



Den Gipfel erreicht –  
auch ohne Leistungsdruck.

## 2. Beziehungskompetenz (ich bin O.K. – du bist O.K.):

- > Sie entdecken und benennen individuelle und unternehmerische Selbstzweifel und entwickeln mehr Selbstsicherheit, um die Beziehungsqualität zielgerichtet und wirkungsvoll zu gestalten.
- > Sie entdecken und benennen individuelles und unternehmerisches Vertrauen und Misstrauen gegenüber dem Umfeld, um die Beziehungsqualität glaubhaft und mutig zu gestalten.
- > Sie entdecken und benennen Machtressourcen und effektvolle mikropolitische Taktiken, um Beziehungen wirkungsvoll zu gestalten.

## 3. Innovationskompetenz (Wissen und Nichtwissen – die Quelle des Fortschritts):

- > Sie entdecken und benennen den individuellen und unternehmerischen Umgang mit Nichtwissen, um die Lern-, bzw. Anpassungsfähigkeit und Veränderungsfreude weiter zu entwickeln.
- > Sie entdecken und benennen die Frage- und Antwortkultur im Unternehmen, um die Dynamik der Innovationskraft effektiv zu gestalten.
- > Sie entdecken und benennen eingeschlossene Denk- und Handlungsweisen und überprüfen die Wirksamkeit in der Wechselwirkung zur aktuellen Wirtschaftslage.

## 4. Improvisationskompetenz (das richtige Timing):

- > Sie entdecken und benennen individuelle und unternehmerische Denkweisen im Problem- und

Lösungsfindungsprozess, um Ihre zielführenden Handlungskompetenzen zu bereichern.

- > Sie entdecken und benennen den individuellen und unternehmerischen Umgang mit Beschleunigung und Entschleunigung, um notwendige Handlungskompetenzen weiter zu entwickeln.
- > Sie entdecken und definieren die Nachhaltigkeit und weitere Entwicklungsschritte der Firma.

**Der Nutzen für die Organisation.** Sinnstiftende Tätigkeiten im Berufsalltag helfen den Mitarbeitern im Unternehmen beim effektiven Steuern der immer komplexeren Umgebung. Die Widerstandsfähigkeit Ihrer Unternehmung gegenüber Störungen wird sich verbessern und die Stabilität sowie die Orientierung in Veränderungen und im Informationsdschungel werden zurück-erworben.



**CLAUDIA WEHRLI**

ist dipl. Coach und Erwachsenenbildnerin mit eidg. FA, eidg. Expertin und ehemalige internationale Marketing- und Verkaufsleiterin. Sie ist Geschäftsführerin von C2G Coaching & Training GmbH.

## DER EXPERTE ANTWORTET

### Frage: Mobbing und Konflikte – wie steht es um die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers?

Das Bundesgericht umschreibt in seinen jüngeren Entscheiden Mobbing **«als systematisches, feindliches, über einen längeren Zeitraum anhaltendes Verhalten, mit dem eine Person an ihrem Arbeitsplatz isoliert, ausgegrenzt oder gar von ihrem Arbeitsplatz entfernt werden soll»**. Gleichzeitig wird in den Gerichtsentscheiden auch standardmässig festgehalten, dass Mobbing grundsätzlich schwierig zu beweisen ist.

Im Rahmen seiner Fürsorgepflicht (Art. 328 OR) hat der Arbeitgeber alles zu unternehmen, um Mobbing zu verhindern. Zu beachten ist allerdings, dass es in der Schweiz keinen gesetzlichen Mobbingtatbestand gibt. Die entscheidende Frage im Hinblick auf eine mögliche Arbeitgeberhaftung lautet, ob eine **ungerechtfertigte Persönlichkeitsverletzung** vorliegt.

Bei Kündigungen im Zusammenhang mit Mobbing besteht zudem die Gefahr der Missbräuchlichkeit. Das ist dann der Fall, wenn die Kündigung wegen einer Leistungseinbusse des Arbeitnehmers ausgesprochen wird, die sich ihrerseits als Folge des Mobbings erweist.

### Praxistipps:

Gestützt auf die bundesgerichtliche Rechtsprechung ist den Arbeitgebern unter anderem Folgendes zu empfehlen:

- > Beim Vorliegen einer Konfliktsituation hat der Arbeitgeber sämtliche zumutbaren Massnahmen zu ergreifen, bevor eine Kündigung ausgesprochen wird.
- > Solche Massnahmen müssen rasch ergriffen und allenfalls über einen längeren Zeitraum getroffen werden.
- > Beizug einer Vertrauensstelle oder einer externen Beratungsunternehmung zwecks Teamcoaching

*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