



© Elnur – Fotolia.com

Arbeitnehmer lassen sich immer öfters krankschreiben. Fit am Arbeitsplatz? Schön wärs, denn: Schon wieder fällt Kollege Müller aus, einmal mehr klagt Produktmanagerin Hablützel über Kopfschmerzen und geht früher nach Hause. Steigende Absenzzahlen noch und nöcher – doch diese lassen sich auch in anderem Licht betrachten, wie der folgende Artikel zeigt.

VON HILDEGARD NIBEL*

Was eigentlich als Hiobsbotschaft von den Medien gedacht war, sind bei genauerem Hinschauen «Good News» oder gar «Very Good News»: Steigende Absenzzahlen sind immer mit einem guten Konjunkturverlauf verbunden! Zum einen führen volle Auftragsbücher zu einer erhöhten Arbeitsbelastung der Beschäftigten, die deshalb auch eher einmal krank werden. Zum andern kündigen Arbeitgeber kranken Mitarbeitenden nicht, weil es schwieriger ist, Vakanzen zu besetzen. Viele kluge Arbeitgeber hoffen nicht nur, sondern investieren, damit langzeitkranke Mitarbeitende wieder an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren.

Die positiven Aspekte psychischer Krankheitsfälle. Dass die steigenden Absenzzahlen durch psychische Erkrankungen verursacht werden, ist eine Nachricht, die noch hoffnungsfroher macht: Bisher wurden seelische Erkrankungen weitgehend tabuisiert oder hinter einer körperorientierten Diagnose wie z.B. Rückenschmerzen versteckt. Nun endlich trauen sich behandelnde Ärzte und Patienten/-innen, seelische Befindlichkeitsstörungen zu thematisieren und auch

zu diagnostizieren. Ehrliche Diagnosen ebnen den Weg zu den besseren und häufig auch kostengünstigeren Therapieformen und vermeiden teure Fehlbehandlungen wie auch die damit verbundenen Renten von IV und Pensionskassen. Nur: Alle Beteiligten müssen sich etwas Zeit für treffende Fragen nehmen.

Weitere gute Nachrichten: Seelische Befindlichkeitsstörungen sind ein frühes Warnzeichen für körperliche Erkrankungen wie Herz-/Kreislauf- oder Krebserkrankungen. Werden also diese negativen Stimmungen oder starke Stimmungsschwankungen in ihrer Entstehungszeit ernst genommen, können wirklich schwere körperliche Erkrankungen mit den damit verbundenen irreversiblen Gewebeschädigungen verhindert oder gelindert werden. Auch wenn bei einigen Ar-

**HILDEGARD NIBEL**

Dr. phil.-hist. Hildegard Nibel promovierte in Arbeits- und Organisationspsychologie über arbeitsbedingte Gesundheitsstörungen. Sie berät Organisationen im Absenzenmanagement, mit dem Ziel, die gesamten Risikokosten zu optimieren. www.funk-gruppe.ch

beitgebern «psychische Erkrankungen» immer noch als anderes Wort für bezahlte Ferien verstanden wird, so sind seelische Befindlichkeitsstörungen ein wertvoller und eigentlich unbezahlbarer Hinweis auf Sand im unternehmerischen Getriebe.

Rückkehr an den Arbeitsplatz ist möglich – auch nach langen Absenzen. Gebetsmühlenartig wird insbesondere von den privaten und Sozialversicherungen immer wieder der Satz wiederholt «Je länger eine Person am Arbeitsplatz fehlt, desto unwahrscheinlicher wird die Rückkehr.» Dieser Zusammenhang stimmt für Diagnosen wie unspezifische Rückenschmerzen, für die sich eine möglichst schnelle Rückkehr in den Arbeitsalltag sehr bewährt hat – anstatt der früher verordneten Schonung und Bettruhe, welche die Schmerzen verstärkt hat.

Aber stimmt das auch für andere Erkrankungen? Langzeitstudien und die Reaktivierungsquoten in den Pensionskassen zeigen ein anderes Bild, sogar bei unspezifischen Rückenschmerzen: Offensichtlich gibt es viele Beschäftigte, die auch nach ein bis zwei Jahren der Krankschreibung in den Arbeitsprozess zurückkehren, z.B. nach einer Anpassungsstörung oder einer Erschöpfungsdepression. Selbst die Unfallversicherungen nutzen diesen Umstand gewinnbringend, indem sie nach einem Unfall drei bis fünf Jahre abwarten, ob sich die Arbeitsfähigkeit noch verbessert und bewusst im Taggeldmodus blieben. Erst nach dieser langen Zeit sprechen sie eine Unfallrente gut, basierend auf der Erfahrung, dass viele Verunfallte auch noch mehrere Jahre nach einem Unfall ihre Arbeitsfähigkeit deutlich steigern können.

Eigene Arbeitsfähigkeit einschätzen. In den letzten Jahren wurden auch einige hilfreiche Instrumente entwickelt, um den richtigen Zeitpunkt für die Rückkehr in den Arbeitsprozess zu erkennen. Der finnische Arbeitsmediziner Juha Illmarinen hat herausgefunden, dass die subjektive Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit die Rückkehr in den Arbeitsprozess sehr viel besser vorhersagen kann als medizinische Diagnosen oder Begutachtungen. Für eine grobe Einschätzung der Rückkehr in den Arbeitsprozess genügen wenige einfache Fragen wie beispielsweise:

1. Wie hoch schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit ein, auf einer Skala von 1 bis 10?
2. Haben Sie Ihre Arbeit vor der Krankschreibung bzw. dem Unfall gerne gemacht?
3. Wann in Ihrem Leben war Ihre Arbeitsfähigkeit am höchsten? Und wo stehen Sie jetzt, im Vergleich dazu?
4. Was müsste sein, damit Sie wieder mehr Lust aufs Arbeiten bekommen? Was darf auf gar keinen Fall sein?

Wem das zu subjektiv und unstrukturiert ist, kann das neu entwickelte REP Ressourcenorientierte Eingliederungsprofil nutzen, das die Aufmerksamkeit von krankschreibenden Ärzten und ihren Patienten/-innen auf das lenkt, was diese noch oder wieder leisten können (siehe Kasten).

Wenn Krankschreibungen neue Potenziale eröffnen. Daher muss eine gute Konjunkturlage nicht zwangsläufig mit erhöhten Absenzen einhergehen. Stattdessen kann die Krank-

schreibung eines Mitarbeitenden genutzt werden, sich zu überlegen, ob sie oder er statt auf dem bisherigen Arbeitsplatz irgendwo anders im Unternehmen vielleicht sogar viel mehr und Nützlicheres zum Betriebsergebnis beitragen könnte. Ein Kompetenzraster von beruflichen Kenntnissen und Fertigkeiten, aber auch unspezifische überfachliche Kompetenzen wie Ausdauer, Genauigkeit, soziale Kompetenzen oder Kreativität können den Blick auf bisher ungenutztes Potenzial lenken und damit auf die Personalentwicklung. Für die langzeitkranken Mitarbeitenden hat es den Vorteil, dass sie so baldmöglichst in den betrieblichen Arbeitsprozess reintegriert werden können, und sei es auch nur für wenige Stunden pro Woche. Und für das Unternehmen hat es den unbezahlbaren Vorteil, dass ihre Mitarbeitenden polyvalenter werden, d. h. also Arbeitsengpässe leichter ausgeglichen werden können, weil mehr Mitarbeitende mehr Fertigkeiten entwickelt haben, die Betriebsabläufe besser kennen und damit viel einfacher in anderen Teams eingesetzt werden können.

An sich könnte das weit verbreitete Instrument des Rückkehrgesprächs dazu genutzt werden, um die derzeitige Arbeitsfähigkeit, Potenziale und Interessen zu erfassen. Stattdessen werden Rückkehrgespräche häufig so empfunden, dass sich kranke Mitarbeitende rechtfertigen müssen, warum sie nicht zur Arbeit gekommen sind. Als ob Arbeitsfähigkeit und Krankheit eine Willensentscheidung seien wie die Auswahl der Kleider, die man zum Arbeiten anziehen will oder auch nicht.

Rückkehrgespräche: die zwei Seiten der Medaille. Hinter der Einführung von Rückkehrgesprächen steckt anscheinend doch der Glaube, dass die betroffenen Mitarbeitenden gar nicht wirklich krank sind, sondern nur krank feiern und mithilfe einer entsprechenden Drohkulisse über Eskalationsstufen und der mehr oder weniger offenen Drohung mit Kündigung wieder Arbeitsfreude und Leistungsbereitschaft herbei gezaubert werden können?

Wir stellen wiederholt das Gegenteil fest: Mitarbeitende, die sich nicht belastbar fühlen und sich diesem psychologischen Druck nicht gewachsen fühlen, vermeiden

RESSOURCENORIENTIERTE EINGLIEDERUNG

Arbeitgeber, Ärzteschaft und Bund haben unter der Federführung des Informationsportals compasso.ch das ressourcenorientierte Eingliederungsprofil entwickelt. Damit steht ein webbasiertes Instrument zur Verfügung, das aufzeigt, wie und in welchem Ausmass Betroffene möglichst rasch wieder im Betrieb arbeiten können. Und so funktioniert es: Arbeitgeber definieren die Arbeitsplatzanforderung und sprechen dieses mit dem betroffenen Arbeitnehmer ab. Das unterzeichnete Eingliederungsprofil nimmt der Mitarbeitende zum nächsten Arztbesuch mit. Der Arzt beurteilt dann, inwieweit es seiner Patientin oder dem Patienten möglich ist, die Anforderungen zu erfüllen.

Durch diesen neuartigen Austausch zwischen Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Ärzteschaft kann die Leistungsfähigkeit des Mitarbeitenden so präzise eruiert werden, dass zusätzliche Möglichkeiten der beruflichen Eingliederung entstehen. Ein neues «Arbeitsfähigkeitszeugnis» ist in Vorbereitung und wird demnächst zur Verfügung stehen.

www.compasso.ch/eingliederungsprofil

Rückkehrgespräche einfach durch immer neue Krankschreibungen. Im Extremfall verschlechtert sich ihr Zustand sogar, weil sie unbewusst beweisen wollen, dass es ihnen nicht nur schlecht geht, sondern eigentlich noch viel schlechter als bisher von ihren Vorgesetzten wahrgenommen.

Auf der anderen Seite fühlen sich auch viele Vorgesetzte trotz wiederholter Ausbildungssequenzen mit Rückkehrgesprächen unwohl oder gar überfordert. In der Regel wurden sie in eine Führungsfunktion befördert, weil sie fachlich kompetent sind, und nicht, weil sie besonders kompetent in der Leistungs- oder Potenzialbeurteilung von Mitarbeitenden sind. Wird diese Beurteilung noch durch den Störfaktor «Krankheit» erschwert, insbesondere durch eine psychische Krankheit, fühlen sie sich gänzlich verloren. Die Praxis zeigt, dass sich mutige Teamleiter auch komplett verweigern, Rückkehrgespräche zu führen. Vor allem dann, wenn angesichts der vollen Agenda die mehrseitigen Unterlagen dazu Schweissperlen verursachen. Fazit: Dieses in den letzten Jahren weit verbreitete Instrument zeigt häufig Erfolg in den ersten zwei bis drei Jahren, der dann aber kontinuierlich nachlässt.

Chancen erhöhen. Dabei könnte alles so einfach sein! Mit wenigen Fragen können die Chancen von Rückkehrgesprächen erhöht werden:

1. Fühlen Sie sich wieder ganz fit oder gibt es noch Einschränkungen, die wir beachten sollten?
2. Was kann ich als Vorgesetzte/Personalverantwortliche tun, damit Sie wieder rasch in Ihre Arbeit zurückfinden?
3. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben bzw. nicht wieder krank werden?
4. Gibt es etwas, was wir an Ihrem Arbeitsplatz verändern könnten, damit Ihnen die Arbeit leichter fällt, damit Sie lieber zur Arbeit kommen?

Fragen wie die letzte werden von Vorgesetzten oft abgelehnt. Vielleicht weil sie Angst haben, dass dann aus ihrer Sicht unerfüllbare Forderungen gestellt werden. Oder besteht Angst vor Vorwürfen über Arbeitsbedingungen, unter denen sie selber auch nicht arbeiten möchten?

Dabei unterschätzen Vorgesetzte den Realitätssinn ihrer Mitarbeitenden: Diese sind sich sehr wohl bewusst, was unter den gegebenen Bedingungen in einer Organisation realistische und erfüllbare Wünsche sind. Die meisten Mitarbeitenden äussern erfahrungsgemäss bescheidene Wünsche.

Für weitere Hinweise: <http://www.berufliche-weiterbildung.biz/soft-skills-ebooks/arbeitsmotivation-ebook/>

ANZEIGE

30 Goldschmied-Ateliers

8 Tanzschulen

6 Kaminfeger

Und über 12'288 weitere
KMUs sind uns treu.

 **asga**
pensionskasse