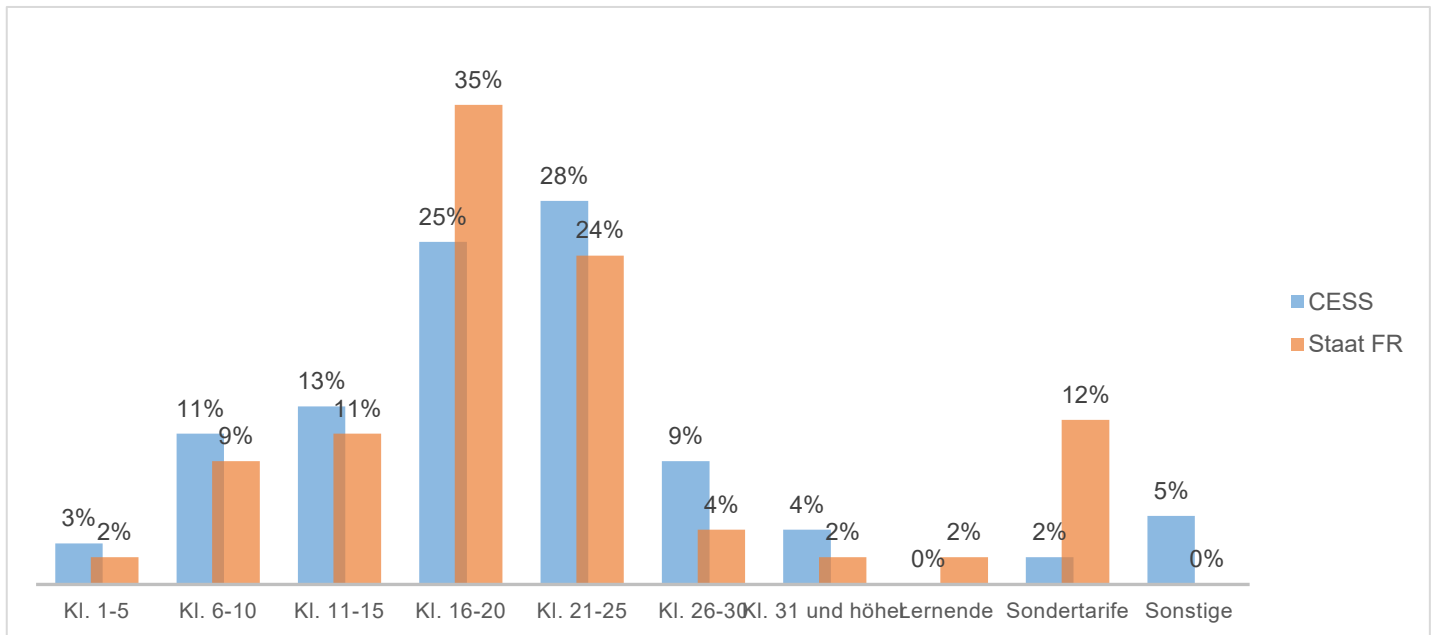
### Alter



Die Altersgruppe der 40- bis 59-Jährigen ist unter den Leistungsempfängerinnen und -empfängern deutlich überrepräsentiert. Diese Personen stehen an einem Wendepunkt ihres Lebens und sind sicher häufiger mit bestimmten Problemen konfrontiert und/oder machen sich Gedanken zum letzten Teil ihres Berufslebens. Es handelt sich um die «Sandwich-Generation», die mit alternden Eltern konfrontiert ist und gleichzeitig noch für ihre Kinder sorgen muss. Zugleich treten bei diesen Personen oft allmählich kleinere oder grössere gesundheitliche Probleme auf, die tendenziell noch zunehmen. In der Partnerschaft kommt es nicht selten zu Schwierigkeiten oder sogar zu einer Trennung, die auch zu finanziellen Problemen führen kann. Und auch das berufliche Umfeld kann zunehmend belastend werden: erhöhter Arbeitsrhythmus, überholtes Fachwissen, Abnützungserscheinungen aufgrund der physischen und/oder psychischen Belastung gewisser Funktionen. Mit

den Problemen am Arbeitsplatz stellen sich viele Mitarbeitende auch die Frage, wie es bei ihnen beruflich weitergehen soll, beziehungsweise welche Möglichkeiten sie haben, aus dem Berufsleben auszusteigen, etwa durch eine Frühpensionierung. Diese verschiedenen Faktoren können eine Erklärung für die Inanspruchnahme des CESS-Angebots in dieser Altersgruppe sein.

## Lohnklasse



Die Mitarbeitenden, die sich an die CESS wenden, sind in ganz unterschiedlichen Lohnklassen vertreten. Zu beachten ist, dass unter die «Sondertarife» sowohl das Personal fällt, das in der sogenannten «Sonderlohnskala» angestellt ist, als auch aussertariflich angestelltes Personal und Praktikant/innen. Unter «Sonstige» fallen vor allem die Empfänger/innen von Erwerbsausfallentschädigungen aus dem Lohngarantiefonds sowie einige Angestellte, die nicht oder nicht mehr zum Staatspersonal gehören und an die entsprechenden Unterstützungsstrukturen weitergeleitet werden.

Der Trend der Jahre 2022 und 2023 scheint sich fortzusetzen. So sind in den niedrigsten Lohnklassen (zwischen 1 und 15) im Vergleich zu den Vorjahren nach wie vor weniger Fälle zu verzeichnen (2022: 35 %; 2023: 29 %; 2024: 27 %), während es in den mittleren bis hohen Lohnklassen (zwischen 21 und 30) wiederum mehr Fälle sind (2022: 31 %; 2023: 36 %; 2024: 37 %).

Für diesen Trend gibt es zwei Erklärungen:

- > Die CESS wirkt seit mehreren Jahren regelmässig an den Einführungskursen für das mittlere Kader und insbesondere beim Modul Konfliktmanagement mit, und sie präsentiert sich auch mit einem Videoclip in der Weiterbildungsveranstaltung «Mob-Prävention und Umgang mit Konflikten und Belästigung». Damit erhält die Zielgruppe «Kader und HR» zusätzliche Instrumente und Vertrauen im Umgang mit schwierigen Situationen und ist auch gut über die Beratungsstelle Espace Gesundheit-Soziales und ihr Unterstützungsangebot informiert. Obwohl Kaderangestellte durchaus Unterstützung von der CESS holen, sind immer noch sehr wenige Anfragen nach Führungsberatung (im Zusammenhang mit der Führung von

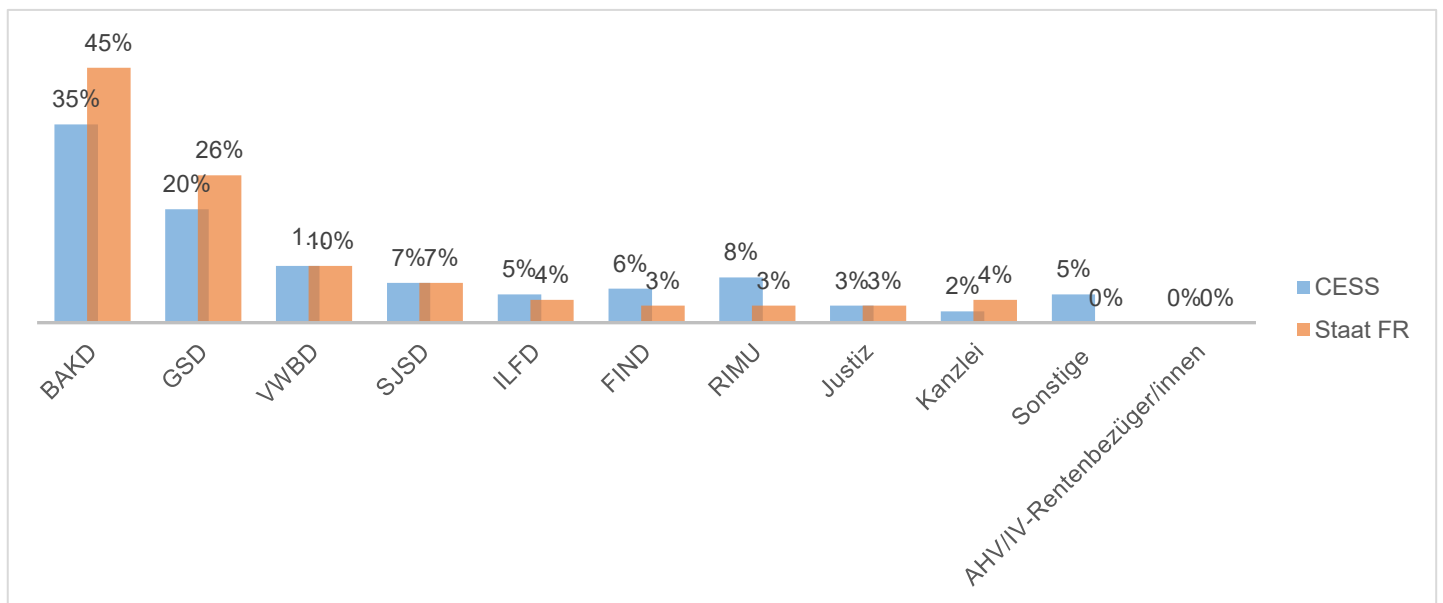




Mitarbeitenden mit Problemen) zu verzeichnen (26 %) im Vergleich zu Anfragen nach individueller Begleitung bei eigenen Problemen (59 %), obwohl eine klare Unterscheidung der beiden oft schwierig ist.

- > Die Mitarbeitenden des mittleren Kaders geben an, dass ganz allgemein die von ihren Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden an sie gestellten Erwartungen gestiegen sind und die Arbeitsbelastung und der Druck dadurch zugenommen haben. Das führt dazu, dass sie sich immer wieder Gedanken über den Sinn der gewählten Laufbahn und der Rolle als Führungskraft sowie die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben machen.

## Direktionen



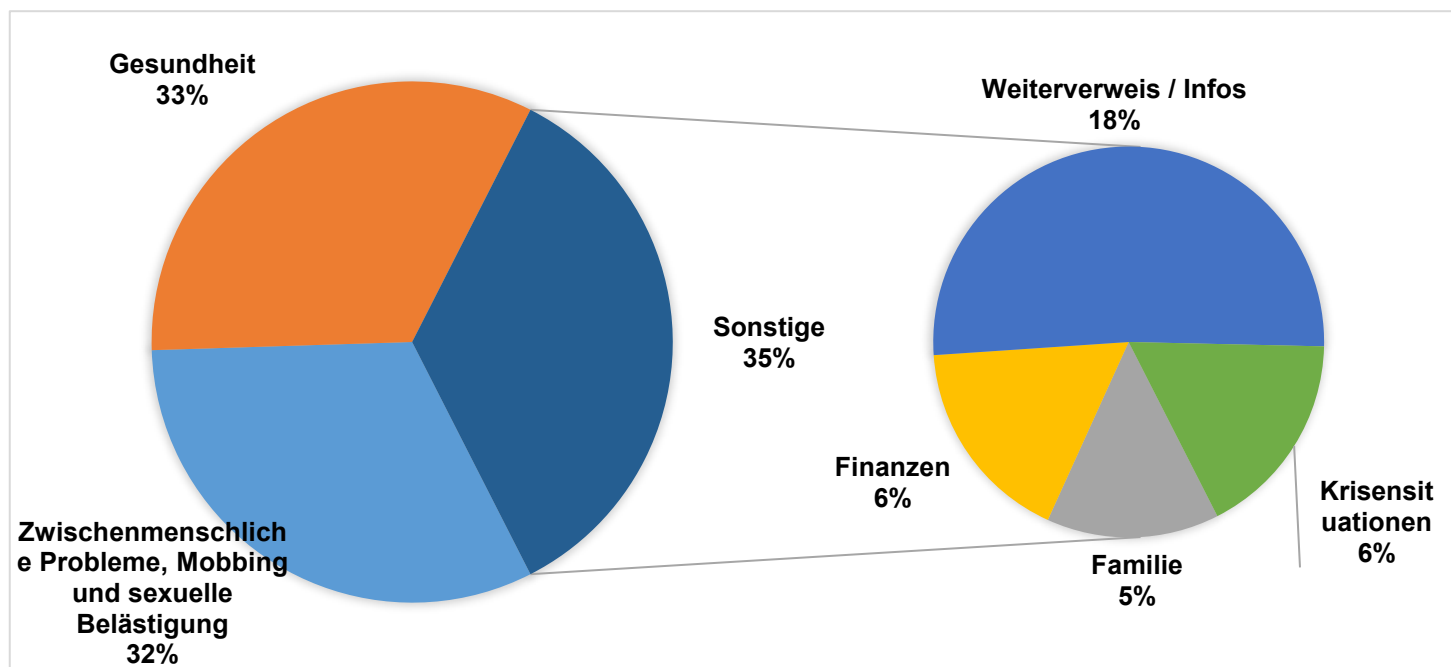
Obschon die Verwaltungseinheiten aller Direktionen im Allgemeinen offen sind für die Zusammenarbeit mit der CESS, gibt es Unterschiede. Diese Unterschiede sind hauptsächlich auf drei Faktoren zurückzuführen:

- > Grösse der betreffenden Direktion. Die BKAD und die GSD mit den ihnen angeschlossenen Anstalten haben den grössten Personalbestand, und so ist es nicht überraschend, dass mehr als die Hälfte der Hilfesuchenden auf diese Direktionen entfällt;
- > enge Zusammenarbeit zwischen gewissen Ämtern und der CESS in deren Rahmen Mitarbeitende, die ein zuweilen ganz spezifisches Problem haben (z.B. physische Gesundheitsprobleme bei körperlich anstrengenden Funktionen) immer an die CESS verwiesen werden;
- > bestehende Beratungsdispositive für das Personal gewisser Direktionen oder gewisser Ämter (das Personal der Kantonspolizei verfügt beispielsweise über eine spezifische Unterstützungsstelle, POLCARE, für das Lehrpersonal gibt es verschiedene Unterstützungsangebote, und gewisse Personalabteilungen haben auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Einheit zugeschnittene Strukturen entwickelt).

Die CESS bemüht sich um die Steigerung ihrer Bekanntheit bei den verschiedenen Verwaltungseinheiten und um eine weitere gute Zusammenarbeit mit ihnen. Sie führt auch regelmässige Treffen mit den HR-Kontaktpersonen durch. In gewissen Verwaltungseinheiten oder Sektoren kann es phasenweise zu grösseren Problemen und dadurch zu einer vermehrten Inanspruchnahme der CESS kommen, aber dies hat gemessen an der Gesamtzahl der bearbeiteten Fälle keinen signifikanten Einfluss auf die Zahlen.

Daneben pflegt die CESS auch einen offenen Dialog mit den verschiedenen Partnerinnen und Partnern, die regelmässig in komplexen Situationen involviert sind. So hat die CESS 2024 «fallunabhängige» Sitzungen mit der FEDE, der Société pédagogique fribourgeoise francophone (SPFF) und Pro Infirmis abgehalten.

## Arten von Problemfällen



In Bezug auf die Problembereiche bestätigt sich der Trend einer Zunahme der zwischenmenschlichen Probleme (2022: 27 %; 2023: 30 %; 2024: 32 %). Berücksichtigt man die Anzahl Personen, die von zwischenmenschlichen Problemen am Arbeitsplatz oder von Mobbing oder sexueller Belästigung betroffen sind (MobV-Bereich) und die Tatsache, dass die Probleme sehr oft vielfältiger Natur sind, dann sind 46 % der Leistungsempfängerinnen und -empfänger der CESS von Problemen aus dem MobV-Bereich betroffen.

Trotz der grossen Nachfrage im MobV-Bereich nahm im Jahr 2024 die Zahl der betreuten Teams leicht ab (2023: 28; 2024: 25), wobei allerdings die Zahl der in diesen Teaminterventionen involvierten Personen stieg (2023: 92; 2024: 103).

## Abschluss der Fälle und Feedback

Nach Abschluss der Betreuungsfälle geben die Beraterinnen und Berater Gesundheit-Soziales den Leistungsempfängerinnen und -empfängern Gelegenheit zu einem Feedback mittels eines anonymisierten Fragebogens. Das Feedback der Leistungsempfängerinnen und -empfänger ist bisher insgesamt gut bis sehr gut. Als positiv werden die Vertraulichkeit des Verfahrens und der Daten sowie der Empfang in Räumlichkeiten, die diese Vertraulichkeit ermöglichen, bewertet. Es gibt auch immer wieder Verbesserungsvorschläge und Bemerkungen:

- > **Wartefrist:** Obwohl die Beraterinnen und Berater trotz weiterhin deutlich steigender Arbeitsbelastung auf eine rasche erste Kontaktaufnahme mit den betreffenden Personen bedacht sind und es seit letztem

Jahr eine Warteliste gibt, werden die Wartezeiten für ein erstes Gespräch immer länger. Wenn dann eine Person direkt betreut wird, müssen die Beraterinnen und Berater Prioritäten setzen und sind daher nicht immer in der Lage, die notwendigen Schritte innert angemessener Frist umzusetzen.

- > **Lösungssuche:** 5–10 % der Leistungsempfängerinnen und -empfänger der CESS geben klar an, dass sie mit den möglichen Lösungen nicht zufrieden sind. Einige hatten erwartet, dass die CESS die Suche nach Lösungen und deren Umsetzung übernehmen würde, und sie sind daher unzufrieden, da die CESS ihnen eher dabei helfen wird, selbst über verschiedene Lösungen und ihre Durchführbarkeit nachzudenken. Andere, vor allem Betroffene aus dem MobV-Bereich, fühlen sich ausserstande, eine Verbesserung der Situation herbeizuführen, und haben auch den Eindruck, die CESS könne kaum etwas ausrichten und habe keine Handhabe, um etwas zu bewirken. Dieser Eindruck, dass nichts bewirkt werden kann, ist sicher auch ein Grund für einen Betreuungsabbruch: 6 % der Fälle werden aufgrund der Kündigung der betreffenden Person beendet, 2 % aufgrund einer Austrittsvereinbarung und 3 % aufgrund einer Entlassung.

## Herausforderungen und Fazit

Im kommenden Jahr warten interessante Projekte auf die CESS. Der Leitfaden für die Betreuung von arbeitsunfähigen Mitarbeitenden wird fertig gestellt, damit er den Führungskräften, den HR-Verantwortlichen sowie dem gesamten Personal zur Verfügung gestellt werden kann. Arbeit wird auch im Bereich der MobV anstehen, da die paritätische Aufsichtskommission einen externen Dienstleister mit einer umfassenden Analyse sämtlicher MobV-Bestimmungen beauftragt hat. Da die CESS das Sekretariat dieser Kommission führt, wird sie in diesem Zusammenhang nicht nur angehört, sondern auch bei der Organisation der Überprüfung unterstützend beigezogen.

Im Rahmen der Betreuung von Staatsangestellten in einer problematischen Situation wird die CESS ihre Arbeit an der Vermittlung und der Erleichterung der Kommunikation zwischen den betroffenen Personen fortsetzen. Angesichts des ständig zunehmenden Arbeitsaufkommens und ohne Möglichkeiten zur Personalaufstockung muss sich die CESS eingehend mit der Frage befassen, wie sich ihr Leistungsangebot und dessen Grenzen genauer bestimmen lassen und was es mittelfristig zur Bewältigung der steigenden Nachfrage braucht. Mit der Klärung dieser Punkte und kritischer Auseinandersetzung damit geht es der CESS nicht nur um die Gesundheit ihrer Beraterinnen und Berater, sondern sie will sicherstellen, dass sie als Ansprechpartnerin voll und ganz da ist sowohl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für die Kaderpersonen und HR-Verantwortlichen in direktem Kontakt mit ihren Mitarbeitenden in einer problematischen Situation, und dass sie weiterhin qualitativ hochwertige Leistungen erbringen kann.