

Auswertung von Fallstudien zum Arbeiten mit chronischen Muskel- und Skeletterkrankungen

Zusammenfassung

Verfasser: Alice Davis, Joanne O. Crawford und Evanthia Giagloglou (Institut für Arbeitsmedizin – IOM), Michael Whitmore (RAND Europe)

Überprüft von Hilary Cowie und Richard Graveling (IOM)

Dieser Bericht wurde von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) in Auftrag gegeben. Die Inhalte, einschließlich aller geäußerten Meinungen und/oder Schlussfolgerungen, sind ausschließlich diejenigen der Verfasser und geben nicht zwingend die Auffassung der EU-OSHA wieder.

Projektmanagement: Sarah Copsey (EU-OSHA)

Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre Fragen zur Europäischen Union zu finden.

Gebührenfreie Telefonnummer (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Einige Mobilfunkanbieter gewähren keinen Zugang zu 00 800-Nummern oder berechnen eine Gebühr.

Weitere Informationen zur Europäischen Union sind im Internet unter <http://europa.eu> verfügbar. Katalogisierungsdaten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2020

© Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2020

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Zusammenfassung

Einführung

Diese Fallanalyse ist Teil eines größeren Projekts zum Arbeiten mit chronischen Muskel- und Skeletterkrankungen (MSE), das u. a. eine Überprüfung mit Leitlinien, Beispielen und Artikeln umfasst. Im vorliegenden Dokument sind Fälle von Personen mit einer chronischen MSE dargestellt, die entweder wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt oder trotz ihrer chronischen MSE am Arbeitsplatz verblieben sind.

Muskel- und Skeletterkrankungen sind das weltweit am weitesten verbreitete Gesundheitsproblem in der erwerbstätigen Bevölkerung. Im Kontext dieses Berichts sind hierunter jene MSE zu verstehen, die mindestens 12 Wochen andauern, einschließlich chronischer Rückenschmerzen oder chronischer Erkrankungen der oberen Gliedmaßen sowie rheumatischer Erkrankungen, degenerativer Erkrankungen wie Osteoarthritis oder Osteoporose und unspezifischer Schmerzsyndrome, die als chronisch eingestuft werden.

Ziel dieser Studie war es, die Rückkehr an den Arbeitsplatz bzw. den Verbleib am Arbeitsplatz mit einer chronischen MSE zu untersuchen.

Methodik

Alle Studienteilnehmer leiden an einer chronischen Muskel- und Skeletterkrankung und sind entweder wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt oder haben trotz ihrer chronischen MSE weiterhin gearbeitet.

Nach dem Ausfüllen eines Fragebogens im Vorfeld der Befragung nahmen acht Teilnehmer an einem teilstrukturierten Interview teil.

Die Daten wurden zusammengetragen und eine vergleichende Analyse durchgeführt, um bewährte Verfahren für die Rückkehr an den Arbeitsplatz oder den Verbleib von Arbeitnehmern mit chronischen MSE am Arbeitsplatz zu ermitteln. Den Rahmen für diese Analyse bildete das biopsychosoziale Modell, bei dem bewährte Verfahren berücksichtigt und die physischen, psychologischen und sozialen Faktoren untersucht werden, die den Verbleib der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz beeinflussen. Die Standarddatenschutzklauseln und Einwilligungsverfahren wurden eingehalten.

Ergebnisse

Zu den acht Teilnehmern gehörten:

1. ein/e Einzelhandelsangestellte/r mit Chondromalazie, der/die durch einfache Anpassungsmaßnahmen und hilfsbereite Kollegen unterstützt wird;
2. ein/e IKT-Mitarbeiter/in mit Osteoarthritis im Knie, der/die durch Anpassungsmaßnahmen und Veränderung der Arbeitsaufgaben unterstützt wird;
3. ein/e Hochschuldozent/in mit Osteoporose, der/die durch Anpassungsmaßnahmen und Selbstmanagement unterstützt wird;
4. ein/e Wissenschaftler/in mit Problemen in den oberen Gliedmaßen, der/die durch frühzeitiges Eingreifen und Anpassungsmaßnahmen unterstützt wird;
5. ein/e Rezeptionist/in mit aufgrund ihrer Osteopenie erlittenen Knochenbrüchen, der/die an den Arbeitsplatz zurückkehrt;
6. ein/e Podologe/in mit Bandscheibenvorfall im Nacken, der/die durch Veränderung der Arbeitsaufgaben unterstützt wird;
7. ein/e Projektleiter/in mit Piriformis-Syndrom, der/die durch das Angebot von Dehnübungen am Arbeitsplatz und andere Anpassungen bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz unterstützt wird;
8. ein/e Polizeibeamter/in mit mehreren chronischen Muskel- und Skeletterkrankungen (Kostochondritis, Ischialgie, Fingerschmerzen), der/die durch Veränderungen der Arbeitsrolle und Anpassung der Ausrüstung unterstützt wird.

Die meisten Teilnehmer waren weiblich (sechs von acht) und arbeiteten in sitzender oder statischer Position. Alle Teilnehmer hatten Zugang zu Programmen zur Wiedereingliederung, die Mehrheit von ihnen ließ sich jedoch nicht krankschreiben.

Aus den Fällen abgeleitete bewährte Verfahren

Bei den in der Analyse dargestellten Fällen wurden folgende Themen und Unterthemen ermittelt:

▪ Biophysikalische Aspekte

Physische Aufgaben erfordern den Einsatz von Körperkraft oder körperlicher Bewegung. Veränderungen am Arbeitsplatz umfassten die Befreiung von körperlich anstrengenden Aufgaben bzw. die Unterstützung durch Kollegen, wenn dies erforderlich war. Der Zugang zu einem separaten Raum für Sport- und Dehnübungen wurde ebenfalls als wertvoll erachtet, und auch die Anpassung der Arbeitsrolle trug dazu bei, zwei der Arbeitnehmer(innen) am Arbeitsplatz zu halten.

Verschiedene Hilfsmittel und Ausrüstungsgegenstände wurden bereitgestellt, in erster Linie Bildschirmgeräte, die die Verwendung einer angepassten Tastatur oder Maus ermöglichten, sowie mehr Verstellmöglichkeiten bei den Sitzplätzen und die Nutzung von höhenverstellbaren Schreibtischen, die ein Arbeiten im Sitzen und im Stehen ermöglichen. Weitere einfache Hilfsmittel waren Kissen oder Stehhilfen zur Entlastung.

Das Pendeln zur Arbeit erwies sich z. T. ebenfalls als problematisch; daher war es hilfreich, die Arbeitszeiten so anzupassen, dass der Arbeitnehmer nicht mehr während der Hauptverkehrszeit pendeln musste, sowie mehr Unterstützung für diejenigen zu bieten, die Dienstreisen ins Ausland unternehmen mussten, z. B. durch die Buchung eines Gangplatzes (für mehr Bewegungsfreiheit) und die Empfehlung zur Verwendung von aufblasbaren Kissen während der Reise.

Körperliche Betätigung und Dehnübungen wurden in den analysierten Fällen ebenfalls als hilfreich angesehen.

▪ Soziale/organisatorische Aspekte

Zur Unterstützung von Arbeitnehmern mit chronischen Muskel- und Skeletterkrankungen wurden verschiedene Möglichkeiten zur Steigerung der Flexibilität im Arbeitsleben ermittelt. Als Beispiele wurden genannt: späterer Arbeitsbeginn, Verschiebung von Schichten in Abhängigkeit von Arztterminen und das Arbeiten von zu Hause aus, wenn die Beschwerden zu gravierend waren.

Der Großteil der in der Analyse untersuchten Arbeitnehmer verblieb am Arbeitsplatz, alle hatten jedoch Zugang zu Wiedereingliederungsprogrammen. Als wichtig erachtet wurde die Unterstützung, die die Arbeitnehmer während ihrer Abwesenheit vom Arbeitsplatz und bei ihrer Rückkehr an den Arbeitsplatz von Fachkräften aus dem Gesundheitswesen sowie von Kollegen erhielten.

Beispiele für Anpassungen des Arbeitsprozesses waren u. a. zwei Fälle, in denen die Arbeitsrollen geändert wurden, um die Exposition gegenüber physischen Gefahren zu beseitigen, die Befreiung von Aufgaben, die die manuelle Handhabung von Lasten umfassten, bzw. eine Unterstützung bei solchen Aufgaben sowie das Selbstmanagement der Bildschirmzeit.

Ein multidisziplinärer Ansatz für Menschen mit chronischen Muskel- und Skeletterkrankungen war in mehreren Fällen hilfreich. Dazu gehörte die Zusammenarbeit von Fachkräften im Gesundheitswesen mit der Personalabteilung, Vorgesetzten, Ergonomen und den Beschäftigten selbst, um auf diese Weise die am besten geeigneten Lösungen zu ermitteln.

▪ Psychologische/individuelle Aspekte

In den untersuchten Fällen wurde festgestellt, dass Vorgesetzte und die durch sie angebotene Unterstützung eine Schlüsselrolle für den Verbleib der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz spielen. Darüber hinaus war die Unterstützung durch Kollegen sowohl im informellen als auch im formellen Kontext wichtig (z. B. Treffen zum Kaffee und Sitzungen zur Rückkehr an den Arbeitsplatz). Eine klare und offene Kommunikation ist ebenfalls wichtig, um eine erfolgreiche Rückkehr an den Arbeitsplatz zu ermöglichen.

Einige der Arbeitnehmer empfanden es als hilfreich, sich von verlässlichen Quellen zu ihren Symptomen beraten zu lassen. Die Kontrolle über den zeitlichen Ablauf und die Planung des Wiedereingliederungsprozesses wurde von den Arbeitnehmern ebenfalls als wichtig angesehen.

Beispiele für Faktoren, die den Verbleib am Arbeitsplatz begünstigten

Physische Veränderungen am Arbeitsplatz – Aufgaben, die körperliche Kraft oder neue Ausrüstung/Hilfsmittel erfordern

- Befreiung von oder Hilfe bei Aufgaben, die das Heben und Transportieren von Lasten erfordern;
- Übertragung von Aufgaben an andere, wie z. B. Datenerfassungstätigkeiten;
- Bereitstellung von höhenverstellbaren Schreibtischen, um eine regelmäßige Änderung der Arbeitsposition zu ermöglichen;
- Zugang zu einem Pausenraum für Dehnübungen;
- technologische Maßnahmen, angepasste Technologie und Spracherkennungssoftware (VRS);
- Erprobung von Maßnahmen im Ausschlussverfahren;
- Bewertung von Maßnahmen, um sicherzustellen, dass dadurch keine neuen Risiken entstehen;
- Angebot von Telearbeit oder Verzicht auf die Fahrt vom und zum Arbeitsplatz während der Hauptverkehrszeiten;
- sorgfältige Planung und Buchung internationaler Dienstreisen.

Soziale/organisatorische Veränderungen

- Änderung der Arbeitszeit, damit Arzttermine wahrgenommen werden können;
- Gewährleisten, dass der Arbeitgeber die Einschränkungen des Arbeitnehmers versteht und die erforderlichen Gespräche führt;
- eine schrittweise Rückkehr an den Arbeitsplatz, die mit dem Vorgesetzten und anderen Interessenträgern gemeinsam erarbeitet wird;
- ein multidisziplinärer Ansatz unter Einbeziehung von Fachkräften aus dem Gesundheitswesen, arbeitsmedizinischen Fachkräften, Ergonomen, der Personalabteilung, Vorgesetzten und dem Arbeitnehmer.

Psychologische/individuelle Veränderungen

- Unterstützung durch Vorgesetzte;
- Unterstützung durch Kollegen;
- offene Kommunikation während der Abwesenheit und während der Wiedereingliederungsphase;
- Kontrolle des Arbeitnehmers über den Wiedereingliederungsprozess.

Strategien und Praktiken der Arbeitsorganisation

- eine gute Gesundheits- und Sicherheitskultur und die Förderung der Gesundheit des Stütz- und Bewegungsapparats;
- Erleichterung frühzeitiger Meldungen und frühzeitigen Eingreifens;
- eine Strategie zur Wiedereingliederung;
- eine Strategie für flexibles Arbeiten;
- eine Strategie zur Telearbeit;
- Möglichkeit, sich zu bewegen und Dehnübungen zu machen;
- Kontrolle der Arbeitnehmer darüber, wie sie ihre Aufgaben ausführen und wann sie Pausen machen können.

Diskussion

▪ Grenzen und Stärken

Die Studie war aufgrund der Zahl der Teilnehmer begrenzt, aber die Verwendung einer qualitativen Methodik trug dazu bei, die aus der Umfrage und den Interviews zusammengetragenen Informationen zu vertiefen. Es wurden verschiedene Arbeitnehmer mit unterschiedlichen chronischen Muskel- und Skeletterkrankungen einbezogen.

▪ Erfolgsfaktoren

Zu den äußerst wichtigen Faktoren, um Arbeitnehmer erfolgreich am Arbeitsplatz zu halten, gehört die Tatsache, dass der Arbeitnehmer wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehren möchte. Daher sollte dafür gesorgt werden, dass die Arbeitnehmer sich wertgeschätzt fühlen, und auch während ihrer Abwesenheit sollte weiterhin Kontakt gehalten werden. Die Möglichkeit, die Arbeitszeit, die Arbeitsaufgaben, die Arbeitsmittel oder die Arbeitsrolle zu verändern, hat den Betroffenen ebenfalls dabei geholfen, am Arbeitsplatz zu verbleiben. Solche Änderungen müssen nicht teuer sein; es kann sich um einfache Anpassungen handeln, die die Betroffenen dabei unterstützen, effektiv zu arbeiten. Mittel wie beispielsweise eine Strategie zur Wiedereingliederung, die in andere unternehmensweite Strategien integriert ist, können dazu beitragen, dass Informationen über Vorkehrungen und Anpassungen am Arbeitsplatz umfassender ausgetauscht werden.

In den analysierten Fällen wurde auch hervorgehoben, dass ein multidisziplinärer Ansatz hilfreich ist, um Menschen am Arbeitsplatz zu halten; dies bedeutet insbesondere, dass das medizinische Team, die Personalabteilung, der Vorgesetzte und der Arbeitnehmer einbezogen werden müssen. Hierbei benötigen die Vorgesetzten Kenntnisse über chronische Muskel- und Skeletterkrankungen und die bestehenden Maßnahmen zur Unterstützung der Arbeitnehmer.

Zwar muss ein Arbeitnehmer nicht angeben, dass ein gesundheitliches Problem vorliegt, eine gute Kommunikation ist dennoch wichtig, da die Meldung eines Gesundheitsproblems dem Arbeitnehmer helfen kann, Zugang zu Unterstützungsmaßnahmen zu erhalten. Die Aufnahme eines solchen Gesprächs kann Überwindung kosten. Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz bietet jedoch Orientierungshilfen, um die Betroffenen dabei zu unterstützen.

Ein frühzeitiges Eingreifen ist ebenfalls wichtig, und in einem der untersuchten Fälle erfolgte dies sogar noch vor der vollständigen Diagnose, um die Person am Arbeitsplatz zu halten. Dies zeigt, dass Sie nicht wieder hundertprozentig fit sein müssen, um schrittweise ins Arbeitsleben zurückzukehren.

Der Arbeitnehmer muss sich außerdem bewusst sein, dass die Erprobung neuer Arbeitsmittel möglicherweise nicht gleich von Erfolg gekrönt ist. Es ist wichtig, dass der Arbeitnehmer dies versteht und nicht den Mut verliert, wenn das erste getestete Arbeitsmittel oder die erste Anpassung der Arbeitsweise die Schmerzen nicht sofort lindert.

Die hier dargestellten Fälle ereigneten sich zudem im Kontext von Organisationen, die über ein gutes Gesundheits- und Sicherheitssystem verfügten, die Förderung der Gesundheit des Stütz- und Bewegungsapparats ernst nahmen und sich dafür einsetzten, die Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu halten.

▪ Faktoren, die zum Erfolg beitragen

Es wurde eine Reihe von Erfolgsfaktoren ermittelt, darunter die Unterstützung durch einen Vorgesetzten, der bei der Suche nach Lösungen behilflich sein möchte, sowie Flexibilität im Hinblick auf die Arbeitszeiten und die Rolle des Arbeitnehmers. Der Arbeitnehmer selbst muss sich auch im Klaren darüber sein, dass neue Arbeitsmittel oder Anpassungen des Arbeitsplatzes zunächst getestet werden müssen und dass anfänglich durchaus Rückschläge hinzunehmen sind.

▪ Innovationen

Ein gemeinsames Verständnis davon, was einen Pausenraum auszeichnet, und Bereitstellung eines abgetrennten Bereichs für Dehnübungen.

Einsatz von Technologien wie VRS oder Bluetooth-Headsets, um den Arbeitnehmern eine andere Art der Interaktion mit der Technik zu ermöglichen.

▪ Herausforderungen und Übertragbarkeit

Einerseits sind die meisten eingesetzten Arbeitsmittel auf alle Arbeitsplätze übertragbar. In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) kann es jedoch aufgrund der begrenzten Anzahl von Rollen und Aufgaben schwieriger sein, die Arbeitsrollen zu ändern. Das Gleiche gilt für die Flexibilität im Hinblick auf die Arbeitszeiten und die Möglichkeit der Telearbeit, die von den ausgeführten Aufgaben abhängen können.

Alle ermittelten Veränderungen setzen voraus, dass gute Arbeitsschutz- und Unterstützungssysteme vorhanden sind. Die Vorgesetzten der Arbeitnehmer müssen ein gewisses Bewusstsein für chronische Muskel- und Skeletterkrankungen und deren Auswirkungen haben.

In zwei der Fälle war die Umsetzungsdauer extrem lang (mehr als 2 Jahre), weshalb auf die Notwendigkeit eines frühzeitigen Eingreifens hingewiesen werden muss. Ebenso wichtig ist die Einsicht, dass genügend Zeit eingeplant werden muss und dass es sich um einen fortlaufenden Prozess handeln kann.

Zwar stehen verlässliche Informationsquellen zur Verfügung, um Menschen mit chronischen Muskel- und Skeletterkrankungen zu unterstützen, dennoch ist es wichtig, Arbeitgeber und Arbeitnehmer gezielt zu qualitativ hochwertigeren Quellen zu leiten.

Schlussfolgerungen

Es wurde eine Reihe von Faktoren ermittelt, die entscheidend sind, um Menschen mit chronischen Muskel- und Skeletterkrankungen am Arbeitsplatz zu halten. Hierzu zählen:

- eine gute Gesundheits- und Sicherheitskultur und die Förderung der Gesundheit des Stütz- und Bewegungsapparats;
- eine gute Organisationskultur;
- eine offene und vertrauensvolle Kommunikation am Arbeitsplatz;
- die Gewährleistung, dass geschätzte Arbeitnehmer als Bereicherung und nicht als Problem angesehen werden;
- Strategien zur Unterstützung der Rückkehr an den Arbeitsplatz und für Anpassungen am Arbeitsplatz;
- die Gewährleistung, dass in der gesamten Belegschaft das Wissen und Bewusstsein für chronische MSE vorhanden ist;
- die Anwendung einer Reihe von (häufig einfachen) Maßnahmen, einschließlich technischer Art;
- die Erleichterung frühzeitiger Meldungen und frühzeitigen Eingreifens.

Es ist wichtig, dass die Führungskräfte ausreichend Informationen und Schulungen über die Auswirkungen chronischer MSE und zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter erhalten. Während in größeren Organisationen Fachwissen zur Unterstützung von Arbeitnehmern, die an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, vorhanden ist, bestehen möglicherweise Bedenken hinsichtlich der Verfügbarkeit dieses Fachwissens in KMU. Wie die Fallbeispiele zeigen, bestanden viele der Maßnahmen in einfachen Veränderungen, um die Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu halten. Diese Maßnahmen könnten von Organisationen jeder Größe umgesetzt werden. Kleine Unternehmen benötigen jedoch Zugang zu Unterstützungs- und Gesundheitsleistungen, und Systeme für Menschen mit einer körperlichen Einschränkung sowie Wiedereingliederungssysteme müssen sowohl für den Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmer einfach gehalten werden.

Mit Blick auf die Zukunft könnte ein universelles oder inklusives Konzept für Arbeitsplätze hilfreich sein, um bereits in der Entwurfsphase eines Arbeitsplatzes die Zugänglichkeit für alle zu gewährleisten, anstatt später nachbessern zu müssen.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die in dieser Fallanalyse ermittelt wurden, sind folgende:

- Der Arbeitnehmer hat einen hilfsbereiten Vorgesetzten und Kollegen, die Unterstützung leisten;
- multidisziplinäre Unterstützung;
- eine offene Kommunikationskultur, um Probleme anzusprechen zu können;
- flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zur Telearbeit, wenn möglich;

- das Bewusstsein, dass nicht alle Maßnahmen gleich auf Anhieb funktionieren (Erprobbarkeit);
- das Bewusstsein, dass nicht alle Maßnahmen teuer oder komplex sein müssen;
- die Möglichkeit für den Arbeitnehmer, selbstständig nach Informationen über seinen Gesundheitszustand zu suchen.

Beratung für Kleinst- und Kleinunternehmen auf der Grundlage der Fallstudien

Auch wenn kleine Organisationen über weniger Ressourcen verfügen und nicht so flexibel sind, wenn es darum geht, Arbeitsabläufe anzupassen oder flexible Arbeitszeiten und eine schrittweise Rückkehr an den Arbeitsplatz zu ermöglichen, können durch Gespräche mit dem erkrankten Arbeitnehmer oft einfache Schritte unternommen werden, um ihn bei der Fortsetzung seiner Arbeitstätigkeit zu unterstützen. In einigen Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer möglicherweise Zugang zu Unterstützung durch externe Wiedereingliederungsprogramme oder Unfallversicherungen. Einige der in diesen Fällen angewandten Maßnahmen lassen sich leicht auf kleine Unternehmen übertragen, während andere (insbesondere strategie- und prozessbezogene Aspekte) dort zumindest in vereinfachter Form umgesetzt werden könnten. Aus den Fallstudien ergeben sich für kleinere Arbeitgeber die folgenden Empfehlungen:

▪ **Allgemeine Ansätze aus den Fallstudien**

- Stellen Sie sicher, dass die Arbeitnehmer wissen, dass Sie als Arbeitgeber eine positive Einstellung zur Wertschätzung und Unterstützung von Arbeitnehmern haben, auch wenn es keine formelle Strategie gibt.
- Seien Sie offen für die Suche nach Möglichkeiten, jemanden bei der Fortsetzung seiner Arbeitstätigkeit zu unterstützen. Verfolgen Sie eine positive Vorgehensweise, indem Sie mit dem Gedanken beginnen, „was möglich sein könnte“, anstatt von vornherein davon auszugehen, dass etwas unmöglich sein wird. Erweist es sich letztendlich als zu schwierig, den Arbeitsplatz für den Arbeitnehmer entsprechend anzupassen, wird er das Unternehmen mit dem Wissen verlassen, dass Sie Ihr Möglichstes getan haben. Dies dient gleichzeitig als positives Signal für die anderen Mitarbeiter.
- Sprechen Sie mit dem Arbeitnehmer über seine Probleme mit der Arbeit, seine Wünsche und Ideen für Maßnahmen, die ergriffen werden könnten. Oft ist die Kommunikation in kleineren Organisationen besser, da sich alle kennen.
- Holen Sie einfache Ratschläge bei einschlägigen nichtstaatlichen Organisationen, Unfallversicherungen und nationalen Websites zu Gesundheits- und Sicherheitsthemen ein. Beziehen Sie den Arbeitnehmer mit ein, indem Sie ihn beispielsweise darum bitten, relevante Informationen zu finden und weiterzugeben. Erkundigen Sie sich bei den Betroffenen, ob sie von einem Arzt, einem Physiotherapeuten usw. Ratschläge und Tipps erhalten haben. Prüfen Sie, ob es externe Programme gibt, die Unterstützung für Arbeitgeber und/oder Arbeitnehmer bieten.
- Erstellen Sie einen einfachen schriftlichen Plan, z. B. eine Auflistung der vereinbarten Schritte und Maßnahmen. Dies trägt dazu bei, das Vorgehen systematischer zu gestalten und Missverständnisse zu vermeiden. In einigen Ländern entwickeln externe Wiedereingliederungsprogramme auch Pläne für die Rückkehr an den Arbeitsplatz.

▪ **Einfache Maßnahmen und Anregungen aus den Fallstudien, die übernommen werden könnten**

Geräte und Hilfsmittel

- Stellen Sie an einem Steharbeitsplatz Sitzplätze bereit, damit die Arbeitnehmer sich ausruhen können.
- Stellen Sie bei einer überwiegend sitzenden Tätigkeit höhenverstellbare Schreibtische bereit.
- Computer-Eingabegeräte zum Testen – dabei kann es sich auch um kostengünstige Geräte wie eine Tastatur oder eine Maus handeln.

- Sorgen Sie für mehr Komfort bei sitzenden Tätigkeiten – dies könnte auch das Sitzen auf einer Reise betreffen.
- Erwägen Sie eine Anpassung der Tastaturposition, z. B. durch Absenken der Tastatur.
- Erwägen Sie die Einführung eines schnurlosen Headsets.
- Erwägen Sie die Einführung eines angepassten Stuhls.

Soziale/organisatorische Aspekte

- Ermöglichen Sie die Anpassung der Arbeitszeiten, damit der Arbeitnehmer die Hauptverkehrszeiten meiden kann oder morgens vor der Arbeit Zeit für physiotherapeutische Übungen hat.
- Ermöglichen Sie die Anpassung der Arbeitszeiten im Hinblick auf notwendige Arzttermine.
- Erleichtern Sie das Selbstmanagement der Arbeit, indem Sie dem Arbeitnehmer die Möglichkeit geben, seine Bildschirmzeit selbst zu kontrollieren, längere Sitzzeiten zu begrenzen und bei Bedarf Pausen zu machen.
- Überlegen Sie, welche Mitarbeiter am besten in der Lage sind, eine Aufgabe auszuführen. Beispielsweise könnten entsprechend geschulte Support-Mitarbeiter bei der Dateneingabe helfen, und Kollegen könnten die Betroffenen bei Hebearbeiten unterstützen.
- Halten Sie den Anteil der Dienstreisen so gering wie möglich oder autorisieren Sie gegebenenfalls die Nutzung von Taxis, um zu vermeiden, dass der Arbeitnehmer Gepäck tragen muss, buchen Sie einen Gangplatz für mehr Bewegungsfreiheit, stellen Sie ein Kissen für zusätzlichen Halt zur Verfügung, und buchen Sie Hotels mit Fitnessbereich, um dem Arbeitnehmer tägliche Sport- und Dehnübungen zu ermöglichen.
- Erwägen Sie gegebenenfalls die Möglichkeit, dass der Arbeitnehmer Schichten mit Kollegen (soweit angemessen und vereinbart) tauschen kann, um sicherzustellen, dass Arzttermine wahrgenommen werden können.
- Prüfen Sie in Rücksprache mit dem Arbeitnehmer eine Anpassung der Arbeitsrolle, soweit dies angemessen und möglich ist.

Strategien und Praktiken am Arbeitsplatz

- Führen Sie Risikobewertungen zur Ermittlung von Risiken und zur Unterstützung von Veränderungen durch.
- Bieten Sie die Möglichkeit der Tele- oder Heimarbeit und stellen Sie sicher, dass die entsprechende Infrastruktur dafür vorhanden ist (z. B. Laptop und Internetanschluss).
- Beziehen Sie ein multidisziplinäres Team in die Prozesse zur Rückkehr an den Arbeitsplatz oder zum Verbleib am Arbeitsplatz ein.
- Stellen Sie die Unterstützung des Vorgesetzten sicher, sowohl formell (z. B. im Rahmen einer Besprechung) als auch informell (z. B. bei einem Kaffee), unabhängig davon, ob der Arbeitnehmer derzeit abwesend ist, an den Arbeitsplatz zurückkehrt oder am Arbeitsplatz verblieben ist.
- Fördern Sie eine offene Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern, damit sich alle Parteien wohlfühlen, wenn sie den Prozess besprechen.
- Stellen Sie am Arbeitsplatz einen Raum zur Verfügung, in dem die Arbeitnehmer Sport- und Dehnübungen machen können. Dieser Raum kann multifunktional sein und von verschiedenen Personen für unterschiedliche Aktivitäten genutzt werden, z. B. für Dehnübungen und zum Meditieren.
- Halten Sie alle Mitarbeiter dazu an, längere Sitzzeiten zu minimieren, indem sie kleine Pausen und Dehnübungen machen.
- Testen Sie verschiedene Optionen und Arbeitsmittel, da möglicherweise mehrere Versuche erforderlich sind, bevor eine Lösung gefunden wird, die für die betroffene Person funktioniert.
- Stellen Sie sicher, dass Vorgesetzte für die potenziellen Auswirkungen chronischer Muskel- und Skeletterkrankungen auf ihre Arbeitnehmer sensibilisiert sind und verstehen, wie Probleme am besten bewältigt werden können, wenn sie auftreten. Dabei muss es sich nicht um Expertenwissen handeln, da es arbeitsmedizinische und ergonomische Dienste gibt, die bei Bedarf in Anspruch genommen werden können; vielmehr müssen die Führungskräfte ein allgemeines Verständnis für die potenziellen Auswirkungen und den Umgang mit auftretenden Problemen entwickeln.

▪ **Schlussfolgerungen für kleine Unternehmen**

Es gibt viele einfache Schritte, die auch ein kleines Unternehmen ergreifen kann, um einen Mitarbeiter beim Verbleib am Arbeitsplatz zu unterstützen. Faktoren wie das Vorhandensein eines hilfsbereiten Vorgesetzten oder die Möglichkeit, sich zu bewegen und Dehnübungen zu machen, hängen nicht von der Größe des Unternehmens ab. Dennoch wird die Wahrscheinlichkeit, dass kleine Unternehmen Unterstützung leisten und eine optimale Lösung finden, erheblich erhöht, wenn Unternehmen und Arbeitnehmer Zugang zu koordinierten externen multidisziplinären Programmen und finanzieller Unterstützung haben, beispielsweise für Anpassungen; wenn die medizinische Behandlung die Rückkehr an den Arbeitsplatz und den Verbleib am Arbeitsplatz als klinisches Ergebnis umfasst und wenn Unternehmen und Arbeitnehmer Zugang zu arbeitsmedizinischen Diensten sowohl zur Früherkennung von Problemen als auch zur Unterstützung bei der Anpassung des Arbeitsplatzes haben. Es bedarf eines Systems, das Ärzten und Arbeitgebern Anreize bietet, sich auf die Fähigkeiten der Arbeitnehmer und nicht auf ihre Beeinträchtigungen zu konzentrieren. Die Belastung für kleine Unternehmen lässt sich nicht nur durch finanzielle und technische Unterstützung verringern, sondern auch durch die Vereinfachung der Systeme und Verfahren für die Rückkehr an den Arbeitsplatz. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass der Schwerpunkt auf Prävention und frühzeitiges Eingreifen gelegt wird.

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) trägt zur Schaffung sichererer, gesünderer und produktiverer Arbeitsplätze in Europa bei. Die Agentur untersucht, entwickelt und verbreitet verlässliche, ausgewogene und unparteiische Informationen über Sicherheit und Gesundheit und organisiert europaweite Sensibilisierungskampagnen. Die 1994 von der Europäischen Union gegründete Agentur mit Sitz in Bilbao (Spanien) bringt Vertreter der Europäischen Kommission, der Regierungen der Mitgliedstaaten, der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände sowie führende Sachverständige aus den EU-Mitgliedstaaten und anderen Ländern zusammen.

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Santiago de Compostela, 12 – 5. Etage

48003 Bilbao, Spanien

Tel.: +34 944 358 400

Fax: +34 944 358 401

E-Mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Publications Office