

# personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



## Betriebliches Gesundheits- und Absenzenmanagement «Sinnvolle Arbeitsaufgaben als beste Prävention»

Dr. Hildegard Nibel von HR Risk Management im Experten-Interview

### Arztzeugnis

#### Wie hoch ist die Beweiskraft?

Antworten auf die wichtigsten Fragen rund um Krankschreibung und unklare Formulierungen. [S. 16](#)

### Schutz vor Corona

#### Impfpflicht am Arbeitsplatz?

Die Debatte mit den Standpunkten von Leena Kriegers, Sara Ledergerber und Prof. Thomas Geiser. [S. 20](#)

### Positive Intelligenz

#### Resilienz im Team stärken

Der Verstand kann unser bester Freund sein oder aber zur Waffe werden, die sich gegen uns selbst richtet. [S. 44](#)

## Betriebliches Gesundheits- und Absenzenmanagement

# «Sinnvolle Arbeitsaufgaben als beste Prävention»

Es lohnt sich, das Wohlbefinden der Belegschaft nicht zu vernachlässigen. Denn gesunde Mitarbeitende sind nicht nur leistungsfähiger und motivierter, sondern fehlen auch weniger häufig. Wir haben mit Dr. phil.-hist. Hildegard Nibel, Beraterin und Coach bei HR Risk Management, darüber gesprochen, mit welchen Massnahmen die Gesundheit von Mitarbeitenden gefördert und Absenzen reduziert werden können. Im Gespräch erklärt die BGM-Expertin, wie man arbeitsbedingten Gesundheitsstörungen wie z.B. Burnout vorbeugen kann und welche Rolle HR und Führungskräfte bei der betrieblichen Gesundheitsförderung übernehmen sollten.

*Interview geführt von Dave Husi*

***Frau Nibel, mit welchen Herausforderungen sind Sie aktuell in Ihrer Arbeit als Beraterin und Coach im BGM-Bereich konfrontiert?***

Die Mitarbeitenden in den Gesundheitsberufen sind langsam erschöpft, zum einen durch die zusätzlichen Belastungen durch die zeitaufwendigen Hygienemassnahmen, aber auch, weil das, was an diesen Berufen Freude macht – der intensive Kontakt zu anderen Menschen –, sehr eingeschränkt ist. Und die «Bürolisten» sind inzwischen alle Zoom-müde, müde von den Einschränkungen durch die Pandemie und sehnen sich nach menschlicher Nähe, unkompliziertem Zusammenarbeiten und Zusammensein.

***Ihr Kerngebiet ist das Absenzenmanagement. Sie unterstützen Unternehmen diesbezüglich, ein solches zu optimieren oder aufzubauen.***

***Was sollte beachtet werden?***

Es sollten keine unnötigen administrativen Aufgaben eingeführt werden, die niemandem wirklich nützen. Z.B. Rückkehrgespräche nach jeder Absenz führen und diese dokumentieren oder ab dem 2. Monat Mitarbeitende bereits zur Früherfassung bei der IV anmelden, sofern Sie vorher nicht anderes versucht haben, etwa über eine stufenweise Rückkehr in den Arbeitsprozess nachzudenken.

Den grössten Return on Investment bieten die Langzeitabsenzen, wenn man es schafft, sie zu verkürzen oder statt einer

100%igen Arbeitsunfähigkeit eine stufenweise Steigerung der Arbeitsfähigkeit zu erreichen. Dann können Sie spätestens im zweiten Jahr zwischen einem Viertel und einem Drittel der Krankentaggeldleistungen einsparen.

***In welchem Rahmen bewegen sich die jährlichen Kosten für Unternehmen durch Fehlzeiten von Mitarbeitenden?***

Die meisten Unternehmen erfassen Absenzen recht genau und könnten daher auch wissen, wie hoch die Kosten sind – wenn sie es wissen wollten. Allerdings verschwindet ein grosser Teil der Absenkkosten aus dem Blickfeld, weil diese durch langzeitkranke Mitarbeitende verursacht werden, mit denen der Arbeitsvertrag entweder aufgelöst wurde oder weil diese in der Statistik im neuen Jahr nicht mehr mitgeführt werden. Bemerkbar machen sich diese Kosten nur noch in den Abrechnungen der Unfall- oder der Krankentaggeldversicherung.

In den offiziellen Statistiken des Bundesamts für Statistik liegt die Absenzquote um die 3%. Auf die 5 Mio. Beschäftigten in der Schweiz hochgerechnet, ergibt das grob geschätzt CHF 7 Mrd. Eine etwas ältere Forschungsarbeit hat die durch Arbeitsstress verursachten Kosten auf ca. 4 Mrd. geschätzt – irgendwo in dieser Grössenordnung bewegen wir uns also.

***Welche Massnahmen sind zur Reduktion von krankheitsbedingter Ab-***

***wesenheit besonders erfolgversprechend?***

Das, was auch SUVA und IV empfehlen: die stufenweise Rückkehr in den Arbeitsprozess mit Arbeitserleichterungen. Leider ist das im Einzelfall nicht so einfach, wie es klingt. Bei Beschäftigten, die ihre Erkrankung auf private Belastungen zurückführen, funktioniert es meist gut. Wenn die private Belastung weg ist, ist man wieder uneingeschränkt leistungsfähig. Ist jemand hingegen durch eine bestimmte Arbeitssituation krank geworden, ist es unwahrscheinlich, dass man nach einer Pause diese Arbeit wieder aufnehmen kann, ohne über kurz oder lang erneut krank zu werden. Idealerweise kann man das Pensum reduzieren oder eine andere Tätigkeit im Unternehmen finden, in einem anderen Team, mit einem anderen Vorgesetzten. Der Wechsel der seelischen und der körperlichen Belastungen kann entscheidend zur Heilung beitragen.

***Ist dies von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich?***

In Kleinbetrieben ist es aufgrund der wenigen Arbeitsplätze schwieriger, neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu finden. In der Regel ist die Fluktuation auch niedrig, sodass sich weniger Möglichkeiten ergeben, irgendwo nachzurücken oder eine Lücke zu schliessen, z.B. für jemanden, der sich eine Auszeit gönnt. In grösseren Betrieben sind die Tätigkeiten oft so stark spezialisiert, dass es schwierig ist, eine offene Stelle mit jemandem zu besetzen, der

## Ist eine Impfpflicht durchsetzbar?

# Impfen! Geimpft?

Die Impfung als wirksames Mittel gegen das Coronavirus kann auch im Arbeitsverhältnis wichtig sein, um Ausfälle, Ansteckungen und Quarantäneabsenzen zu reduzieren sowie andere Mitarbeitende und Kunden zu schützen. Die Frage ist jedoch: Darf die Arbeitgeberin eine Impfpflicht anordnen und die Mitarbeitenden nach einer erfolgten Impfung fragen?

Von Dr. Stefan Rieder

Es ist nicht absehbar, dass es eine Impfpflicht für alle geben wird, obschon die Kantone nach Art. 22 des Epidemiengesetzes beim Bestehen einer erheblichen Gefahr Impfungen von gefährdeten Bevölkerungsgruppen, von besonders exponierten Personen und von Personen, die bestimmte Tätigkeiten ausüben, für obligatorisch erklären können. Eine Arbeitgeberin hat es bezüglich der Anordnung einer Impfpflicht unter Umständen einfacher, zumal ihr ein Weisungsrecht nach Art. 321d Abs. 1 OR zusteht. Das arbeitsrechtliche Weisungsrecht erlaubt es der Arbeitgeberin, einseitig Weisungen zur Ausführung der Arbeit und zum Verhalten im Unternehmen zu erlassen. Im Rahmen der Ausübung des Weisungsrechts müssen jedoch die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden berücksichtigt werden, und eine Weisung muss einen Sach- oder Funktionsbezug zur Arbeitstätigkeit haben.

### Impfpflicht nur in Ausnahmefällen

Eine generelle Befugnis der Arbeitgeberin zur Anordnung einer Impfpflicht für die Mitarbeitenden gibt es auch gestützt auf das Weisungsrecht nicht. Vielmehr ist eine einzelfallbezogene Interessenabwägung erforderlich. Je grösser und wichtiger das betriebliche Interesse der Arbeitgeberin an einer Impfung ist, desto eher darf in das Persönlichkeitsrecht eines Mitarbeitenden und damit in die Impffreiheit eingegriffen werden. Eine Impfpflicht für (einzelne) Mitarbeitende im Unternehmen muss folglich durch die Arbeitstätigkeit erforderlich sein, und es dürfen keine angemessenen mildereren Massnahmen zur Verfügung stehen. Solche mildereren Massnahmen sind Bestandteil jedes Schutzkonzepts, wie etwa das



Eine generelle Befugnis der Arbeitgeberin zur Anordnung einer Impfpflicht für die Mitarbeitenden gibt es auch gestützt auf das Weisungsrecht nicht.

regelmässige Händewaschen mit Seife, das regelmässige Händedesinfizieren und das Desinfizieren von Arbeitsgeräten, das Tragen von Schutzausrüstungen (Masken, Handschuhe, Augenschutz, Schutzanzug etc.).

Eine durch die Arbeitgeberin angeordnete Impfpflicht lässt sich einerseits dort durchsetzen, wo eine solche für ein angemessenes Schutzkonzept erforderlich ist. Zudem lässt sich ein Impfwang rechtfertigen, wenn die Mitarbeitenden einen regelmässigen oder physisch nahen Kontakt zu Personen einer Risikogruppe (z.B. Personen mit bestimmten Herzerkrankungen, chronischen Lungen- und Atemwegserkrankungen, Krebsleiden, Nierenerkrankungen, Lebererkrankungen oder Diabetes) haben. Im Bereich der Gesundheits- und Pflegeberufe ist ein Impfwang für Personen, die unmittelbaren Kontakt zu solchen gefährdeten Personen haben, möglich. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu beachten, dass die Impfstrategie solche besonders gefährdeten Personen schnellstmöglich impfen will, weshalb der Impfwang für

Mitarbeitende eher die Ausnahme als die Regel sein wird.

Ein Impfwang könnte bei international reisenden Mitarbeitenden ein Thema werden, sofern das Reisen nur noch mit einer Impfung möglich ist, indem die Fluggesellschaften im Rahmen der vertraglichen Flugbedingungen einen Impfnachweis verlangen. Allerdings muss auch festgehalten werden, dass die letzten 12 Monate durchaus gezeigt haben, dass Geschäftsreisen nicht (immer) erforderlich sind. Ein Impfwang für Mitarbeitende, die selbst zur Risikogruppe gehören, ist kaum durchsetzbar, und die Arbeitgeberin muss unabhängig von einer Impfung die erforderlichen und zumutbaren Massnahmen zum Schutz der betroffenen Mitarbeitenden treffen.

### Konsequenzen bei einer Impfwweigerung

Wenn sich Mitarbeitende gegen eine zulässige Impfpflicht widersetzen, verstossen sie gegen ihre Weisungsbefolgungspflicht. Sofern dadurch die Arbeitsleistung

## Ausfalltage reduzieren

# Erfolgreiches Fehlzeitenmanagement

Krankheiten gehören zum Leben. Treten Fehlzeiten aber gehäuft auf, resultieren neben dem persönlichen Leid erhöhte Belastung in den Teams, eine verminderte Produktivität sowie erhöhte Kosten für den Betrieb. Eine hohe Zahl von Ausfalltagen kann sich langfristig kein Unternehmen leisten.

Von Luise Deiters

Um krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten im Betrieb zu reduzieren, lohnt sich das Einführen eines systematischen Fehlzeitenmanagements (FZM) respektive das bedürfnisgerechte Anpassen des bestehenden Systems. Mitarbeitende mit (drohenden) Fehlzeiten können so konsequent betreut und bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess unterstützt werden. Das Fehlzeitenmanagement ist damit ein zentraler Prozess des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

### Grundlegende Elemente eines FZM

Folgende Komponenten sind Teil eines systematischen Fehlzeitenmanagements:

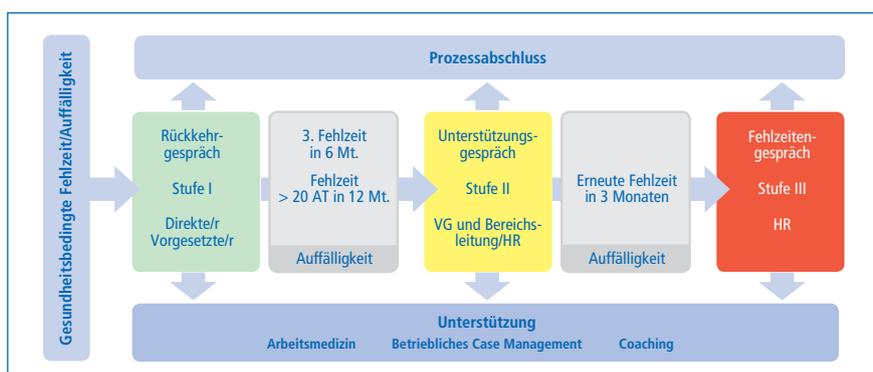
- **Bedürfnisorientiertes Konzept mit klar definierten Rollen und Prozessen**  
In einem ersten Schritt werden die Bedürfnisse der Personalverantwortlichen, Vorgesetzten sowie Mitarbeitenden analysiert und die Strukturen und Möglichkeiten des Betriebs erfasst. Darauf werden klare und realistische Ziele gesetzt und ein entsprechendes Konzept erarbeitet. Der Prozess muss standardisiert und seine Umsetzung für alle identisch und transparent sein. Das Konzept, die Hilfsmittel und die

Dokumentation gilt es an die Strukturen und Möglichkeiten des Betriebs anzupassen, und die Bedürfnisse der Vorgesetzten sind aufzunehmen.

- **Systematische Datenerfassung und regelmässiges Controlling zur Zielüberprüfung**  
Die notwendigen Hilfsmittel für die Prozesssteuerung, die Fallbetreuung sowie das Controlling werden erarbeitet. Während in einem kleinen Betrieb die Prozesssteuerung mittels einer einfachen Excel-Tabelle umgesetzt werden kann, bedarf es in der Regel bei grösseren Betrieben zusätzlicher Hilfsmittel, um den Überblick über die einzelnen laufenden Fälle und die notwendigen Rückkehrgespräche zu behalten. Je nach Grösse kommen dabei Zeiterfassungsinstrumente, eine eigentliche Fehlzeitensoftware (wie z.B. Carema) oder komplexe Applikationen auf SAP oder anderen Systemen zur Anwendung. Unabhängig vom System sind die Anforderungen des Datenschutzes zu beachten.
- **Rückkehrgespräche nach jeder Abwesenheit und bei Auffälligkeiten**  
Statt stigmatisierender Gespräche geht es darum, Mitarbeitende wertzuschätzen und gemeinsam zu erarbeiten, wie die Situation verbessert werden kann.

zen und gemeinsam zu erarbeiten, wie die Situation verbessert werden kann.

- **Befähigung der Vorgesetzten**  
Eine Schulung der Führungskräfte ist zentral, denn häufig wird FZM durch die Vorgesetzten zunächst als zusätzliche Aufgabe und Belastung wahrgenommen. Dies kann dazu führen, dass die Vorgesetzten ihre Verantwortung nur zögerlich wahrnehmen. Das FZM muss einen erkennbaren Mehrwert für die Vorgesetzten schaffen. Um diesen zu vermitteln und den Vorgesetzten die notwendige Sicherheit bei den zu führenden Rückkehrgesprächen zu geben, bedarf es einer Schulung. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang z.B. die Kombination aus einem E-Learning zum Vermitteln der Rollen mit ergänzenden Live-Schulungen für das Üben von Gesprächen.
- **Früherkennung**  
Führungspersonen sollten befähigt werden, bereits zu reagieren und ein Gespräch zu suchen, wenn sie erste Frühwarnsignale bei einem Mitarbeitenden wahrnehmen (z.B. Veränderungen in der Leistung, im Verhalten oder in der Motivation), und nicht erst, «wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist».



Beispiele für einen Prozessablauf im Fehlzeitenmanagement

- **Interne oder externe Hilfestellungen**  
Das Führen eines Rückkehrgesprächs kann herausfordernd sein, so z.B. bei einer Suchtproblematik oder bei psychischen Problemen, und überfordert die Vorgesetzten ab einer gewissen Komplexität. Daher ist bei entsprechenden Fällen, welche innerhalb der Triagekriterien im Konzept festgehalten sind, eine situationsgerechte Unterstützung der Vorgesetzten vorzusehen. Diese reicht von der Unterstützung beim

## Betriebliche Gesundheitsförderung in der öffentlichen Verwaltung des Kantons Luzern

# Dezentrale Organisation erweist sich als Erfolgsfaktor

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist in der öffentlichen Verwaltung des Kantons Luzern dezentral organisiert. Wie sich diese Organisation in der Praxis bewährt hat, welche Faktoren zum Erfolg beitragen und was bei öffentlichen Verwaltungen zu beachten ist, wird nachfolgend näher beleuchtet.

Von Andrea Amsler Mercier

Gesundheit ist ein wertvolles Gut, und gesunde Mitarbeitende tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Studien haben gezeigt, dass die Arbeitsbedingungen einen bedeutenden, wenn nicht gar den grössten Einfluss auf die Gesundheit haben. Als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements setzt die betriebliche Gesundheitsförderung genau an diesem Punkt an. Anlässlich einer Masterarbeit untersuchte die Autorin die Organisation der betrieblichen Gesundheitsförderung in der öffentlichen Verwaltung des Kantons Luzern. Der Fokus lag dabei auf der Überprüfung der überwiegend dezentralen Struktur sowie den Besonderheiten, welche in einer öffentlichen Verwaltung zu beachten sind.

Die öffentliche Verwaltung des Kantons Luzern gehört zu den grössten Arbeitge-

benen in der Zentralschweiz und beschäftigt gut 5700 Mitarbeitende. Sie ist in fünf Departemente mit 30 Dienststellen bzw. Organisationseinheiten sowie die Staatskanzlei unterteilt. Die Mitarbeitenden sind in über 200 verschiedenen Berufen tätig, wobei knapp ein Drittel als Lehrpersonen in Gymnasien, Berufsbildungszentren und heilpädagogischen Zentren arbeitet. Die kantonale Verwaltung weist somit eine grosse Heterogenität sowohl in Bezug auf die Organisation wie auch in Bezug auf die Arbeitsinhalte aus.

Die betriebliche Gesundheitsförderung wird überwiegend dezentral organisiert und umgesetzt. Die einzelnen Organisationseinheiten haben hierfür Personen bestimmt, welche in ihrem Bereich Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung planen und umsetzen.

### Netzwerk «Arbeit und Gesundheit»

Die Dienststelle Personal betreut als zentrale Stelle alle Organisationseinheiten in Personalfragen und organisiert das betriebliche Gesundheitsmanagement. Um die für die betriebliche Gesundheitsförderung zuständigen Personen in den Organisationseinheiten zu unterstützen, hat sie das Netzwerk «Arbeit und Gesundheit» gegründet. Dieses stellt eine Plattform für Kommunikation, Information und Koordination zu den Themen der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Verfügung. Weiter bietet das Netzwerk Workshops zu ausgewählten Themen an, führt eine Datenbank mit Best-Practice-Beispielen und lädt die zuständigen Personen jährlich zu einem Netzwerktreffen ein, bei dem der Erfahrungsaustausch im Vordergrund steht.

Wir bleiben dran, bis es passt.



Suchen Sie qualifizierte Fachpersonen?  
Oder eine neue Herausforderung für Sie?

Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifizierten Fachleuten für die Berufsgruppen **Finanzen, HR, Sales, Industrie, IT und Gesundheit**. [careerplus.ch](https://www.careerplus.ch)

 **careerplus**  
Passt perfekt.

Hierarchiefreie Unternehmen

# Macht in der Firma – ein Tabuthema

Wie gehen wir in Unternehmen mit dem Thema «Macht» um? Einerseits ist die Machtballung an der Spitze der hierarchischen Pyramide undemokratisch und hat viele Nachteile, andererseits kann Macht nicht abgeschafft werden. Also was tun? Die Lösung liegt über dem Hochnebel ...

Von Peter Wyss

Drei Thesen zu Macht in der Firma

**Erste These:** Wer in einem hierarchischen System eine Machtposition erlangen kann, wird sie zu erlangen versuchen – manchmal sogar, wenn er über Leichen gehen muss (die männliche Form ist hier bewusst gewählt). Und wer an der Macht ist, will sie behalten oder vergrößern. Macht ist klebrig und macht süchtig

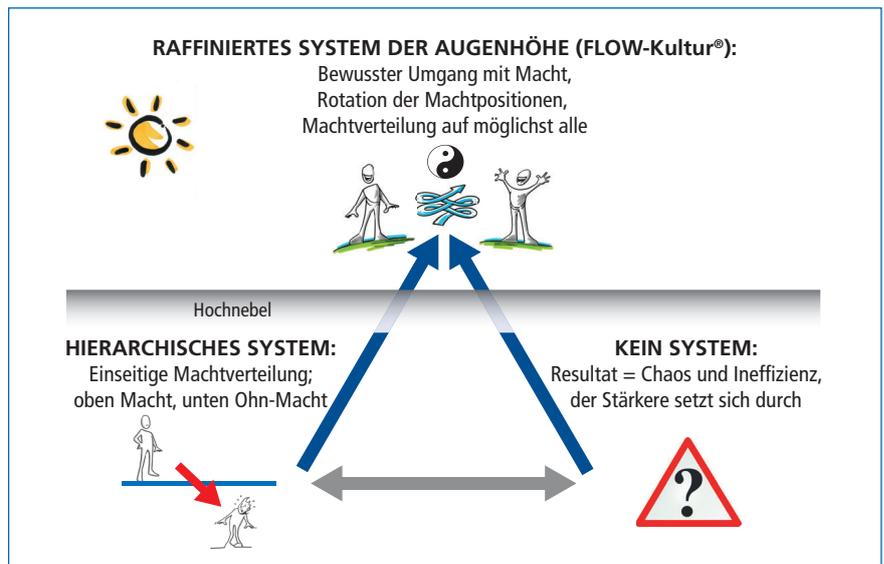
**Zweite These:** Der entscheidende Aspekt ist, ob die Macht fließt oder ob sie wie das Wasser in einem stehenden Tümpel fault. Wenn die Macht nicht im Fluss ist und an machthabenden Personen klebt, vergiftet und korrumpiert sie diese. Wenn die Macht z.B. durch Rotation der Rollen aber fließt, wird Machtkumulation verhindert, und alles ist im Flow.

**Dritte These:** Ohne ein hoch entwickeltes und breit abgestütztes System, das auf eine Verteilung der Macht im Kollektiv ausgerichtet ist und so dem menschlichen Machtstreben ein valables Gegengewicht bietet, werden immer wieder Individuen die Macht an sich zu reißen versuchen.

Machtkumulation in hierarchischen Systemen

In konventionell organisierten Unternehmen gibt es eine Hierarchie, mit Vorgesetzten oben und Befehlsempfängern unten. Die Macht ist oben bei den Vorgesetzten angesiedelt, und die Unterstellten sind ohne Macht, viele davon ganz in der «Ohn-Macht». Und oft kumulieren sich mehrere Aspekte von Macht bei ein und derselben Person:

- Hierarchische Macht, Entscheidungsmacht (im Organigramm oben)
- Macht des Eigentümers, des Arbeitgebers (wer zahlt, befiehlt)



- Macht der Ausbildung, des Berufs (Akademikerin vs. ungelernete Arbeitskraft/CEO vs. Müllmann)
- Geschlechtliche Macht (Mann vs. Frau)
- Kulturelle und soziale Macht (Kastensystem/Einheimische über Ausländern)
- Prozessuale Macht (Sitzungsleiterin, Moderator, Scrum-Master – wer fragt, führt)
- Fachliche Macht (Spezialistin, Meister)
- Persönliche, kommunikative Macht (Autorität, Charisma, Sprachbeherrschung)

Ein typisches Beispiel einer solchen Kumulation: Die Person ist Inhaber und CEO der Firma, männlich, Akademiker, stammt aus reichem Haus, kennt die Kunden und das Geschäft wie seine Westentasche, verfügt über Charisma und Autorität – und leitet die Sitzungen. L'entreprise c'est moi! Wie soll da eine Sachbearbeiterin auf Augenhöhe mit ihm interagieren? In der Wirtschaft sind solch undemokratische Machtkumulationen derart gängig und etabliert, dass sie weder hinterfragt

noch kritisiert werden. Und nur selten gibt es wirksame Gegengewichte zu den Machtpositionen. Dies hat viele Nachteile, die uns nicht bewusst sind, weil wir seit unserer Kindheit auf hierarchische Verhältnisse konditioniert sind: Eltern-Kind, Lehrer-Schüler, Pfarrer-Schäfchen, Lehrmeister-Lehrling, Chef-Unterstellte usw. In meinem Buch «Hierarchiefrei ist besser!» gehe ich im Detail darauf ein.

Soll denn Macht abgeschafft werden? Nein, das geht nicht: ein Machtvakuum gibt es nicht. Wenn jemand seine Macht nicht wahrnimmt, dann kommt jemand anders und nimmt sie wahr. Und wenn wir die Machtverteilung nicht bewusst regeln, stellt sich das ungeschriebene Gesetz der Macht des Stärkeren ein.

Über den Hochnebel

Und nun, was tun? Die unregelte Macht des Stärkeren ist ein Rückschritt in der Entwicklung des Menschen und keine Alternative zur Hierarchie mit ihrer gere-

**So meistern wir Veränderungen in der Arbeitswelt**

# New Work – New Brain?

Wir Menschen sind faszinierende Wesen: Wie die Neurobiologie unlängst erwiesen hat, ist unser Gehirn plastisch und verfügt über viel Potenzial, um sich Veränderungen der (Arbeits-) Umgebung anzupassen. Trotzdem fallen uns Veränderungen oftmals schwer. Warum ist das so? Und welche Arbeitsbedingungen helfen uns, Veränderungen in der Arbeitswelt zu meistern?

Von Dr. Lea Rutishauser und Sandra Furrer

Beginnen wir am Anfang: Der menschliche Embryo bildet einen enormen Überschuss an Nervenzellen und Nervenzellverknüpfungen im Gehirn. Welche dieser Nervenzellen genutzt werden und welche Verknüpfungsangebote bestehen bleiben, hängt von unseren Erfahrungen ab – und die beginnen bereits im Mutterleib: Die ersten Vernetzungen werden im Verlauf der embryonalen Entwicklung stabilisiert, und zwar durch Signalmuster des eigenen Körpers an das Gehirn. Daher kommt bereits jeder Säugling mit einem Gehirn zur Welt, das genau zu seinem Körper und den dort ablaufenden Prozessen passt. Gleichzeitig hat es die prägende Erfahrung gemacht, mit der Mutter verbunden zu sein. Nach der Geburt entscheiden vorwiegend die mit Bezugspersonen gemachten Erfahrungen, welche neuronalen Verknüpfungen im kindlichen Gehirn stabilisiert und ausgebaut werden und welche nicht. Je mehr eine Erfahrung wiederholt wird, desto stärker wird die neuronale Verknüpfung im Gehirn. Das menschliche Gehirn ist also am Anfang seiner Entwicklung enorm offen, ausbaufähig und wird zudem entscheidend geprägt von der Bedeutung der *sozialen Verbundenheit* und den Möglichkeiten der *persönlichen Entwicklung*. Es behält diese Anpassungsfähigkeit – auch Neuroplastizität genannt – und das Bedürfnis nach sozialer Verbundenheit und persönlicher Entwicklung bis ins hohe Alter.

Die Fähigkeit, sich an neue Situationen anzupassen, ist in der aktuellen und zukünftigen Arbeitswelt zentral. Die technologische und gesellschaftliche Entwicklung in unserer Umwelt stellt neue Anforderungen, die gemeinhin mit «new work» beschrieben werden. Mit Blick auf den Arbeitsalltag stellen wir fest, dass Organisa-

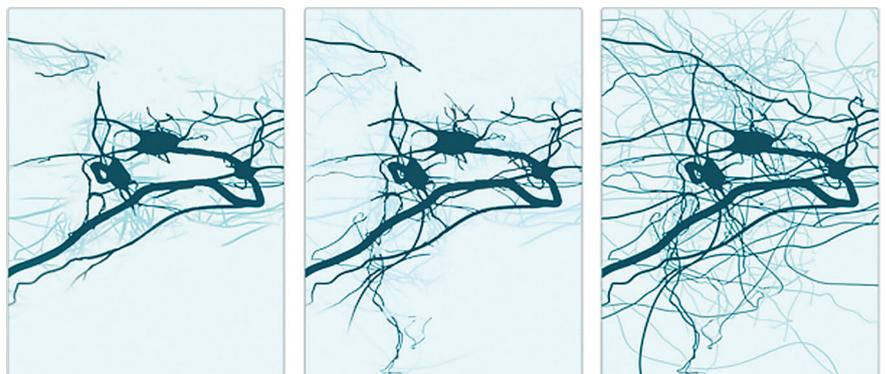
tionen agiler werden, um in dynamischen Märkten und beschleunigten Prozessen Entwicklungen rasch aufzugreifen. Der demografische Wandel führt zu Fachkräftemangel, zu Herausforderungen zwischen den Generationen und dadurch auch zu vielfältigen Erfahrungen. Neue Generationen von Arbeitskräften wollen Vernetzung, Virtualisierung und Freiheit in der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Neue Technologien und künstliche Intelligenz bedrohen Berufe mit Routinetätigkeiten in Administration, Verkauf, Produktion oder in der Landwirtschaft. Gleichzeitig bieten sie aber auch Chancen in Bereichen wie der Pflege und der Gesundheit, bei kreativen Tätigkeiten und solchen, die komplex und kognitiv anspruchsvoll sind.

«New work» betrifft uns alle. Eine Ausprägung von «new work» erleben wir zum Beispiel mit flacher werdenden Hierarchien, agilen Projektorganisationen oder durch Homeoffice und den damit einhergehenden Digitalisierungsschub.

Unternehmen lassen nun flächendeckend zu, dass wir die technologischen Möglichkeiten nutzen, um von zu Hause aus zu arbeiten und damit auf eine Art und Weise, die für viele von uns bis vor Kurzem noch kaum denkbar war. Damit einher geht die Anforderung an die Arbeitskräfte, neue Kompetenzen, zum Beispiel digitale Kompetenzen, aufzubauen, schnell auf Veränderungen zu reagieren und das Arbeits- und Privatleben in einen neuen Arbeitsalltag zu integrieren.

## Veränderung braucht Energie

Trotz der vorhandenen technischen Möglichkeiten fällt vielen von uns die Anpassung an neue Situationen schwer. Kurzfristig bleibt die Produktivität von Mitarbeitenden im Homeoffice zwar vergleichbar mit jener im Büro, längerfristig treten aber negative Effekte auf, die unser Wohlbefinden und unsere Produktivität belasten. Warum fällt es uns schwer, uns an die neue Situation anzupassen?



Herstellung von Verbindungen zwischen Nervenzellen. Die Abbildung zeigt von links nach rechts neuronale Netzwerke vor einer Stimulation durch neue Erfahrungen (hier: kognitives Training mit Mathematikaufgaben), 2 Wochen nach der Stimulation und 2 Monate nach der Stimulation. (Quelle: García Planas, M. I., & García-Camba Vives, M. V. (2018). *Dyscalculia, mind, calculating brain and education*. In EDULEARN18: 10<sup>th</sup> Annual International Conference on Education and New Learning Technologies: Palma de Mallorca, Spain: July 2-4, 2018: proceedings book [pp. 0480-0489].)

## Wettbewerb

# Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

### Welche Aussage ist FALSCH?

- Einem Unternehmen ist es ohne Weiteres möglich, Anreizmassnahmen zu ergreifen, um die Mitarbeitenden zu einer Impfung zu motivieren.
- Im Rahmen einer betrieblichen Impfaktion dürfen Mitarbeitende zu einer Impfung gezwungen werden.
- Das Bezahlen eines Impfbonus oder das Abgeben von Geschenkgutscheinen für geimpfte Mitarbeitende ist rechtlich zulässig.

### Ab wann müssen Mitarbeitende gemäss OR ein Arztzeugnis vorlegen, um bei Krankheit weiterhin den Lohn zu erhalten?

- Dies ist im Obligationenrecht nicht definiert.
- Ab dem 3. Krankheitstag.
- Ab dem 5. Krankheitstag.

### Welche Aussage zu Positiver Intelligenz ist FALSCH?

- Der Grad an Positiver Intelligenz bestimmt, wie erfolgreich ein Mensch sein wahres Potenzial auslebt.
- Eine hohe Positive Intelligenz spiegelt den bestärkenden, positiv agierenden Verstand wider.
- Evelyn Wenzel ist Autorin des New York Times-Bestsellers «Positive Intelligenz».

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf [www.personal-schweiz.ch](http://www.personal-schweiz.ch) am Wettbewerb teil!



Via QR-Code direkt zum Wettbewerb: Öffnen Sie dazu die Foto-App auf Ihrem Smartphone und fokussieren Sie den Code. Die eingeblendete Adresse führt direkt zum Gewinnspiel.

Lösungen und Gewinner werden in der Juni-Ausgabe 2021 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.  
Teilnahmeschluss: 12.5.2021. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

### Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der April-Ausgabe 2021:

#### Kann der Arbeitgeber Arbeitnehmende verpflichten, einen Teil des Lohns für Produkte aus dem eigenen Sortiment zu verwenden?

Solche Bestimmungen, obwohl nach wie vor praktiziert, sind unzulässig.

#### Welche Aussage ist korrekt?

Löhne sind grundsätzlich am letzten Tag des Monats fällig, sofern nichts anderes vereinbart worden ist.

#### Was sagt das «Peter-Prinzip» aus?

Fähige Mitarbeitende werden so lange befördert, wie sie in ihrer Position erfolgreich sind – bis zu ihrer Unfähigkeit.

Die Gewinnerin der April-Ausgabe heisst Isabella Humm.  
Herzliche Gratulation!



**TRUST LEADERSHIP**

Die Kunst, Menschen in grossen Veränderungen für sich zu gewinnen

**WEKA LEADERSHIP FORUM 2021**  
Donnerstag, 10. Juni 2021, 9.00–15.00 Uhr, virtueller Seminarraum

**LIVE WEB CONFERENCE**

Gewinnen Sie eine virtuelle Teilnahme am **trust.LEADERSHIP – WEKA LEADERSHIP FORUM 2021** im Wert von CHF 490.–

# Aktuelle Weiterbildungen im HR

Lehrgang/Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer in Mt.	Unterrichtstage	Lektionen/ Tage	Spezielles
<b>Zertifizierte Lehrgänge</b>						
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Dipl. wertorientierter systemischer BusinessCoach (CAS/ISO/ICI)	Technopark Zürich	coachakademie.ch	6–8	Fr abends, Sa und So	15 Tage/ 156 UE	Anrechenbar zum Betrieblichen Mentor mit eidg. Fachausweis
HR Business Partner/in	Diverse	zfu.ch	9–24	Mo bis Fr	10 Tage	Starttermin frei wählbar
HR-Manager/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Sachbearbeiter/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Neurokompetenz Neuroimagination-Coach®	Zürich	brainjoin.com	13	Do bis Sa	25 Tage	Modulares Programm
HR-Personalassistent/in	E-Learning	educavanti.ch	6	Modular	180 Lektionen	HRSE-Zertifikat
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Kompakt-Kurs E-Didaktik und E-Methodik	E-Learning	educavanti.ch	0,5	Modular	12 Lektionen	EducAvanti-Zertifikat
Lerndesigner/in	E-Learning	educavanti.ch	4	Modular	129 Lektionen	EducAvanti-Zertifikat
Lernprozesse digital unterstützen	Blended-Learning	educavanti.ch	4	Blended-Learning	129 Lektionen	SVEB Zertifikat/4 Präsenztage
Personalassistent/in	Basel	kvpro.ch	6	Sa	48 Lektionen	HRSE-Zertifikat
Personalassistent/Personalassistentin	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8	Di morgens, z.T. Sa	25 Tage	HRSE-Zertifikat
Recruiting 4.0 WEKA/SIB	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	12	Verschiedene	164 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
<b>Eidg. Fachausweis</b>						
Betrieblicher Mentor mit eidg. Fachausweis	Verschiedene	coachingzentrum.ch/bm	18	Verschiedene	16.5 Tage	Ausbaubar zum CAS Coaching
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	13	Mi, z.T. Sa	42 Tage	Testat der FHNW
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	KV Luzern	kvlu.ch	24	Di/Fr oder Mi/Sa	360 Lektionen	2 Modelle
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	Handelsschule KV Aarau	hkvaarau.ch	17	Di abends und Sa	370 Lektionen	Fachrichtung A, C
HR-Fachfrau/-Fachmann mit eidg. FA	E-Learning	educavanti.ch	12	Modular	312 Lektionen	Fachrichtung A (B, C)
HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	18	Verschiedene	380 Lektionen	Fachrichtung A
<b>Eidg. Diplom</b>						
Ausbildungsleiter/in mit eidg. Diplom	Olten	lernwerkstatt.ch/al	12	Fr und Sa	35 Tage	Durchführungsgarantie
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	KV Luzern	kvlu.ch	24	Fr und Sa alle 2 Wo.	36 Lektionen	Eidg. anerkannt
Dipl. Personalleiter/in NDS HF	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	24	2 Tage/Monat	276 Lektionen	Eidg. anerkannt
<b>CAS</b>						
CAS Career Development	Olten	lernwerkstatt.ch/cas	6	Verschiedene	14 Tage	Inkl. 10-tägiger Coachinglehrgang
CAS Coaching	Verschiedene	coachingzentrum.ch/coaching	18	Verschiedene	15 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Compensation & Benefits Management	HSW Freiburg	heg-fr.ch	5	Do, Fr und Sa	15 Tage	Durchführung auch in Zürich
CAS Digitalisierung und Digitale Führung im HRM	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	10	Do	18 Tage	neuer CAS
CAS Global Mobility Management	Campus Winterthur	zhaw.ch/zus	6	Fr und Sa	120 Tage	Sprache Englisch
CAS Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8	Sa	12 Tage	Inkl. betrieblicher Vertiefung
CAS Interkulturelles Coaching	Olten	coachingzentrum.ch/ic	8	Verschiedene	12 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	15	Verschiedene	20 Tage	Ausbaubar zum MAS Leadership und Changemanagement
CAS Rechtliche Einflussfaktoren & HR	Campus Winterthur	zhaw.ch/sml	5	Fr	120 Lektionen	Anrechenbar an MAS HR & Recht
CAS Resilienztraining	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch/rt	12	Verschiedene	18 Tage	Burnout-Prävention mit anerkanntem Abschluss
<b>DAS</b>						
DAS Bildungsmanagement	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/das	11	Mo oder Di	29 Tage	Durchführungsgarantie
<b>MAS</b>						
MAS HR & Recht	Campus Winterthur	zhaw.ch/sml	30–60	je nach CAS	463 Lektionen	Start laufend
MAS Human Resource Management	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	24	Fr und Sa, z.T. Do	70 Tage	Deutsch und Englisch
MAS Interkulturelles Coaching und Supervision	Olten	coachingzentrum.ch/mas	42	Verschiedene	63–66 Tage	Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor/-in-Coach bso



## Positive Intelligenz

# Resilienz im Team stärken

Das letzte Jahr hinterlässt Spuren: im Arbeitsalltag, im Zwischenmenschlichen und auf seelischer Ebene. Führungskräfte gelangen ans Ende ihrer Kräfte angesichts der schnellen Veränderungen und Unvorhersehbarkeiten. So bringt man trotzdem das Beste in sich und anderen zum Vorschein.

Von Evelyn Wenzel

Unser Verstand kann durch seine Schärfe ein präzises Werkzeug und damit unser bester Freund sein oder aber zur Waffe werden, die sich gegen uns selbst richtet. Betrachtet man die globale Entwicklung der Selbstmordrate mit jährlich über 800 000 Menschen<sup>1</sup>, sehen wir ein Extrembeispiel dafür, wie sich der eigene Verstand gegen sich selbst richten kann. Sehr bedenklich ist, dass diese Rate in den letzten 45 Jahren um 60% gestiegen ist und aktuell rasant weiter steigt, u.a. bedingt durch Massnahmen zur Eindämmung der Coronapandemie. Ebenso nehmen auch Depressionen<sup>2</sup>, Angst und Verunsicherung zu, was sich logischerweise unmittelbar auf Arbeitswelt, Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden auswirkt. Insbesondere im Remote-Zustand ist dies eine besondere Herausforderung, der Führungskräfte aktuell gegenüberstehen.

### Wie können Führungskräfte der steigenden Verunsicherung positiv und stärkend begegnen?

Die Positive Intelligenz misst die Stärke der beiden eingangs genannten Geisteshaltungen: Wie oft agiert mein Verstand als Freund und wie oft als Feind? Eine hohe Positive Intelligenz (PQ = Positiver Intelligenzquotient) spiegelt dabei den bestärkenden, positiv agierenden Verstand wider, während ein niedriger PQ-Wert genau das Gegenteil anzeigt. Der Grad an Positiver Intelligenz bestimmt, wie erfolgreich ein Mensch sein wahres Potenzial auslebt. Chamine Shirzad, Autor des New York Times-Bestsellers «Positive Intelligence» und Dozent an der Stanford University, entdeckte im Zuge seiner Forschungen den Positiven Intelligenzquotienten. Das Modell des PQ lehnt sich an die Positive Psychologie an, die ebenfalls

den Fokus auf das Positive, Bestärkende und Gelingende sowie auf Stärken richtet, wodurch Menschen gedeihen können. Es geht darum, den Blick zu lösen von negativen und Verunsicherung auslösenden Gedankenmustern hin zu jetzt entstehenden Zukunftsmöglichkeiten, die bestärkend und motivierend wirken. Führungskräfte können als Musterbrecher agieren und durch Achtsamkeit Risiken und negative Verhaltensmuster erkennen helfen sowie Raum schaffen für positivere Perspektiven und Chancen. Sie können sich fragen, welchen Beitrag sie persönlich in ihrem Teamumfeld dazu leisten können, Risiken für psychische Belastungen zu reduzieren.

Zu den Risiken für die psychische Gesundheit gehören laut WHO<sup>3</sup> z.B.:

- hinderliche Kommunikations- und Managementpraktiken
- zu wenig Mitsprache bei Entscheidungsfindung oder über den eigenen Arbeitsbereich von Mitarbeitenden
- mangelnde Unterstützung und Rückendeckung der Mitarbeitenden
- unflexible Arbeitszeiten, unklare Aufgaben oder wenig sinngebende organisatorische Ziele

### Resilienz und Verbundenheit stärken

Noch immer unterschätzen viele Führungskräfte ihre Rolle als Vorbild, auf das die Augen der Mitarbeitenden konstant gerichtet sind und dessen bewusste und unbewusste Haltung (Vertrauen versus Angst und Unsicherheit) sich auf das Team überträgt. Was Menschen in Zeiten der Unsicherheit vor allem brauchen, ist Zuversicht und Hoffnung, die sich zum Beispiel in einer positiven Vision der eigenen Zukunft sichtbar machen. Aber auch die Fähigkeit,

Glück im Jetzt wahrzunehmen und täglich viele Gründe für sich auszumachen, um positive Emotionen zu empfinden, ist ein wesentlicher Treiber für Resilienz und die Steigerung des PQ. Als Führungskraft kann ich mir die Fragen stellen:

- Wie kann ich meine Mitarbeitenden darin unterstützen, positive Zukunftsperspektiven zu entwickeln?
- Welche positiven Rituale können wir im Team einführen, die positive Emotionen befeuern?
- Wie kann ich selbst täglich mein Glück empfinden stärken, um ein Gebender statt ein Brauchender zu sein?
- Wie kann ich aktiv meine Mitarbeitenden bestärken und ihnen zu Rückenwind verhelfen?
- Wie kann ich meine Mitarbeitenden dazu ermutigen, über sich hinauszuwachsen, im Wissen, dass ich voll hinter ihnen stehe?

All diese Fragen führen zu Gedanken und Handlungen, die die Positive Intelligenz steigern, da der Verstand sich auf Horizont erweiternde und bestärkende Gedanken fokussiert. Die folgende Grafik zeigt den Zusammenhang von Glück empfinden und Vision in vier Quadranten (in Anlehnung an den Bestsellerautor Vishen Lakhiani<sup>4</sup>).

Menschen, die sich in ihrer augenblicklichen beruflichen oder privaten Situation unglücklich fühlen und denen eine positive Vision ihrer Zukunft fehlt, stecken oftmals in einer Negativitätsfalle fest, in der ihnen der Blick für das Gute fehlt. Dies wirkt sich natürlich negativ auf die berufliche Leistungsfähigkeit und Motivation aus. Nun könnte manch eine Führungskraft auf die Idee kommen, mit einem Visionsworkshop alle wieder auf Kurs zu bringen und diese Negativspirale zu durchbrechen. Doch

## BGM ist nicht nur Sport – es ist Spitzensport!

Die Tage werden immer länger, die Sonnenstunden locken Tausende Menschen nach draussen. Egal, ob es die nigelnagelneuen Laufschuhe, das vollgefederte E-Bike oder das funkelnde Cabriolet sind. Bevor wir durchstarten, wird alles auf den kleinstmöglichen Rollwiderstand geprüft oder den richtigen Motoren sound gecheckt. Wie sieht es aber mit der ausführenden Person aus? Sind wir auf die Challenge bestmöglich vorbereitet? Haben wir die neusten Technologien für unsere Vorbereitung gewählt oder vertrauen wir noch auf die von früher überlieferten Ratschläge? So à la «das war schon früher so und daran ändern wir auch nichts!». Dabei laufen wir aber einerseits Gefahr, dass uns der Technologievorsprung überfordert und völlig aus der Bahn bringt oder wir diesen Vorsprung nicht auf die Strasse bringen und mit viel Getöse untergehen.

Die richtige Herangehensweise ist auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement matchentscheidend. Vor allem heute, wo die Auswirkungen von Corona auch geeignete Massnahmen für die Stressprävention im Homeoffice verlangen. Die Frage, ob die Organisation dafür eine geeignete Strategie hat, wird meist mit «klar, wir bieten unseren Mitarbeitenden ganz viele Sportmöglichkeiten an» beantwortet. Auch wir finden Sport besonders wichtig für gesunde und leistungsfähige Mitarbeitende. Aber es ist bei Weitem nicht alles! Doch dafür braucht es immer auch einen Lernprozess der Entscheider. Dafür lassen wir die Chefs kurzerhand zu Spitzensportlern werden. Mit der Messung der Herzraten-Variabilität, kurz HRV, über zwei Arbeitstage und einen freien Tag, werden Arbeitszeit, Sport, Freizeit und Schlaf analysiert. Denn die Vettels, Federers und wie sie alle heissen, haben schnell gelernt, dass nicht nur physisches Training notwendig ist, um lange Spitzenleistungen erbringen zu können. Erst der gesamtheitliche Blick auf den Umgang mit den eigenen Ressourcen lässt Champions bestehen. Nach dieser Selbsterfahrung wissen weitsichtige Führungskräfte genau, dass BGM mehr als Sportangebote ist. Dank diesem Blick werden nicht nur die Mitarbeitenden zu Erfolgsgaranten, sondern die Firma wird zur BGM-Erfolgsstory.

**Diana Martinelli** ist CEO und Beraterin bei DI MIND, dem Spezialisten für Prävention, Coaching, Sport und Emotionen. Als wichtiger Partner für die persönliche sowie die betriebliche Gesundheitsprävention, schärft DI MIND den Blick für eine gesamtheitliche Betrachtungsweise ([www.dimind.ch](http://www.dimind.ch)).



braucht. Emotional sind wir nun wieder bereit, schwierige Entscheidungen zu treffen. Denn in dieser Phase beschäftigen wir uns weniger mit Problemen, sondern sind motiviert, Lösungen zu finden.

Bevor wir uns jedoch voller Optimismus und Motivation in die Entscheidungsfindung stürzen, ist es sehr wichtig, sich das Ziel der Entscheidungsfindung glasklar bewusst zu machen. Wir brauchen diese geistige Klarheit, um aus den vielen Entscheidungsoptionen die beste Wahl zu treffen.

**Praxistipp:** Glasklare Ziele definieren Sie am leichtesten mit dem sogenannten «SMART-Modell». So stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminiert sind. Halten Sie diese Ziele schriftlich fest und erarbeiten Sie die verschiedenen Optionen zur Zielerreichung. Oft erscheinen uns die Optionen gleichwertig und lediglich anders gewichtet hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken. Stellen Sie sich in diesen Entscheidungsmomenten die zielführende Frage: «Welche Option entspricht mehr dem, was ich erreichen will?» Verzichten Sie auf die unnütze Frage: «Welche Option ist die bessere Entscheidung?»

### 3. Kopf und Bauch miteinbeziehen

Es ist eine weitverbreitete, jedoch falsche Annahme, dass gute Führungskräfte viele und schnelle Entscheidungen treffen. Wirklich gute Führungskräfte treffen wenige und wohlüberlegte Entscheidungen. Sie überprüfen ihre Annahmen in kürzesten Abständen, um schnellstmögliche Korrekturen vornehmen zu können. Denn sie wissen, dass die Korrektur einer langfristigen falschen Entscheidung viel mehr Ressourcen in Anspruch nimmt als der aufwendigste Entscheidungsprozess. Bereits Bertolt Brecht sagte einmal: «Wer A sagt, muss nicht B sagen. Er kann auch erkennen, dass A falsch war.»

Souveräne Führungskräfte trotzen der Verführung, sich im Ruhm ihrer Intuition zu sonnen. Sie sind sich bewusst, dass das eigene Bauchgefühl genauso gut falsch wie richtig sein kann und sie sich nicht darauf verlassen dürfen. Erst dann, wenn sie alle Informationen gesammelt haben

und die weitere rationale Analyse keinen zusätzlichen Nutzen mehr bringt, setzen sie ihre Intuition ein.

**Praxistipp:** Starten Sie Ihren Entscheidungsprozess stets mit einer rationalen Analyse, welche sowohl die Chancen als auch die Risiken Ihrer Entscheidung beinhaltet. Erstellen Sie zudem Annahmen über Ihre gewünschten Ergebnisse und überprüfen Sie diese in möglichst kurzen Abständen. Damit reduzieren Sie das Risiko Ihrer Entscheidung und können diese bei Bedarf anpassen.

Am Ende des Entscheidungsprozesses ist es nützlich, zu überprüfen, welche Emotionen die verschiedenen Optionen auslösen. Stellen Sie sich für jede Option die folgenden drei Szenarien vor Ihrem inneren Auge vor: den schlechtesten Fall, den besten Fall und einen möglichst realistischen Ausgang. Beantworten Sie sich anschliessend die folgenden Fragen:

- «Welche Option würde mich – wenn alles bestmöglich läuft – mehr freuen?»
- «Wenn es schiefläuft: Mit welchem Worst-Case-Szenario könnte ich besser umgehen?»
- «Wenn ich den realistischen Fall annehme: Welche Option reizt mich mehr?»

Wenn alle diese Erfolgsfaktoren sorgfältig umgesetzt wurden, will man entscheiden, und man kann es auch, weil man alles getan hat, um zu einer Entscheidung zu gelangen. Das braucht Mut, und das ist gut so. Denn an mutigen Entscheidungen können wir wachsen und schöpfen daraus Kraft für die nächsten Entscheidungen.

#### Quellen

De Smet, A., Tegelberg, L., Theunissen, R., & Vogel, T. (2020). *Overcoming pandemic fatigue: How to reenergize organizations for the long run*. Abgerufen am 3. April 2021 von [mckinsey.com](http://mckinsey.com)

Grolimund, F. (2017). *Psychologische Beratung und Coaching. Lehr- und Praxisbuch für Einsteiger* (2. unveränderte Aufl.). Bern: Hogrefe Verlag.

Kübler-Ross E. (1969). *On Death and Dying*. New York: Routledge.

Malik, F. (1995). *Die wirksame Entscheidung*. Malik on Management, Nr. 11/95.



**Katharina Chicherio** ist Geschäftsführerin der Celozentrum Institut GmbH. Mit Leidenschaft für Menschen und Expertise in Betriebswirtschaft (MSc), Coaching (Dipl.) und Psychologie (BSc) coacht sie Unternehmer und Führungskräfte, gibt Impulsreferate und Seminare.