

## DER EXPERTE ANTWORTET

### Frage: Muss der Arbeitgeber ein rückwirkendes Arztzeugnis akzeptieren?

Ein Arbeitnehmer reicht ein Arztzeugnis vom 1.6.2011 ein, das eine Arbeitsunfähigkeit ab 23.5.2011 bestätigt. Zwei Interpretationen sind möglich: Die Erstkonsultation war am 1.6.2011, und es wird eine rückwirkende Arbeitsunfähigkeit für den Zeitraum vor der ersten Untersuchung attestiert. Oder die Erstkonsultation fand irgendwann zwischen dem 23.5. und 1.6.2011 statt. Zu beachten ist, dass das Ausstelldatum des Arztzeugnisses noch nichts über das Datum der Erstkonsultation aussagt.

Für den Arzt ist es oft nicht ganz einfach zu beurteilen, ob bereits vor der ersten Konsultation eine Arbeitsunfähigkeit bestanden hat. Dennoch kommen solche rückwirkenden Arztzeugnisse relativ häufig vor, zumal sich ein Patient in der Regel nicht schon am ersten Krankheitstag in ärztliche Behandlung begibt.

In der Praxis werden rückwirkende Arztzeugnisse in engen Grenzen als zulässig erachtet, d.h. eine Rückwirkung für ein paar Tage (2–3 Tage) ist grundsätzlich zu akzeptieren. Die Ärztesgesellschaft des Kantons Zürich empfiehlt, dass eine Rückwirkungsdauer «in jedem Fall eine Woche aber nicht überschreiten» soll.

Die Beurteilung, ob ein Arztzeugnis für eine behauptete Arbeitsunfähigkeit vom Arbeitgeber akzeptiert werden muss, ist letztlich eine Frage des Beweisrechts. Je länger eine rückwirkende Ausstellung, desto geringer ist der Beweiswert.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt

Diese Rubrik wird unterstützt durch:



**SIZ Care AG**

Verena Conzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich  
Tel. 044 496 63 00, Fax 044 496 63 19  
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch

## Schwächen abbauen oder Stärken ausbauen? Viele Menschen versuchen ihr Leben lang, ihre «Schwächen» auszumerzen. Stattdessen sollten sie lieber an ihren Talenten feilen.

### VON ANDREAS LUTZ\*

Auch Führungskräfte starren oft zu sehr auf die «Schwächen» ihrer Mitarbeiter. Davon ist Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, überzeugt.

**Sie behaupten, viele Menschen würden sich zu intensiv mit ihren Schwächen befassen.**

**Bald:** Ja. Wenn ich Berufstätige coache, höre ich oft Aussagen wie «Ich bin pedantisch», «Ich werde schnell ungeduldig» und «Ich bin nicht kreativ». So detailliert listen sie ihre Schwächen auf, dass man den Eindruck gewinnt: Diese Person hat keine Stärken. Ähnliche Empfindungen drängen sich zuweilen bei den Förder- und Entwicklungsgesprächen von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern auf. In ihnen spielen die Schwächen oft eine so grosse Rolle, dass man sich fragt: Warum hat die Firma dem Mitarbeiter noch nicht gekündigt?

**Welche Folgen hat das?**

Die Mitarbeiter erfahren die Fördergespräche primär als Kritikgespräche. Sie blicken ihnen mit Unbehagen entgegen – statt sich auf sie zu freuen, weil sie wissen: In dem Gespräch suchen mein Chef und ich einen Weg, wie ich meine Fähigkeiten noch besser entfalten kann.

**Woher kommt diese Schwächen-Fixierung?**

Vieles, was wir selbst – und andere Menschen – gut machen, erachten wir als selbstverständlich. So erfüllt es zum Beispiel manch guten Organisator nicht mit Stolz, dass er gut organisieren kann. Anders verhält es sich mit den Denk- und Verhaltensmustern, an denen wir uns regelmässig stossen. Mit ihnen beschäftigen sich viele Menschen tagein, tagaus. Und ihr Streben richtet sich vor allem darauf, ihre Schwächen abzubauen, statt ihre Stärken auszubauen.

### Tappen auch Führungskräfte in diese Falle?

Auch sie erachten oft das, was ihre Mitarbeiter gut können und tun, als selbstverständlich – zum Beispiel, dass sie alle Termine einhalten. Also verlieren sie hierüber kaum Worte. Stattdessen wenden sie ihre Aufmerksamkeit den Verhaltensmustern zu, bei denen ihre Untergebenen ihrem Wunschbild nicht entsprechen – selbst wenn diese für den Arbeitserfolg wenig Bedeutung haben.

**Wie können solche Fehler vermieden werden?**

Führungskräfte sollten, wenn sie mit einem Mitarbeiter über dessen Arbeit und künftige Entwicklung sprechen, mit ihm vor allem erörtern: Warum hat der Mitarbeiter diese oder jene Aufgabe gut erledigt? Welche Fähigkeiten zeigte er dabei? Und: Wie sollte sein Arbeitsfeld aussehen, damit er diese noch stärker entfalten kann? Denn Mitarbeiter werden nur Spitzenkräfte, wenn sie ihre Talente schleifen. Verwenden sie ihre Energie vor allem darauf, ihre Schwächen zu beseitigen, dann entrinnen sie nie der Mittelmässigkeit. Michael Schumacher und Sebastian Vettel wären nie Formel-1-Weltmeister geworden, wenn sie zugleich versucht hätten, den Nobelpreis in Physik zu erringen.

**Aber können Schwächen den beruflichen Erfolg nicht schmälern?**

Selbstverständlich. Doch viele Schwächen sind verdeckte Stärken. So arbeitet zum Beispiel eine Person, die zur Pedanterie neigt, sehr ordentlich und gewissenhaft. Eine Eigenschaft, die jeder Buchhalter braucht. Zur Schwäche wird

\* **Andreas Lutz** ist Print- und Online-Journalist und tätig für «Die ProfilBerater – Marketing für Berater, Trainer und Coaches» in Darmstadt.