

Gesundes Arbeitsumfeld

—

was kann ich als Arbeitgeber tun?

Kurt Mettler, RA

SIZ Care AG

kurt.mettler@sizcare.ch

8. Mai 2025

Zur Person



Beruflicher Werdegang:

- Matura Typ D KS Aarau
- SUVA Aarau: 3 Jahre als «Anerkenner»
- Jus-Studium Uni Zürich
- Gerichtsschreiber BG Bremgarten
- Anwaltspatent Kt. AG
- Allianz: Leiter Rechtsdienst Personenvers.
- Seit 2001: SIZ Care AG

- Spezialisiert auf Arbeits- und Versicherungsrecht
- Rechtsberatungen für Versicherer und Unternehmen
- Diverse Tätigkeiten als Referent/Dozent

- Seit 2000
- 26 Care Manager*innen
- davon 12 Coaches
- Insgesamt 32 Mitarbeitende

kernegesund -
sozial, integrativ, zielorientiert
SIZ Care AG

Absenzenmanagement

Care-/Case Management

Coaching

Gesundheitsmanagement

Die SIZ Care AG ist **das Kompetenzzentrum für Gesundheits-, Absenzen- und Case Management.**

Seit über 20 Jahren unterstützt die SIZ Care AG Unternehmen und Versicherer mit **innovativen und massgeschneiderten Dienstleistungen.**

Das SIZ Care Management-Team betreut **in der ganzen Schweiz** arbeitsunfähige Personen und begleitet diese auf dem Weg der Reintegration.

Aktuell

- 14.03.2024 [Das SIZ Care-Gesundheitsmanagement - aus der Praxis für die Praxis Organisator 2024-01](#)
- 14.03.2024 [Absenzen am Arbeitsplatz auf Höchstniveau Organisator 2024-01](#)

[Alle aktuellen Beiträge](#)

Veranstaltungen

- 06.09.2024 [20. SIZ Care Forum - Arbeitswelten im Wandel - Gesundheit, Führung und Prävention: 06.09.2024](#)
- 03.07.2024 [44. After Work Shop Bern: 03.07.2024](#)

Check-in Frage

Gute Alternativen zu
„Wie geht's Dir?“
in Krisenzeiten

Was bewegt
Dich gerade am
meisten?

Wie bist Du
heute in den Tag
gekommen?

Welche Gedanken
drehen sich gerade in
Deinem Kopf?



Wie ist Dein
Energielevel
heute?

Wenn deine Stimmung
ein Wetter wäre,
welches wäre das?



Was lässt Dich
gerade auch mal
durchatmen?

Wie fühlst Du
Dich gerade?



Situation in der Schweiz

Langzeitabwesenheiten wegen psychischer Erkrankungen nehmen zu

Wenn Angestellte leiden, leidet auch die Firma

Bei vielen Firmen werden die Personalengpässe durch Langzeitabwesenheiten verschärft. Die häufigste Ursache sind psychische Erkrankungen, wie eine aktuelle Umfrage zeigt. Wird die Schweiz immer kranker?

Publiziert: 26.02.2025 um 23:56 Uhr | Aktualisiert: 06.03.2025 um 14:49 Uhr

Hohes Burn-out-Risiko

Tages-Anzeiger vom 4.9.2024

Mehrheit der Schweizer leidet an Erschöpfung und Müdigkeit

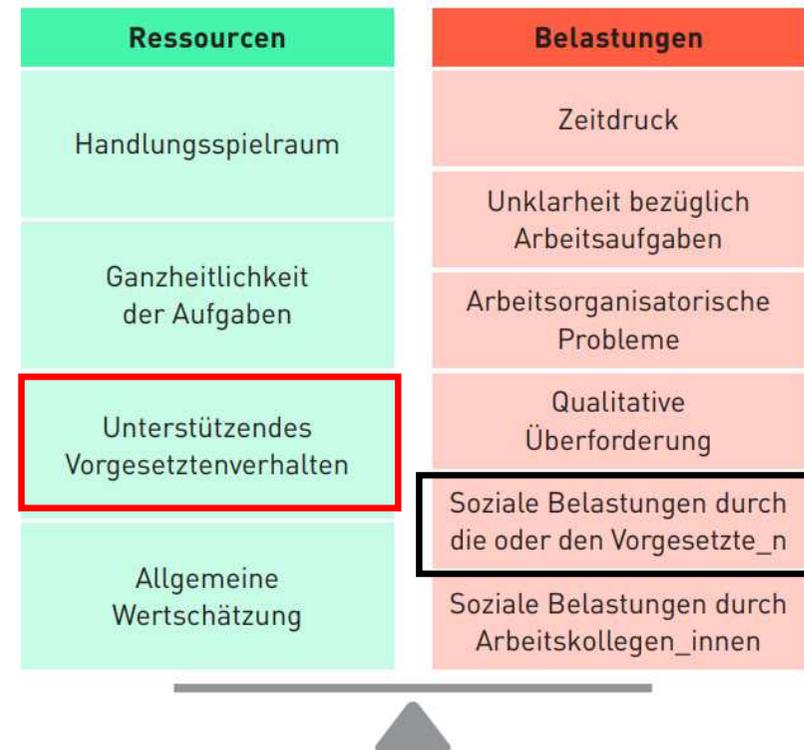
Eine neue Studie zeigt, dass die Schweizer Bevölkerung sich vermehrt ausgelaugt und nicht vollkommen gesund fühlt. Und dass immer mehr Menschen ein Burn-out erleiden.

Situation in der Schweiz

Job-Stress-Index 2022



Arbeitsbedingungen, die in die Berechnung des Job-Stress-Index einfließen



45,4%: ausgeglichenes Verhältnis zwischen Ressourcen und Belastungen
 26,4%: mehr Ressourcen als Belastungen
 28,2%: mehr Belastungen als Ressourcen

Vorgesetzter als «Kündigungsgrund»

Haben Sie schon mal wegen einer Führungskraft gekündigt?

- Ja: 62%
- Nein: 33%
- k. A.: 5%

Hat schon einmal ein Mitarbeiter wegen Ihnen gekündigt?

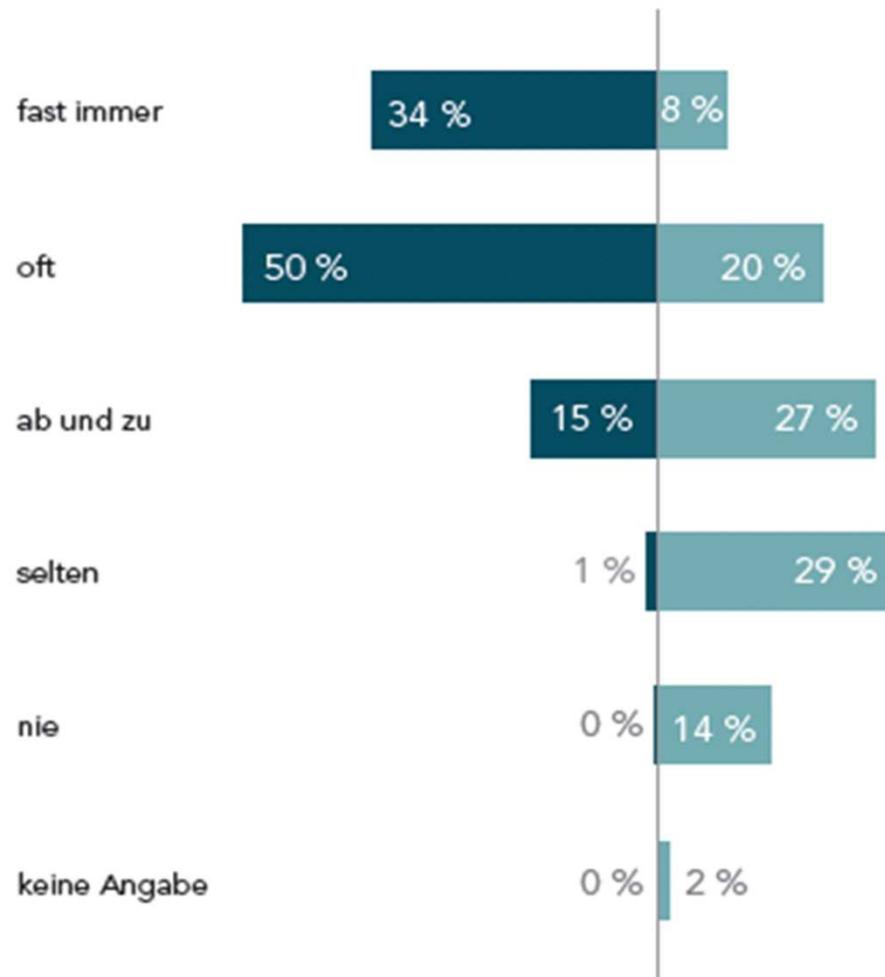
- Ja: 16%
- Nein: 81%
- k. A.: 3%

Ziele definieren

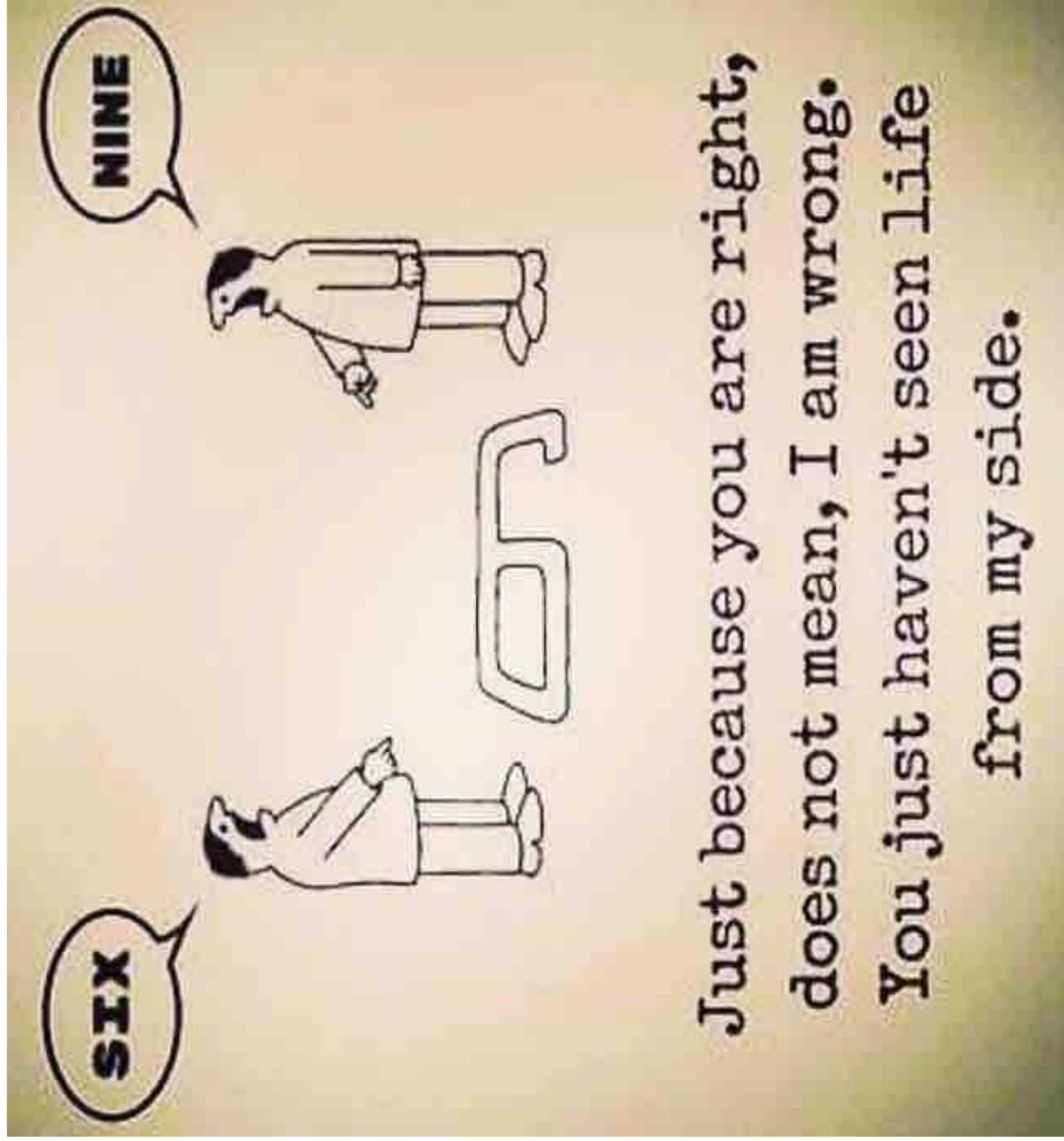
94% der Führungskräfte gaben an, dass sie klare Ziele definieren.
Nur bei **42%** der Mitarbeitenden kommt das so an.

Vorgesetzte

Mitarbeitende



Frage: Gebe/erhalte ich regelmässig Rückmeldungen zu den Leistungen?



Just because you are right,
does not mean, I am wrong.
You just haven't seen life
from my side.

Psychosoziale Risiken



„Gute Arbeit fördert das Wohlbefinden und Selbstwertgefühl. Ungünstige Arbeitsbedingungen können sich negativ auf das Befinden auswirken und Ursachen von gesundheitlichen Beschwerden sein.“

Mit psychosozialen Risiken sind Risiken für Gesundheitsbeeinträchtigungen gemeint. Psychosoziale Risiken entstehen durch unzulängliche Arbeitsgestaltung und -organisation sowie durch ein ungünstiges soziales Umfeld bei der Arbeit.“

<https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/gesundheitsschutz-am-arbeitsplatz/Psychosoziale-Risiken-am-Arbeitsplatz.html>

Arten von Arbeitsbelastungen

Ergonomische Belastungen

(zahlreiche Regelungen in ArGV 3, z.T. Grenzwerte)

Soziale Konflikte

(Schutz vor Verhalten von anderen Personen, Art. 328 OR)

Überlastung wegen Arbeitsorganisation

(Art. 6 Abs. 2 ArG, Art. 2 Abs. 1 lit d. ArGV3)

Fürsorgepflicht

Art. 328 OR

1) «Der Arbeitgeber hat im Arbeitsverhältnis die **Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen**, auf dessen Gesundheit **gebührend Rücksicht zu nehmen** und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen. Er muss insbesondere dafür sorgen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht sexuell belästigt werden und dass den Opfern von sexuellen Belästigungen keine weiteren Nachteile entstehen.»

2) «Er hat **zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität** der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die **Massnahmen zu treffen**, die nach der **Erfahrung notwendig**, nach dem **Stand der Technik anwendbar** und den **Verhältnissen** des Betriebes oder Haushaltes **angemessen** sind, ...»



Konflikte



NZZ vom 28.10.2023

«Ich habe Chef»: Psychische Krankheiten werden häufig am Arbeitsplatz ausgelöst

Absenzen wegen kranker Mitarbeiter sind auf einem Allzeithoch. Die Kosten für die Firmen steigen – oft verursacht durch Krach im Job.



Krankschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz: Hintergründe, Verläufe und Verfahren

März 2022

Eine Analyse von Versichertendossiers der SWICA Krankentaggeldversicherung



(Gesetzliche) Pflichten der Parteien



Arbeitgeberin

- Fürsorgepflicht (Art. 328 OR)
- Persönlichkeits-/Gesundheitsschutz

Daraus abgeleitete Pflichten:

- taugliches Konfliktmanagement
- wirksame Konfliktprävention

Arbeitnehmende

- Treuepflicht (Art. 321a OR)

Daraus abgeleitete Pflichten:

- zur Konfliktvermeidung beitragen
- zur Konfliktlösung beitragen
- sachgerechte Anordnungen befolgen (Weisungsrecht AG)

Konkrete Pflichten der Arbeitgeberin

Die Pflichten der Arbeitgeberin sind weder in Art. 328 OR noch im Arbeitsgesetz/-verordnung genauer definiert

¹ Der Arbeitgeber muss alle Anordnungen erteilen und alle Massnahmen treffen, die nötig sind, um den Schutz der physischen und psychischen Gesundheit zu wahren und zu verbessern. Insbesondere muss er dafür sorgen, dass:

- a. ergonomisch und hygienisch gute Arbeitsbedingungen herrschen;
- b. die Gesundheit nicht durch physikalische, chemische und biologische Einflüsse beeinträchtigt wird;
- c. eine übermässig starke oder allzu einseitige Beanspruchung vermieden wird;
- d. die Arbeit geeignet organisiert wird.

² Die Massnahmen, welche die Behörde vom Arbeitgeber zum Gesundheitsschutz verlangt, müssen im Hinblick auf ihre baulichen und organisatorischen Auswirkungen verhältnismässig sein.

Art. 2 ArGV 3

Aus Wegleitung zur Verordnung 3 zum ArG (Version März 2014)

Soziale und organisatorische Faktoren betreffen u.a. die Frage der Kommunikations- und Führungsstruktur sowie die **sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz**

Beispiele: Schichtarbeit; persönliche Akzeptanz im Team, isolierter Arbeitsplatz; Kundenkontakte; Zusammenhalt in der Gruppe, Zeit und Möglichkeiten zur direkten Kommunikation, **Umgang mit Konflikten**



Konkrete Pflichten der Arbeitgeberin

Seco-Wegleitung zu Art. 2 der ArGV3 (Version März 2014)

«Die Bezeichnung einer *internen oder externen Vertrauensperson*, an die sich Betroffene **im Konfliktfall** wenden können, um Beratung und Unterstützung bei der Lösung des Problems zu finden.

Das Wissen, an wen man sich wenden kann, erhöht die Chance, dass Probleme nicht übergangen und eine konstruktive Lösung herbeigeführt wird.

Wichtig ist, dass diese Vertrauensperson über die nötige Ausbildung für diese Aufgabe verfügt und ein Vertrauensverhältnis zu den Ratsuchenden bestehen kann (Schweigepflicht, keine Linienfunktion)»

Anlaufstelle bei Konflikten

BGE 2C_462/2011 vom 9.5.2012

- Arbeitskonflikt («grave conflit de travail») zwischen Mitarbeiter B. und seinem Vorgesetzten C. → längere Arbeitsunfähigkeit
- B. hat Arbeitsinspektorat eingeschaltet – Feststellung: **ungenügendes Konfliktmanagement, Aufforderung zur Dokumentation**
- X. AG (10 Mitarbeitende) hat dann das Konfliktmanagement weisungsgemäss dokumentiert, **aber keine Ansprechperson ausserhalb der Hierarchie definiert**
- Arbeitsinspektorat verweist auf **SECO-Wegleitung** zum Arbeitsgesetz
- Die Anordnung, eine entsprechende Vertrauensperson zu bezeichnen, wurde **vom Bundesgericht als verhältnismässig** eingestuft
- Bei KMU wäre auch denkbar, dass eine Branchenorganisation ein gemeinsames System aufbaut → **keine komplizierte und teure Struktur**

Konflikte - Pflichten der Arbeitgeberin

Zusammenfassung aus Lehre und Rechtsprechung

- sämtliche **zumutbaren Massnahmen** ergreifen (bevor Kündigung ausgesprochen wird).
- Massnahmen müssen **rasch** ergriffen werden
- **Mehrere Aussprachen** ansetzen und/oder andere Massnahmen ergreifen
- Durchführung von **Einzel- oder Gruppengesprächen**
- Erteilen von **konkreten Verhaltensanweisungen**
- Beizug einer **Vertrauensstelle**/externe Beratungsunternehmung zwecks **Teamcoaching**

Konflikte - Pflichten der Arbeitgeberin

Zusammenfassung aus Lehre und Rechtsprechung

- Befragungen
- Aussprachen
- Teamsitzungen
- Beizug von Coaches und Mediatoren
- Umorganisation der Arbeitsabläufe
- Vorsehen von Zielvorgaben
- Verwarnungen
- Versetzungen

 Getroffene Massnahmen unbedingt dokumentieren!

Konflikte – Erkenntnisse

Cour d'appel civile du Tribunal cantonal du Canton Vaud vom 29.11.2022 („Nestle-Fall“)



Erkenntnisse:

- Bei Konflikten aufgrund von Differenzen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen in Bezug auf die Wahrnehmung von Unternehmensinteressen lohnt es sich (auch) aus rechtlicher Sicht, **nicht unbesehen die Vorgesetzten zu stützen und das Problem allein bei den Untergebenen zu sehen.**
- Wird eine Situation festgestellt, welche Mitarbeitende einer Gefährdung der Persönlichkeit oder der Gesundheit aussetzt, müssen **wirksame Massnahmen** getroffen werden
- **Weder Aussitzen des Problems noch irgendwelche Alibi-Übungen genügen den gerichtlichen Anforderungen.**

Fürsorgepflicht/ Stresshaftung

Urteile Bundesverwaltungsgericht vom 4.8.17 und vom 16.12.2019

Stress am Arbeitsplatz

Bundesverwaltungsgericht stützt Opfer von Burnout

Mittwoch, 6. September 2017, 14:46 Uhr

Rahel Walser

 1  3  6

 7 Kommentare

Dass ein Arbeitgeber wegen Stress verklagt wird, kam in der Schweiz bisher erst selten vor. Das könnte sich nun ändern.



Nach dem Burnout verklagte sie ihren Chef und erhielt Recht – warum das Urteil wichtig ist

Watson, 26.1.2020

Eine Beamtin hat den Staat für ihr Burnout verantwortlich gemacht und jetzt vor Gericht einen Erfolg erzielt: Der Arbeitgeber muss ihr Schadenersatz zahlen. Das Urteil ist wegweisend für andere Fälle.

Fürsorgepflicht/ Stresshaftung

Urteil Bundesverwaltungsgericht vom 4.8.2017/16.12.2019

Geltendmachung Verletzung Fürsorgepflicht, weil

- zu hohe Arbeitsbelastung
- mangelnde Arbeitsorganisation (kein Coaching, keine Supervision)
- fehlende Unterstützung (z.B. keine Einarbeitung nach internem Stellenwechsel, keine Ferienvertretung, Pflichtenheft für neue Stelle erst nach 1,5 Jahren)
- Ihre regelmässigen Hinweise seien ohne Folgen geblieben
- Die Arbeit von ihr und einer Kollegin sei heute auf fünf Mitarbeitende verteilt
- Verletzung Fürsorgepflicht habe zu einer Schädigung der Gesundheit und zum dauernden Verlust der Erwerbsfähigkeit geführt

Fürsorgepflicht/ Stresshaftung

Urteil Bundesverwaltungsgericht vom 4.8.2017

Aus dem Urteil:

«Belastungen, die mit der Erfüllung eines bestimmten Arbeitsvertrages verbunden sind (sog. **tätigkeitsimmanente Belastungen**), sind somit grundsätzlich hinzunehmen und es kann der Arbeitgeber hierfür nicht unmittelbar verantwortlich gemacht werden.»

«Führt eine solche belastende Tätigkeit bei einem Mitarbeiter zu einer **gesundheitlichen Schädigung**, trifft den Arbeitgeber ab diesem Zeitpunkt eine **konkrete Schutzpflicht**»

(Urteil Bundesverwaltungsgericht vom 23.3.2015)

Fürsorgepflicht/ Stresshaftung

Urteile Bundesverwaltungsgericht vom 4.8.2017/16.12.2019

Was hätte der Arbeitgeber unternehmen können:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation
- Mitarbeitergespräche
- Abbau von Überstunden
- Flexible Arbeitszeiten
- Überprüfung von Arbeitspensum
- Förderung des Betriebsklimas
- Äusserung von Anerkennung



Merke: Trifft ein Arbeitgeber trotz Kenntnis der Stressproblematik keine Vorkehrungen, verletzt er seine Fürsorgepflicht!

Betriebliche Risikofaktoren

organisatorisch/sozial/psychisch/physisch



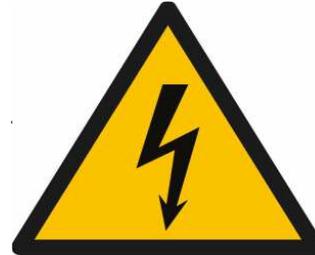
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...



Frage: Welche Risikofaktoren kann ich beeinflussen/verändern?

Fürsorgepflicht

**Schutz der Gesundheit/
Integrität (Art. 328 OR)**



**Schutz der Privatsphäre
(Art. 328 b OR)**

Art. 328b OR

«Der Arbeitgeber darf Daten über den Arbeitnehmer nur bearbeiten, soweit sie dessen Eignung für das Arbeitsverhältnis betreffen oder zur Durchführung des Arbeitsvertrages erforderlich sind. ...»

Praxistipps:

- Auffälligkeiten «fürsorglich» ansprechen und (mindestens) klären, ob betriebliche Faktoren eine Mitursache darstellen
- Gespräche dokumentieren
- Nicht nichts machen!

«Reden Sie nicht erst dann mit Ihren Mitarbeitenden, wenn diese krank sind oder aus einer Arbeitsunfähigkeit zurückkommen»