

FEATURING YVONNE REICHMUTH, BEATRIX MORATH & NICOLE BRANDES

Das Businessmagazin für LADIES mit DRIVE

LADIES DRIVE

Seit 2007

No 59

Sind wir am Ende der Leistungsgesellschaft?

WIE WIR PURPOSE & MINDFULNESS MIT LEISTUNG KOMBINIEREN WERDEN

FOTO: LONGINES PRESS

Schweiz CHF 15.00 Europa 11,00 €



WE LOVE SLOW READING:
VIERTELJÄHRliche ERSCHEINUNGSWEISE
FÜR IHRE QUALITY-ME-TIME

HERBSTAUSGABE 2022, 15. JAHRGANG
SCHWEIZ, DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH

#BusinessSisterhood



HERBSTAUSGABE 2022

Burn-out-Prävention und Fürsorgepflicht des Arbeitgebers

Work-Life-Balance ist ein geflügeltes Wort geworden. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können schon lange nicht mehr einzig mit Geld kompetente Arbeitskräfte gewinnen, sehen sich aber gleichzeitig mit dem Dilemma konfrontiert, immer höhere Gehaltsforderungen mit immer weniger tatsächlicher Arbeitszeit in Einklang bringen zu müssen.

Burn-outs verursachen oft hohe Kosten für die Allgemeinheit, für die Unternehmen und auch für die Betroffenen. Neben den finanziellen Verlusten wegen des Ausfalls tritt die Reduktion von Prestige und Selbstwert für die Einzelnen. Für die Unternehmen treten neben den Ausfall der Arbeitskraft von oft besonders engagierten Mitarbeitenden auch die Risiken von weiteren Vorfällen bei anderen Teammitgliedern, da nun die gleiche Arbeit zunächst auf noch weniger Schultern verteilt werden muss.

In diesem Zusammenhang muss sich für die Arbeitgeberin die Frage stellen, ob die Burn-out-Prävention im Arbeitsverhältnis nur wirtschaftlich angezeigt oder sogar Inhalt einer Fürsorgepflicht ist.

Die Arbeitgeberin-Fürsorgepflicht in der DACH-Region

Die allgemeine Fürsorgepflicht der Arbeitgeberin ist das Gegenstück zur Treuepflicht der Mitarbeitenden. Sie unterteilt sich in viele Einzelpflichten, die nur teilweise im Gesetz festgelegt sind, und unterliegt dem ständigen Wandel. Sie verpflichtet im Rahmen des Arbeitsverhältnisses, den Mitarbeitenden „Schutz und Fürsorge“ zukommen zu lassen und ihre berechtigten Interessen angemessen zu wahren. Umfasst sind Informationspflichten in Bereich der sozialen Absicherung, Pflichten bei der Arbeitssicherheit (z. B. Helme auf dem Bau, Masken bei Verkäuferinnen, Handschuhe bei Reinigungspersonal) sowie sich aus der Fürsorgepflicht ableitende Pflichten zum allgemeinen Schutz der Persönlichkeit des Arbeitnehmers, zum Schutz der Daten des Arbeitnehmers; zur

Gleichstellung der Geschlechter oder zur Gewährung von Freizeit und Ferien. Mehrheitlich ist die Fürsorgepflicht eine Unterlassungspflicht. Im Kern ist alles zu unterlassen, was die berechtigten Interessen des Arbeitnehmers schädigen könnte. Teilweise wird sie auch zur Handlungspflicht, etwa als Pflicht, Schutzmassnahmen zu treffen. Zum Schutzkreis zählen auch körperliche und geistige Integrität sowie die persönliche und berufliche Ehre, die Stellung und das Ansehen des Arbeitnehmers im Betrieb. Laut Website der SECO stellt die psychosoziale Gesundheit derzeit ein Schwerpunktthema der Vollzugsorgane im Arbeitsschutz dar.

In Deutschland regelt § 618 Abs. 1 BGB die Fürsorgepflicht. Österreich reguliert noch konkreter. Während Artikel 3 des ASchG eine allgemeine Fürsorgepflicht vorsieht, ist seit 2013 eine Auswertung der psychischen Fehlbelastungen in Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden Pflicht. In der Schweiz findet sich diese Pflicht hauptsächlich im Art. 328 des Obligationenrechts (OR).

In Bezug auf die Leistungsgesellschaft und Burn-outs ist besonders relevant, dass der Arbeitgeber nach Schweizer Recht alle Massnahmen treffen muss, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes angemessen sind, soweit es ihm mit Rücksicht auf das einzelne Arbeitsverhältnis und die Natur der Arbeitsleistung zugemutet werden kann (Art. 328 Abs. 2 OR). Unter diese Pflicht fallen beispielsweise die sachgemässe Organisation des Arbeitsablaufs, richtiges Einsetzen, Instruieren und Überwachen der Mitarbeitenden.

Konsequenzen rein finanzieller Natur

Eine Verletzung der Fürsorgepflicht kann finanzielle Sekundärfolgen für die Arbeitgeberin haben. Bei Pflichtverletzungen in der Schweiz gilt eine Schadenersatz- und Genugtuungsforderung aus OR Art. 97. Möglich ist auch eine Haftung aus OR Art. 41 (unerlaubte

Handlung). Eine Genugtuung kann geschuldet sein, wenn der Arbeitnehmer verletzt wird oder wenn eine Persönlichkeitsverletzung vorliegt, falls diese sehr schwerwiegend ist und nicht anders wiedergutmacht werden kann. Ein eventuelles Selbstverschulden des Arbeitnehmers bildet einen Reduktionsgrund.

Pflicht zur Überwachung von Leistung

Tätig werden kann die Arbeitgeberin nur, wenn sie informiert ist oder zumindest das Problem kennen müsste. Eine Evaluation, ob tatsächlich eine Überlastung vorliegt, kann sich jedoch schwierig gestalten. Klagt man nicht über zu viel Arbeit oder „Stress“, wird man schnell als weniger nützlich und unentbehrlich für die Arbeitgeberin abgestempelt, zumindest indirekt. Die Aussage, man habe nicht genug zu tun oder es gibt genug freie Zeit, kann schnell zu erweiterten Aufgaben führen oder zu der Überlegung, ob diese Mitarbeitenden wirklich benötigt werden.

Es scheint gerade notwendig, dass die Arbeitgeberin die Leistung der Mitarbeitenden überwacht. Einerseits durch Zeiterfassung, was auch oft gesetzlich vorgeschrieben ist, andererseits durch messbare Ergebnisse. Anderenfalls hat die Arbeitgeberin fast keine Möglichkeit, die Zeichen eines Burn-outs zu erkennen. Insbesondere dann nicht, wenn die Privatsphäre des Einzelnen geschützt werden soll.

Was heisst dies nun für unsere Leistungsgesellschaft? Wenn Leistung doch überwacht werden soll, entweder in Form von Zeit oder Ergebnissen, ist es dann möglich, ein Ende der Leistungsgesellschaft zu propagieren? Ist dies überhaupt sinnvoll?

Reality-Check

Wirtschaftlich gesprochen ist Leistung notwendig, um Umsatz zu generieren. Leiste ich keine Beratungsstunden, werde ich nicht vergütet. Liefere ich das Auto nicht ab, erhalte ich keinen Kaufpreis. Leistung stellt die Grösse dar, für die ein Wert entrichtet wird. Ein Abschaffen der Leistungsgesellschaft ist nur dann möglich, wenn eine andere Grösse gefunden werden kann, mit der die Wirtschaft fortbestehen kann. Arbeitnehmende bilden da keine Ausnahme.

Die Forderung nach zusätzlichen Arbeitskräften für die gleiche Arbeit zum Abbau struktureller Überlastung, um die Arbeitsorganisation für den Einzelnen weniger anstrengend zu machen, geht am Ziel vorbei. Mehr Arbeitskräfte erhöhen den

Leistungsdruck des Unternehmens und damit aller.

Anstelle einer strukturellen Aufstockung von Personal wäre eine strukturelle Effizienzsteigerung meiner Ansicht nach angebrachter. Warum sollte man Leistung abschaffen? Viel sinnvoller wäre doch, nicht die Leistung an sich abzuschaffen, sondern deren Gewichtung zu verändern oder unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Leistungen zu betrauen. Warum nicht anstelle von Leistung nach Arbeitsstunden Leistung nach Ergebnissen bewerten? Natürlich kann auch hier einfach zu viel Leistung verlangt werden. Die Lösung muss also in einer realistischen Definition der Ziele und Ergebnisse liegen.

Ziel sollte meiner Meinung nicht sein, Leistung oder die Leistungsgesellschaft abzuschaffen, sondern die Effizienz in einzelnen Leistungen zu erhöhen und somit für die Einzelne eine grössere Work-Life-Balance zu erzielen und diese in ihren Stärken zu fördern. Mit dieser Herangehensweise könnten auch Talente Einzelner besser gefördert werden und nicht nur eine bessere Work-Life-Balance, sondern auch eine erhöhte Lebenszufriedenheit bei den Mitarbeitenden gefördert werden.

Diese Herangehensweise hat auch Nachteile. Ein Kontrollapparat im Unternehmen ist oft schwierig und kostspielig aufzubauen. Es gibt neue Mitarbeiterbewertungssoftware, die diese Funktionen teilweise übernehmen kann. Ich persönlich konnte damit noch keine Erfahrung sammeln. Interessant wäre eine vergleichende statistische Analyse, ob es teurer wäre, diesen Kontrollapparat einzuführen oder die Kosten eines Burn-outs zu tragen.

Fazit:

Meiner Ansicht nach besteht die Fürsorgepflicht der Arbeitgeberin nicht darin, auf Leistung zu verzichten, sondern die Organisation und Aufgabenverteilung so zu gestalten, dass die Aufgaben der Arbeitnehmerin effizient erledigt werden können und weder zulasten der Einzelnen noch zulasten der Organisation gehen. Eine konstante Erweiterung des Mitarbeiterpools, um weniger Arbeit auf mehr Schultern zu verteilen, erscheint mir eher als ein langsamer Tod des Unternehmens.

Die neue Freiheit

Homeoffice, Zoom-Calls und Online-Fitnessvideos bestimmten in den letzten Jahren unseren Alltag und wurden zur Normalität. Seit einigen Monaten aber scheint sich die Welt an dieses neuartige Virus gewöhnt zu haben und pendelt wieder unverblümt und maskenlos durch die Weltgeschichte. Was aber bleibt, ist ein neues Gefühl von Freiheit, welche mitschwingt.

Eine Freiheit, die es vielen ermöglicht, ihre Arbeit und ihren Alltag zum ersten Mal unter einen Hut zu bringen. Sei dies am Strand, in den Bergen oder im Beisein des Nachwuchses – Homeoffice sei Dank!

Gerade erst kürzlich habe ich mich mit einer Freundin darüber unterhalten, wie das Coronavirus doch eine positive Komponente mit sich brachte, als wir beide auf einem Städtetrip den Freitag vom Laptop aus arbeitend in unserem Hotel verbrachten.

Dass unsere Arbeitgeber zum Thema „work from home“ offener geworden sind, ist der Pandemie zu verdanken und erlaubt es uns, das Wochenende in einer neuen Stadt vollends ausnützen zu können, während wir unseren beruflichen Pflichten nachkommen können.

Wo viele Firmen einsehen mussten, dass ein Hybrid-Arbeitsmodell aus den Köpfen vieler Mitarbeiter nicht mehr wegzudenken ist, ja sogar gewünscht wird, bleibt doch eine grosse Frage offen: Sind wir genauso leistungsstark zu Hause wie im Büro, oder macht uns diese neue Freiheit faul?

Für diesen Artikel unterhielt ich mich mit einigen Personen in der Chefetage verschiedenster Firmen und Branchen, um herauszufinden, wie diese neue Arbeitsweise denn so ankommt. Bankangestellte, Anwälte und Ärzte besagten ganz klar, dass es in ihrem Beruf fast unmöglich für sie sei, von zu Hause aus zu arbeiten. Der enge Kontakt zum Team sowie die Präsenz im Büro waren für sie unumgänglich für einen erfolgreichen Werdegang. Das seien eben die Opfer, die man für den Erfolg bringen müsse – die gleiche Einstellung wurde auch vom Team erwartet.

Während ich den Erfolg und die Passion meiner Interviewpartner keineswegs anzweifelte, kam ich nicht umhin, mich zu fragen, was diese

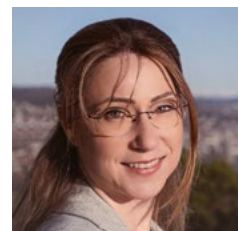
Aussage denn mit dem Rest der Arbeitnehmer macht, die gerne und auch vor allem erfolgreich von zu Hause arbeiten. Macht dies einen automatisch fauler und weniger erfolgreich, und wieso können wir nicht einfach einsehen, dass sich ein Wandel in der Art und Weise, wie wir arbeiten, sich schon lange vor der Pandemie eingeschlichen, nun aber durch die Umstände der letzten Jahre schlichtweg beschleunigt hatte?

Eines ist sicher: Die Arbeit von zu Hause aus verrichten zu können bringt eine gewisse Work-Life-Balance mit sich, die vor der Pandemie für wohl kaum möglich gehalten wurde.

Laut diverser Studien über die Vor- und Nachteile des Homeoffice sagte eine Vielzahl der Befragten aus, dass sie zu Hause produktiver und vor allem besser gearbeitet hätten als im Büro. Wo früher die sogenannte „Face-Time“ wichtig war, um dem Vorgesetzten zu beweisen, wie hart man arbeitete, äussern nun viele Befragte, dass sie in kurzer Zeit zu Hause mehr erreichen, als wenn sie die Stunden in einem Büro abgesehen hätten. Unmotivierte Mitarbeiter gab es nämlich auch schon in den Pausenräumen einiger Grossraumbüros.

Meiner Meinung nach ist ein Hybrid-Working-Modell das Modell der Zukunft, welches sinnbildlich ist für den Wandel unserer Gesellschaft und eine neue Lebensweise. Man kann und sollte die Pandemie nicht allein für diesen Wandel verantwortlich machen, denn schlussendlich ist die Welt, wie sie heute ist, das Resultat eines Umbruchs, welcher durch Covid-19 schlichtweg beschleunigt wurde.

Pausen, Zeit für seine Liebsten und sich selbst zu haben ist keineswegs das Ende einer Leistungsgesellschaft, sondern ein Zeugnis einer neuen, freieren Ära, welche wir, inmitten von Burn-outs und Stress, alle bitter nötig haben. Motivation, Passion und Leistung sind nicht davon abhängig, wo man die Arbeit physisch verrichtet, sondern wie man sie verrichtet. Wenn einem mehr Zeit bleibt mit der Familie und für Hobbys, die Kraft und den Ausgleich geben, beruflich mehr zu leisten, sehe ich nicht ein, wieso wir diesen Wandel nicht einfach mit offenen Armen begrüssen sollten.



DR. LARA M. PAIR

JD, LL.M., FCI Arb., Partnerin der Pairfact Legal AG in Zürich. Sie beschäftigt sich mit nationaler und internationaler Streitbeilegung in Gerichten und vor Schiedsgerichten, internationalem Wirtschaftsrecht, Gesellschafts- und Arbeitsrecht. Buchautorin von „Projekt: Ich; Ziel: Sein“ (erscheint November 2022 beim Novum Verlag). Lara.pair@pairfactlegal.com

FOTO: GINA INGOLD




MANOU STEIGER

Kunst und Mode sind die grossen Passionen der jungen Schweizerin: Nach einigen Auslandsaufenthalten lebt die ehemalige Moderatedeuretin wieder in Zürich, wo sie als Business Development Manager der Asiatischen Kunst & Design Beratungsfirma The Artling tätig ist und das Geschäftsmodell in Europa implementiert.

FOTO: PRIVAT



THE LEAGUE OF
LEADING LADIES
CONFERENCE



POST TRAUMATIC GROWTH

CONFERENCE
12th & 13th of June 2023



EMPOWERING WOMEN
AWARD 2023

INCLUDING EMPOWERING WOMEN AWARD BY



PORSCHE

GET YOUR TICKET NOW!
www.leagueofleadingladies.com

MORE TO BE ANNOUNCED SOON