

Krisen, Konflikte und weitere Herausforderungen

Konflikte, Krankschreibungen und Kündigungen belasten vielerorts Arbeitnehmende und Unternehmen. Das 18. SIZ Care Forum in Brugg-Windisch beleuchtete diese aktuelle Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln.

VON FABRICE MÜLLER

An Krisen mangelte es in den letzten Monaten und Jahren bekanntlich nicht. Hinzu kommen persönliche Schicksale, die Menschen emotional belasten. Chronischer Dauerstress, unterstützt durch andauernde negative Impulse von aussen, führt laut Dr. med. Manuela Jacob-Niedballa, Arbeitsmedizinerin und Unternehmensberaterin aus Bamberg (D), dazu, dass die Betroffenen am Arbeitsplatz keine komplexen Aufgaben mehr lösen können. Grund: Die Stressenergie sei zu stark auf ein Problem fokussiert. «Die Akzeptanz der Situation ist ein wichtiger erster Schritt, um aus der Stressenergie auszubrechen und neue Lösungen zu entwickeln», betonte die Referentin. Die Führungskraft spiele dabei eine zentrale Rolle, damit die Mitarbeitenden trotz Krisen gesund und erfolgreich arbeiten können. «Man kann Stress nicht verhindern, doch es braucht die Überzeugung und Sicherheit, die Situation trotz aller Widrigkeiten zu meistern. Die Mitarbeitenden erwarten von mir als Führungskraft, dass ich da bin, wie ein Bollwerk in der Brandung.» Durch eine bewusste Aufmerksamkeit, die man den Mitarbeitenden schenke, schaffe man Vertrauen. Manuela Jacob-Niedballa wies zudem darauf hin, dass negative Gedanken ähnlich infektiös wirkten wie Viren. «Der permanente Input von negativen Infor-

mationen erhöht den Stress zusätzlich.» Deshalb plädierte die Referentin dafür, die sozialen Beziehungen etwa in regelmässigen Teambesprechungen vor Ort zu fördern und gezielt auf positives Feedback zu

setzen. «Wer lobt, hilft, den eigenen Stress abzubauen. In diesem Sinne kann jede Person Führung lernen und verbessern.» Die von Manuela Jacob-Niedballa entwickelte Oktaeder®-Methode der gesunden



Kurt Mettler, Rechtsanwalt und Geschäftsführer der SIZ Care AG in Zürich, sprach zum Thema «Von Konflikten, Kränkungen und Kündigungen zur Krankschreibung – Aktuelles aus dem Arbeitsrecht».

Der Experte antwortet

Arztbesuche und Therapien während der Arbeitszeit

Frage: Muss der Arbeitgeber bei Arztbesuchen oder Therapien während der Arbeitszeit den Lohn bezahlen?

Gemäss Art. 329 Abs. 3 OR sind dem Arbeitnehmer «die üblichen freien Stunden und Tage» zu gewähren. Gemeint ist hier die Einräumung der nötigen Freizeit für die Erledigung dringender persönlicher Angelegenheiten. Darunter fallen auch Arztbesuche und ärztlich verordnete Therapien. Damit ist aber noch nicht gesagt, ob der betroffenen Person für diese gewährte freie Zeit auch ein Lohnanspruch zusteht. Bei akuten Fällen lässt sich die Lohnfortzahlungspflicht direkt aus Art. 324a OR ableiten, während nach herrschender Lehre auch in den übrigen Fällen eine Lohnfortzahlungspflicht grundsätzlich bejaht wird. Dies hängt aber auch davon ab, welche individuellen Vereinbarungen zwischen den Parteien bestehen. Viele Unternehmen halten im Anstellungsreglement fest, in welchem Umfang entsprechende freie Zeit eingeräumt wird. Ganz allgemein ist der Arbeitnehmer aufgrund seiner Treuepflicht angehalten, die Vereinbarung von Arzt- und Therapieterminen so festzulegen, dass die ordentliche Arbeitszeit möglichst wenig tangiert wird. Mit anderen Worten haben die Mitarbeitenden auch auf die betrieblichen Interessen angemessene Rücksicht zu nehmen. Dies gilt insbesondere bei Gleitzeitmöglichkeit oder Teilzeitbeschäftigung. Dennoch ist es nicht immer möglich, Arzt- und Therapietermine ausserhalb der Arbeitszeiten zu vereinbaren. Aufgrund der Vielfalt der Arbeitszeitmodelle ist im Einzelfall eine Interessenabwägung vorzunehmen.

Praxistipp: Es empfiehlt sich, bestimmte Grundsätze im Anstellungsreglement festzuhalten. Verbreitet sind Regelungen, dass Arztbesuche und Therapien soweit möglich ausserhalb der Arbeitszeit einzuplanen sind und die allenfalls anrechenbare Zeit auf ein gewisses Mass beschränkt wird.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt



Diese Rubrik wird unterstützt durch

SIZ Care AG

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

Führung liefert flexible Lösungsansätze für optimiertes Stressmanagement.

Auswirkungen der digitalen Arbeit auf die Gesundheit

Wie kann digitale Arbeit gesund gestaltet werden? Unter diesem Thema stand das Referat von Professor Stephan Böhm von der Universität St.Gallen. Sein Team beschäftigt sich seit 2016 im Rahmen Studie «Social health@work» mit den Auswirkungen der mobilen, digitalen Arbeit auf die Gesundheit. Ein wichtiger Faktor, der die gesundheitlichen Auswirkungen dieser Arbeitsform prägen, sei das Grenzmanagement. «Wenn wir etwa von zu Hause aus arbeiten, müssen wir noch bewusster entscheiden, wo, wann und wie wir unsere beruflichen Aufgaben erledigen», sagte Stephan Böhm. Ebenso gelte es, die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben klar zu ziehen. Als Führungskraft spiele die Art, mit der man sein Team virtuell leitet, ebenso eine wichtige Rolle und trage wesentlich zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden bei. Gleichzeitig gelte es, als Führungsperson das Inklusionsklima im Team zu prägen. Dazu gehören laut Stephan Böhm die Möglichkeit, als Teammitglied authentisch zu sein, sich zugehörig zu fühlen, die Chancengleichheit und das Nutzen von Synergien. Alle diese Faktoren wirken sich offenbar wesentlich auf die psychische und physische Gesundheit aus. Auch der digitale Reifegrad eines Unternehmens beeinflusse die Arbeitsfähigkeit der Angestellten, hob Stephan Böhm hervor. Gemäss seiner Studie trage ein erhöhter digitaler Reifegrad im Unternehmen zu einer Stressreduktion bei, obwohl die Arbeit dadurch oftmals dichter und komplexer werde. «Es ist wichtig, als Team Regeln für die virtuelle Zusammenarbeit aufzustellen und Verbindlichkeiten herzustellen. Dies sorgt schlussendlich für Sicherheit und gegenseitiges Verständnis.»

Konflikte, Krankschreibungen und Kündigungen

Über 30 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlen sich gemäss der aktuellen Schweizer Stressstudie «erheblich erschöpft». Neben einer hohen Arbeitsbelastung tragen Konflikte am Arbeitsplatz oftmals dazu bei, wie Kurt Mettler, Rechts-

anwalt und Geschäftsführer der SIZ Care AG in Zürich, in seinem Referat «Von Konflikten, Kränkungen und Kündigungen zur Krankschreibung – Aktuelles aus dem Arbeitsrecht» berichtete. Viele Konflikte führen laut Kurt Mettler zu physischen oder psychischen Beschwerden und schliesslich zu einer Krankschreibung. Dieser Trend habe in den letzten Jahren massiv zugenommen. Solche Situationen bedeuten für alle Beteiligten eine grosse Herausforderung. Laut Kurt Mettler habe der Arbeitgeber die Fürsorgepflicht, zumutbare Massnahmen wie etwa ein Konfliktmanagement sowie eine wirksame Konfliktprävention zu ergreifen, um die Lage zu entspannen. Doch auch die Mitarbeitenden haben Pflichten: «Sie müssen ihrerseits ebenfalls zur Konfliktlösung beitragen», betonte Kurt Mettler. Allerdings dürften persönliche Eigenschaften einer Person nicht als Kündigungsgrund genannt werden – ausser, wenn deswegen die Zusammenarbeit im Unternehmen massiv beeinträchtigt werde. Der Rechtsanwalt wies zudem auf den Unterschied zwischen einer arbeitsplatz- und einer berufsbezogenen Arbeitsunfähigkeit hin. Dies sei vor allem für die Beurteilung der Situation durch die Ärzte entscheidend: «Es braucht klare Grundsätze bei der Ausstellung von Arztzeugnissen nach Kündigungen. Ausserdem muss der Dialog zwischen Ärzten und den Arbeitgebern verbessert werden. Denn viele Ärzte sind sich der Folgen einer Krankschreibung für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer oft zu wenig bewusst.»

Konfliktmanagement am Arbeitsplatz

Wenn sich Konflikte am Arbeitsplatz abhaken, unterscheide man zwischen mehreren Eskalationsstufen, erklärte die österreichische Sprecherin Dr. Gerlinde Manz-Christen, eine international tätige Beraterin für Führungspersönlichkeiten, in ihrem Referat «Konfliktmanagement am Arbeitsplatz – von der Diskussion in den Dialog», und bezog sich dabei auf das Eisbergmodell: «Rund 80 Prozent der Konfliktursachen liegen unterhalb der Wassergrenze und somit im Unterbewusstsein. Sie haben mit Wünschen, Ängsten, Wertvorstellungen, Sichtweisen, strukturel-



Die österreichische Sprecherin Dr. Gerlinde Manz-Christen, eine international tätige Beraterin für Führungspersönlichkeiten, plädierte für Dialog bei Konflikten am Arbeitsplatz.

len Problemen, unterschiedlichen Sichtweisen und Missverständnissen zu tun. So ein Konflikt ist ein Prozess, der nicht plötzlich vom Himmel fällt.» Meist beginne es mit kleinen Sticheleien, gefolgt von gezielten Unterlassungen und dem bewussten

Vorenthalten von Informationen gegenüber der betroffenen Person. Gleichzeitig versuchen die Parteien, eine «Fanggemeinde» für sich zu gewinnen, um den Konflikt weiter zu schüren und der anderen Person zu schaden. Gerlinde Manz-

Christen bezog sich in ihren Ausführungen auf die neunstufige Skala der Konflikteskalation des österreichischen Konfliktforschers Friedrich Glasl. «Diese Vorboten sind eine Art Frühwarnsystem, das von den Führungskräften jedoch meist nicht ernst genommen wird», berichtete die Referentin, die früher als Diplomatin tätig war. Sie plädierte dafür, Konflikte im Dialog zu lösen. «Solange man redet, schweigen die Waffen», betonte Gerlinde Manz-Christen. Halte man einen Konflikt jedoch nicht auf, führe er in den Abgrund. Konflikte sollten von einem neutralen Standpunkt aus betrachtet, und wenn nötig, mit externer Hilfe gelöst werden. Auch bei Konflikten, an denen man nicht selbst beteiligt ist, kann das wertfreie Erkennen der Konfliktstufen zu einer rascheren Lösung des Problems führen, hob die Referentin hervor.

Autor

Fabrice Müller ist freischaffender Journalist in Stein AG.

> www.journalistenbuero.ch

ANZEIGE

Weiterkommen dank Weiterbildung

Praxisorientierte Lehrgänge und Seminare
Massgeschneiderte firmeninterne Kurse

Bis zu **30% Rabatt**
für Swissmem
Mitgliedfirmen

one step ahead.