

## DER EXPERTE ANTWORTET

### Fragen Sie den Arzt!

Das herkömmliche Arztzeugnis bei einer Arbeitsunfähigkeit aus gesundheitlichen Gründen gibt immer wieder Anlass zu Diskussionen. Unvollständige oder unklare Angaben führen bei den Arbeitgebern oft zu generellen Zweifeln bezüglich einer attestierten Arbeitsunfähigkeit. Ein Kontakt zwischen Arbeitgeber und Arzt wäre in vielen Fällen wertvoll, doch besteht mit der ärztlichen Schweigepflicht eine gewichtige Kommunikationshürde. Unbestritten ist, dass der Arbeitgeber keinen Anspruch auf Informationen über die Art der Erkrankung oder gar über die Diagnose hat. Hingegen darf sich der Arzt zu Fragen äussern, die der Erläuterung oder Präzisierung des Arztzeugnisses dienen. Aus Arbeitgebersicht sind zudem auch diejenigen Punkte wichtig, die arbeitsrechtliche Auswirkungen (z. B. bezüglich Sperrfristen) haben können.

### Eine Auswahl möglicher Fragen:

- > Hat eine Untersuchung stattgefunden?
- > Datum der Erstkonsultation/nächsten Konsultation?
- > Voraussichtliche Dauer der Arbeitsunfähigkeit? (nicht «bis auf Weiteres...»)
- > Präzisierung bei Teilarbeitsfähigkeit
- > Ursache: Krankheit oder Unfall?
- > Hat der Arzt einen Arbeitsplatzbeschreibung?
- > Ist die Arbeitsunfähigkeit rein arbeitsplatzbezogen?
- > Wäre der Arbeitnehmer in einem anderen Betrieb arbeitsfähig?

Leider kommt es noch häufig vor, dass die behandelnden Ärzte auch solche (zulässigen) Fragen der Arbeitgeber nicht beantworten. Ein durchsetzbarer Anspruch auf entsprechende ärztliche Auskünfte besteht nicht. Denkbar wäre es, den Mitarbeiter dann aufzufordern, den Arzt für die gewünschten (zulässigen) Auskünfte von der ärztlichen Schweigepflicht zu entbinden. In jedem Fall empfiehlt es sich für den Arbeitgeber, dem Arzt zusätzliche Informationen (Arbeitsplatzbeschreibung, alternative Einsatzmöglichkeiten für den Wiedereinstieg) zu geben, um die Grundlagen für die ärztliche Einschätzung der Arbeits(un)fähigkeit zu verbessern.

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

## Ein untrennbares Paar: Effizienz und Resilienz

*Veränderungen, Arbeitsverdichtung, Informationsüberflutung, fehlende Anerkennung, Sinnkrise: Damit sind in ihrem Arbeitsalltag viele Führungskräfte zusätzlich konfrontiert. Wer dabei Emotionen bewusst steuern kann und innerlich fokussiert bleibt, hat eine grössere Wirkkraft als Leader.*



Bild: aleksicze - Fotolia.com

### VON CHRISTINA WEIGL\*

Eine passende alte Weisheit der Sioux-Stämme: Ein alter Indianer-Häuptling vermittelt seinem kleinen Enkelsohn eine Lebenslektion: «Ich kämpfe mit mir», sagt er zu seinem Enkel. «Es ist ein schrecklicher Kampf zwischen zwei Wölfen. Einer ist zerstörerisch, neidisch, arrogant, voller Selbstmitleid, unentschlossen, nachtragend, trügerisch, minderwertig und überheblich. Der andere ist erfüllt, freudig, liebenswürdig, kraftvoll, selbstständig, empathisch, ehrlich, kreativ und klar. Der gleiche Kampf läuft

in dir ab und in jedem anderen Menschen auch». Der kleine Junge überlegte sich das für eine Weile und fragte darauf seinen Grossvater: «Du Opa, welcher Wolf wird gewinnen? Der alte Indianer antwortet: «Derjenige, den du fütterst.»

Sie sind immer da, unsere «inneren» Wölfe und kämpfen um unsere Gunst. Gut zu wissen, dass wir diese Wölfe resp. unsere Gedanken beeinflussen und so entscheiden können, was wir denken. Wer seine Emotionen bewusster steuern und seinen Energiehaushalt

Fortsetzung nächste Seite

## KOLUMNE

### Gesunde Führung – der Chef macht es vor

Der Begriff gesunde Führung ist im Trend. Bei vielen Führungskräften ist das Bewusstsein vorhanden, was gesundheitsförderliches Führungsverhalten ausmacht. Dazu gehören Wertschätzung, soziale Unterstützung und Autonomie im Umgang mit den Mitarbeitenden. Was allerdings häufig auf der Strecke bleibt, ist der gesundheitsförderliche Umgang mit der eigenen Gesundheit.

Nur wer gut für sich und für seine eigene Gesundheit sorgt, hat genug Energie, um Strategien und Ziele langfristig umzusetzen und um seine Mitarbeitenden wertschätzend und unterstützend zu führen. Darum ist die Selbstfürsorge die Grundlage gesunder Führung, denn das (Führungs-)Verhalten verändert sich unter Stress. So leidet die Informationsweitergabe, und der Tonfall wird schärfer und unbeherrschter.

Darüber hinaus haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion und kommunizieren durch ihr Verhalten auch die Unternehmenswerte. Wenn der Chef bei Krankheit nicht zu Hause bleibt, permanent in der Freizeit erreichbar ist und sichtbar an der Belastbarkeitsgrenze agiert, setzt er damit implizit die Verhaltens- und Erwartungsnorm an die Mitarbeitenden.

Stress lässt sich nicht immer vermeiden. In besonders stressreichen Zeiten lohnt es sich, ein Auge auf die eigene Gesundheit zu haben, damit der Stress nicht chronisch wird. Bewusst Ausgleich zur Arbeit zu schaffen, Pausen zu machen und Prioritäten zu setzen sind nur drei einfache Ansätze. Vor allem gilt es, sich selbst zu reflektieren und wachsam sowie aufmerksam mit sich selbst zu sein. Nur wer bei sich frühe Anzeichen einer Überlastung feststellt, kann dies auch bei seinen Mitarbeitenden tun – und entsprechend handeln.



Luise Deiters ist Fachspezialistin bei vivit, dem Kompetenzzentrum für Gesundheit und Prävention der CSS Versicherung.

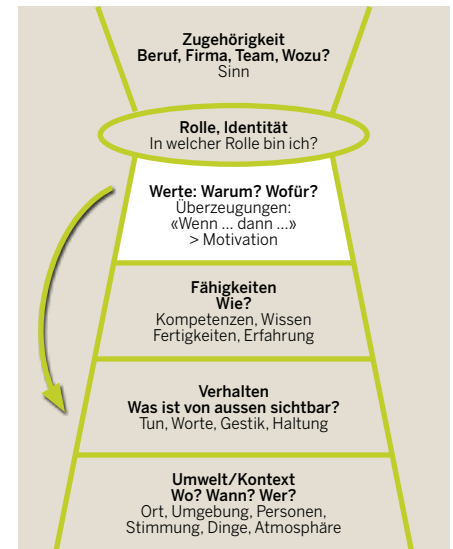
**vivit**  
Für Ihre Gesundheit



ausbalancieren kann, ist für Herausforderungen gut gerüstet.

**Entscheidet Selbstreflexion zwischen Gewinnen und Verlieren?** «Wenn ich doch die Sorgen und das Rattern im Kopf abstellen könnte.» Tausend Gedanken jagen in unkontrolliertem Tempo durch die Gehirnzellen von Herrn B. Wie die Firma nach der Expansion ins Ausland schlussendlich aufgestellt ist, weiss er (noch immer) nicht. Man ist auf der Suche nach einer Verstärkung im strategischen Bereich mit internationaler Erfahrung. Seit mehr als 15 Jahren ist Herr B. CFO und als solcher für sämtliche Finanzbereiche verantwortlich. In den letzten Jahren sind seine Aufgaben stark gewachsen und die Belastung physisch wie psychisch ist hoch. Die vielen Verhandlungen, die Sorgen um seine Zukunft und die langen Arbeitstage zehren an ihm. Anfangs versuchte er, die Fassade zu wahren; doch seit geraumer Zeit hindern ihn all die Unsicherheiten am Schlafen. Seine innere Unruhe reisst ihn ab vier Uhr morgens aus dem Bett. Rausgehen und joggen ist für ihn die einzige gute Ablenkung. Seine Unzufriedenheit und Energielosigkeit wirkten sich bereits auf sein Beziehungsleben aus. So kann und darf es nicht weitergehen... gesagt, getan! Gewonnen und verloren wird zwischen den Ohren. Nur wer seine eigenen Emotionen wahrnimmt und akzeptiert, kann sie erfolgreich beeinflussen und schafft es, Menschen zu motivieren und zu befähigen. Denn Führung fängt immer bei uns selbst an.

**Führung ist eine Dienstleistung!** Auch Bodo Janssen, Geschäftsführer von Upstalsboom mit rund 70 Hotels und Restaurants, hat sich und sein Unternehmen grundlegend verändert. Schwierige Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung liessen ihn aufhorchen: Hat Upstalsboom zu viel gemanagt (Zahlen, Daten, Fakten) und zu wenig geführt (Menschen)? Ja! So leitete er entgegen der klassischen Betriebswirtschaftslehre von Gewinnmaximierung einen Paradigmenwechsel von der Ressourcenausnutzung hin zur Potenzialentfaltung ein. Der Weg lohnte sich: Auszeichnung mit dem 1. Platz des Arbeitgeber Awards 2013 in Deutschland. Es



### Logische Ebenen

ist das Prinzip «Wertschöpfung durch Wertschätzung» von Upstalsboom und die zufriedenen Menschen dahinter, die den Erfolg ausmachen: Mitarbeiterzufriedenheit plus 80 %, die Krankheitstage massiv gesenkt, die Weiterempfehlungsrates markant erhöht und eine Verdopplung der Umsätze innerhalb von drei Jahren. Ein grossartiges Beispiel, was gezielte Potenzialentwicklung bei Upstalsboom bewirkt hat.

**Macht emotionale Führung Sinn?** Wer als Führungskraft etwas verändern möchte, ist gut beraten, zunächst und ausschliesslich bei sich selbst anzufangen. Auch beim erwähnten CFO hat diese Bewusstseinsänderung gewirkt. Er hat es geschafft, von der rationalen Herangehensweise und dem Verdrängen seiner Emotionen wegzukommen. Herr B. ist heute wieder voller Energie und Tatendrang. Sein Coach lehrte ihn, auf seine eigenen Bedürfnisse und Werte wirklich zu achten, seine Emotionen bewusst zu steuern. Er zeigte ihm, wie einfache Herz-Übungen im Alltag funktionieren. Dank der HeartMath®-Technik/Herzintelligenz hat er es geschafft, souverän, klar und beharrlich interne Gespräche zu führen, seine persönliche Energie effizient und mit seinen resilienten Überzeugungen bewusster zu nutzen. Diese emotionale Kompetenz, sich dank Herz-Kohärenz ausgeglichen, fokussiert und klar durch den Alltag zu steuern, kann man aktiv herbeiführen. Wer den unterstützen-



**CHRISTINA WEIGL**  
Training & Coaching GmbH  
[www.christina-weigl.ch](http://www.christina-weigl.ch)

den Wolf in sich füttert, stärkt seine Widerstandsfähigkeit und bringt sein Potenzial zur Entfaltung.

Zahlen sind nicht alles! Herr B. hat gelernt, dass  $\frac{2}{3}$  der Leistung vom emotionalen Zustand abhängen; das ist auch bei Zahlenmenschen nicht anders. Deshalb macht es Sinn, seine Denkmuster kontinuierlich zu überprüfen. Denn die Ebene der Werte und Überzeugungen (siehe Grafik) ist entscheidend, um sich im Verhalten wirkungsvoll zu verändern. Wie Einstein schon sagte: «Ein Problem kann man nicht auf derselben Ebene lösen, auf der es entstanden ist.» Wirkungsvolle Veränderung setzt auf der nächst höheren Ebene an.

Herr B. und Bodo Janssen haben es geschafft, ihren Veränderungsprozess als sinnstiftende Herausforderung zu meistern. Sie haben vor allem aus dem Herzen und ihrer eigenen Werthaltung heraus entschieden und sich mutig auf ihre Intuition verlassen.

**Ist Resilienz nur eine Modeerscheinung?** Resilienz ist die unentdeckte und intuitive Widerstandsfähigkeit der wirklich Erfolgreichen. Resiliente Menschen können, wenn der Belastungsdruck steigt, flexibel und kreativ reagieren und haben drei Resilienz-Strategien verinnerlicht. HeartMath®-Techniken stärken die Resilienz, um ...

- > sich vorzubereiten, für den Tag auszurichten, um in der Hektik die innere Ruhe zu behalten.
- > nicht mit negativen Emotionen anzustecken. Dabei immer wieder in einen fokussierten Zustand umzuschalten.
- > während des Tages Resilienz zu bewahren und die inneren Gedanken und Emotionen bewusster zu steuern.

Die Komplexität unserer Welt muss ihre emotionale Entsprechung finden. Pater Anselm Grün, bekannt

für seine werteorientierten Führungstrainings, ist überzeugt: «Wir alle brauchen eine innere Quelle, aus der wir schöpfen können, um nicht so leicht erschöpft zu sein.» Mit Effizienz alleine ist kein Preis mehr zu gewinnen. Resilienz, Intuition und ein wirkungsvolles Emotionsmanagement machen in Veränderungen oder Krisen den entscheidenden Unterschied und werden zu Kernkompetenzen. **Weil Gewinnen Freude macht!**

ANZEIGE



## Absenzen tun nicht nur den Mitarbeitenden weh.

Absenzen und Ausfalltage tun jeder Firma weh. Sie kosten Geld und Nerven, führen zu Überstunden und Stress. Oft verursachen sie Terminprobleme und Ärger bei den Kunden. Das muss nicht sein. Denn viele Arbeitsausfälle lassen sich einfach und mühelos vermeiden. Auch durch die Mitarbeitenden selber. Unsere Infos und Präventionsmittel unterstützen Sie dabei, mit wenig Aufwand Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zu verbessern. [www.praevention-im-buero.ch](http://www.praevention-im-buero.ch)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Eidgenössische Koordinationskommission  
für Arbeitssicherheit EKAS**