

BOXTITEL

Ore tat. Ut iniamet aut nulla feugiam inim iri: lut vulp utat praese magnissec te delesse velis am

Os nos nonulluntat utet lum dit ulla conum ipis nos augiam zzriliquis esequis nit lum zzrit, septe feui etum volorperos do dolorpe riusting ent adigna augi: t prat. Ate voloreriure endiam dolore molor serim dipit autopationse flicipit ate te dio co: henibh duis diat v: lit nonsequat wis nit ut am quissit dit augait prat luptat dolor per i: ullaorper

tat ullan ex er adigniate tum il etuer iliquipis am enibh ex ex eriuscidunt augue feum quat lut init praese nit numsan henis n bh exeraessi.

Duipsus cidunt ipit augue minim nibh ea faccum san ullandi ametuercin ex et, quat laore modo

Os nos nonulluptat utet lum dit ulla conum ipis nos augiam zzriliquis lum my nonsed tie tat at.

Nummodolorem venit lummodo commodigna flaccum veliqui tem illan hemim autet, vulla fac cum eu feuissequat, sit viscip esequam dip enim del ing ex exerilit am, sum dunt iusto dion

Wer leisten soll, muss Sinn erfahren

Wir arbeiten gegenwärtig in einem rasenden Stillstand. Die aktuelle Wirtschaftslage macht uns ratlos. Wie können wir künftig mit den anhaltenden Herausforderungen und der wachsenden Beschleunigung in der Weltwirtschaft umgehen? Und dies bei immer knapper werdenden personellen und finanziellen Ressourcen im Unternehmen?



Bild: Gerd Altmann/Shapes:ladyoak.com / pixelio.de

VON CLAUDIA WEHRLI*

Viele Firmen bewegen sich in einer Druck-Spirale. Die Preise fallen, Kosten- und Budgetdruck sind die Folgen des transparenten Wettbewerbs. Diese Entwicklungen lasten mit einem immer grösseren Leistungsdruck auf den Mitarbeitern. Eine Wende ist nicht absehbar.

Auswirkungen. Sowohl Vorgesetzte wie auch Mitarbeiter verspüren die Folgen als Unsicherheit und Angst, auch wenn sie dies zu

verbergen versuchen. Angst vor Jobverlust, Lohnzerfall und die Sorge, ob die eigene Gesundheit mit den Anforderungen mithalten kann. Fragen der Sinngebung und Sehnsucht nach Zufriedenheit häufen sich. Viele Firmen verzeichnen Fehlzeiten und Krankschreibungen aufgrund von Mitarbeiter-Unzufriedenheit. Wenn ein Mitarbeiter für längere Zeit ausfällt, steigt entsprechend der Leistungsdruck für die anderen Mitarbeiter, welche nun die Arbeit des kranken Kollegen

Fortsetzung nächste Seite

fit im job

auch noch «on top» erledigen müssen. Kein Wunder, dass langanhaltender Druck und Stress aufgrund eines inneren Kampfes mit den äusseren Bedingungen auf Dauer zu Depressionen und Zusammenbrüchen führen. Menschen sind keine Maschinen. Maschinen werden zumindest regelmässig gewartet und geölt, damit sie reibungslos Schicht

um Schicht zuverlässig arbeiten können. Ebenso sorgfältig sollte mit der Ressource Mensch umgegangen werden.

Umstrukturierungen. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren umstrukturiert. Massnahmen der Effizienzsteigerungen brachten kurzfristige Verbesserungen.

«Wer leisten soll, muss Sinn erfahren».

Wer gesund ist und sich wohl fühlt, ist auch leistungsfähig. Das heisst: eine gesunde und nachhaltige Gestaltung des Arbeitsbereichs und einer Organisationskultur, die auch Entwicklungen wie Burnout prophylaktisch entgegentritt, ist der logische nächste Schritt. Anzustreben ist eine Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung; alle erleben Sinn in der Arbeit und setzen sich mit einem Optimum an Intelligenz, Kreativität und Kommunikationskompetenz zum Wohle der Firma ein. Die Trennung von Arbeits- und Lebenszufriedenheit kann und soll sich kein erfolgsgewohntes Unternehmen mehr leisten.

Handlungs-Kompetenzen entfalten. Es gilt die Handlungs-Kompetenzen in Ihrem Unternehmen zu entfalten, um in einer komplexen Umgebung Stabilität und Selbstsicherheit zurückzugewinnen und zugleich widerstandsfähig, wirkungsvoll und erfolgreich im Markt zu agieren. Es geht um vier Kompetenzen:

1. Navigationskompetenz (wer mit wem und warum):

- > Sie entdecken und definieren wichtige Netzwerke (auch informelle) und horizontale Kooperationen, um wirkungsvoll zu agieren.
- > Sie entdecken und definieren alle Ihre Stakeholder und deren Bedürfnisse und wie Sie diese erfolgreich einbinden.
- > Sie entdecken und benennen sachliche wie auch emotionale Barrieren im Prozess des Fortschrittes und lernen diese zu überwinden.
- > Sie stärken sinnerfüllende Tätigkeiten als Orientierung und Leuchtefeuer des Erfolgs und der Erfüllung.

QUELLEN:

- > Neuberger, Oswald. (2006). Mikropolitik und Moral in Organisationen. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- > Looss, Wolfgang. (2006). Unter vier Augen: Coaching für Manager. Köln: EHP
- > Hänsel, Markus. (2012). Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- > Gruen, Arno. (2012). Können wir mit Real-Politik überleben?. Basel: Vortrag - Die Changegatung.

AUSWIRKUNGEN

Wo stehen Sie mit Leistungsdruck und den Folgen?

		Ja	Nein
1.	Denken Sie, dass Sie heute mehr leisten müssen als vor einigen Jahren?		
2.	Fühlen Sie sich manchmal unsicher mit den Herausforderungen im Unternehmen?		
3.	Haben Sie manchmal Angst, den Job zu verlieren?		
4.	Machen Sie sich manchmal Sorgen um Ihre Gesundheit?		
5.	Sind Sie heute unzufriedener im Job als noch vor Jahren?		
6.	Fühlen Sie mindestens einmal pro Woche Stress? (Schlafstörungen, Verspannungen, Reizbarkeit, Ärger etc.)		
7.	Waren Sie im letzten Jahr länger krank als Sie das früher waren?		
8.	Kamen Sie gefühlkrank zur Arbeit, weil Sie sich verpflichtet fühlten?		
9.	Waren Sie schon zufriedener mit Ihrem Lohn und den Arbeitsbedingungen?		
10.	Denken Sie, Ihre Motivation zum Arbeiten war schon besser?		
11.	Sagen Sie überhaupt ab und zu «NEIN»?		
12.	Haben Sie eine volle oder überfüllte Agenda?		
13.	Ist Ihr Überstundenkonto im letzten Jahr auf mehr als 60 Stunden angestiegen?		

UMSTRUKTURIERUNGEN

Wo stehen Sie mit erlebten Umstrukturierungen und deren Wirkungen?

		Ja	Nein
1.	Spürten Sie vermehrt einen Preisdruck auf Ihre Produkte und Dienstleistungen?		
2.	Leidet Ihre Firma unter dem starken Franken?		
3.	Mussten Sie in der Unternehmung des Öfteren Kosten sparen?		
4.	Haben Sie überdurchschnittlich viele Personalwechsel auf der Führungsebene miterlebt?		
5.	Hörten Sie einige Durchhalteparolen und Äusserungen der Zuversicht vom Chef?		
6.	Wurden Ihre Ziele anspruchsvoller formuliert als Jahre zuvor?		
7.	Werden Sie neu auch mit einem Malus-System konfrontiert?		
8.	Glauben Sie, dass Knowhow verloren ging wegen Kündigungen?		
9.	Finden Sie, der Führungsstil und das Verhalten am Arbeitsplatz hat Entwicklungspotential?		
10.	Bekommen Sie genügend Anerkennung für Ihre Leistungen im Unternehmen?		
11.	Werden Ihnen genügend Verantwortung und Kompetenzen übertragen?		
12.	Empfinden Sie das «WIR»-Gefühl in der Firma als reserviert und zurückhaltend?		
13.	Erleben Sie unterschwellig oder gehäuft Konflikte?		

Auswertung:

- 0-7 Ja Gratulation, Sie scheinen sich rundum wohl zu fühlen und Ihr Arbeitgeber scheint auf Erfolgskurs zu sein.
- 8-14 Ja Vorsicht, der Leistungsdruck zeigt erste Anzeichen eines ungesunden Ungleichgewichts und die Widerstandsfähigkeit der Firma zeigt erste Risse und einen möglichen Werteverfall.
- 15-23 Ja Ihre Ohnmacht ist gross.

Wenn bei Ihnen die Ohnmacht bereits gross ist, sollten Sie unbedingt etwas ändern.



Den Gipfel erreicht –
auch ohne Leistungsdruck.

2. Beziehungskompetenz (ich bin OK – du bist OK):

- > 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 Macht-Ressourcen 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 eingeschliffene 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 und Orientierung in Veränderungen und im Informationsdschungel wird zurückgewonnen.



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 ANTWERBT

Frage: Welches sind die Rechtsfolgen, wenn jemand unmittelbar nach Kündigungserhalt ein Arztzeugnis einreicht?

Es kommt häufig vor, dass Mitarbeiter nach Erhalt der Kündigung unverzüglich ihren Hausarzt aufsuchen und ein Arztzeugnis einreichen, das bereits für den Tag des Kündigungserhalts eine Arbeitsunfähigkeit attestierte. Unter Berufung auf das Attest wird dann geltend gemacht, die Kündigung sei gar nicht zulässig bzw. rechtlich gesehen nichtig.

Wird jemand erst im Anschluss an eine ausgesprochene Kündigung arbeitsunfähig, führt dies zwar während der Dauer einer ausgewiesenen Arbeitsunfähigkeit zu einer Unterbrechung der Kündigungsfrist nach den Sperrfristregeln (Art. 336c Abs. 1 OR), die Kündigung selber ist jedoch rechtsgültig. War die betroffene Person jedoch effektiv schon im Zeitpunkt des Kündigungserhalts arbeitsunfähig, dann ist die Kündigung zur Unzeit erfolgt und somit rechtlich wirkungslos.

Praxistipps:

- > Für den Arbeitgeber ist es ein Vorteil, wenn er in solchen Fällen den Nachweis erbringen kann, dass die betroffene Person am fraglichen Tag bis zum Kündigungserhalt normal gearbeitet hat. Unter diesem Gesichtspunkt sollten Kündigungen daher nicht zu Beginn des Arbeitstages ausgesprochen werden.
- > Bei Unsicherheit darüber, ob beim Kündigungserhalt schon eine Arbeitsunfähigkeit bestand oder nicht, empfiehlt es sich, die Kündigung nach Ablauf der (mutmasslichen) Sperrfrist nochmals auszusprechen, und zwar ausdrücklich beschränkt für den Eventualfall, dass die ursprüngliche Kündigung nichtig sein sollte.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt

Diese Rubrik wird unterstützt durch:



SIZ Care AG

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