

Jana Wallrath

Return to Work

Die Psychologie der betrieblichen
Wiedereingliederung

 Springer



Return to Work

Jana Wallrath

Return to Work

Die Psychologie der betrieblichen
Wiedereingliederung

Jana Wallrath
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-44278-1 ISBN 978-3-658-44279-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44279-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Eva Brechtel-Wahl

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Vorwort

Die betriebliche Wiedereingliederung als Vorgang wird meistens mit dem BEM, dem gesetzlich normierten Betrieblichen Eingliederungsmanagement, gleichgesetzt. Manchmal wird damit auch die Arbeit der gesetzlichen Renten-, Unfall- und privaten Haftpflichtversicherungen angesprochen, wenn sie selbst oder über Fachdienste dafür sorgen, dass Menschen nach Krankheit wieder erwerbstätig werden. Diese Rückkehr zur vollen Arbeit, so wie früher, soll ja gerne so schnell und so umfassend wie möglich geschehen.

Die praktische Arbeit dazu wird in den Betrieben geleistet. Auf übergeordneter Ebene sind es die Menschen mit Personalverantwortung (Führung), im Personalmanagement (Human Resources) und den Personalvertretungen (Betriebsrat, Schwerbehindertenvertreter). Auf praktischer Ebene sind es die Rückkehrerinnen und Rückkehrer, die Teammitglieder, Kolleginnen und Kollegen und die direkt beteiligten Führungskräfte und Teamleiterinnen und Teamleiter. Zu einer dieser Gruppen gehören Sie auch, vermutlich sogar zu mehr als einer. Und die Gruppen, die Sie noch nicht kennen, sollten Sie kennenlernen – man weiß ja nie.

Die Frage ist: Wie macht man das am Besten? Wer kann was planen und vorbereiten? Welches Handeln ist hilfreich und welches macht alle guten Absichten zunichte? Ein breit gefächertes Gebiet, auf dem Lösungen zu finden und ihre Umsetzung zu koordinieren sind.

Es gibt bereits zahlreiche Ausarbeitungen und Anleitungen zur betrieblichen Eingliederung von Menschen nach überstandener Akut-Erkrankung, zumeist unter dem Stichwort BEM. Sie sind allesamt hilfreich, je nach den Bedürfnissen und Zielen der betrieblichen Organisation.

Die mit dem BEM eher eng gezogenen Grenzen des deutschen Verständnisses von beruflicher Wiedereingliederung werden mit dem im englischen Sprachraum gebräuchlichen Begriff Return to Work ausgedehnt und weiter gefasst. Das ist gut so, weil damit endlich mehr als nur der Übergang von Arbeitsunfähigkeit zu Arbeitsaufnahme betrachtet wird. Return to Work wird so zu einem ganzheitlichen Ansatz.

Nur ein Teil von Return to Work besteht also aus dem BEM. Wie dabei die gesamten Zusammenhänge auf betrieblicher Ebene sind und was alles bedacht und bewegt werden

kann, wird in diesem Buch genauer betrachtet. Denn die betrieblichen Akteure sind es, die für den nachhaltigen Erfolg der Rückkehr nach Krankheit maßgeblich sind: Sie sollten einerseits genügend wissen und andererseits gut zusammenarbeiten.

Wer die im Buch dargelegten psychologischen Zusammenhänge und Werkzeuge für das betriebliche Handeln zu nutzen vermag, kann den Unterschied ausmachen. Denn die Erfahrungen zeigt: Nicht alle Beteiligten kennen sich mit allem aus, und die Betriebe werden in ihrem professionellen Handeln davon profitieren, wenn sie etwas Neues in ihr praktisches Repertoire aufzunehmen. Das bereitet die Menschen in den Betrieben zudem auf die bevorstehenden Wandlungsprozesse vor. Das sind der längst bekannte demografische Wandel und die sich zuspitzende Klimakrise, aber auch der Mega-Trend der Reduktion der Globalisierung (der De-Globalisierung). Sie alle wirken auf den Mega-Trend Gesundheit ein.

Die Kapitel dieses Buchs

Die Praxisbezüge dieses Buchs über die Psychologie der betrieblichen Wiedereingliederung entstehen zunächst durch drei Perspektiven auf den Return to Work:

- Zuerst schaue ich mit Ihnen auf die Krise, die der Anlass für die Bemühungen im Return to Work ist: Was zeichnet Krisen aus, wie geraten Menschen in sie hinein und mit welchen Bemühungen gelingt der Weg aus der Krise hinaus (Kap. 2).
- Als nächstes blicken wir auf die Erkrankten: Wie Menschen durch Krisen gehen und vor welche psychologischen Herausforderungen sie in der Rekonvaleszenz gestellt sind, hat ebenfalls eine Menge allgemeingültiger Merkmale und Abfolgen (Kap. 3).
- Als drittes richten wir das Augenmerk auf den Betrieb und seine Menschen, die am Return to Work mitwirken (Kap. 4). Ihr Zutun ist bedeutsam, vor allem, wenn eine ernsthafte Erkrankung mit langfristigen Folgen gemeistert werden soll. Will ein Unternehmen das Humankapital weiter nutzbringend einsetzen, müssen neben der rückkehrenden Person auch die betrieblichen Akteure zielorientiert und mit psychologischen Fertigkeiten mitwirken.

Diese Perspektiven sind eingerahmt durch

- eine Übersicht über das Umfeld (samt seinem Regelwerk), in dem der Return to Work stattfindet (Kap. 1), dann
- eine nicht abschließende Sammlung psychologischer Zusammenhänge und Techniken, die für alle am Return to Work beteiligten betrieblichen Akteure nützlich sind (Kap. 5), und schließlich
- einen Entwurf derjenigen Ansätze, die die Betriebe und ihre Menschen beim Return to Work weiterbringen (Kap. 6). Die Lösungen werden kooperativ gefunden und sind

idealerweise von Neugier und Experimentierfreude begleitet. Das unterstellte Ziel ist, dass gut ausgebildete Menschen sogar mit einem gesundheitlichen Handicap in die Lage versetzt werden, ihr Potenzial voll einzubringen. Das bietet allen einen Mehrwert, gerade für die immer ungewiss bleibende Zukunft.

Über mich

Mein berufliches Leben verbringe ich mitten im Thema der beruflichen Wiedereingliederung von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen.

In dieser Zeit habe ich verschiedene Rollen eingenommen (als Mitarbeiterin, Führungskraft, Beraterin, Entscheiderin, Gutachterin, Psychologin und Coach) und hatte unterschiedliche Arbeitsbündnisse (mit Behörden, Versicherungen, Fachdiensten, Unternehmen, HR-Fachleuten, Stiftungen und vor allem mit erwachsenen und jungen Betroffenen und ihren Angehörigen). Diese Praxis ergänzt sich mit meiner akademischen Ausbildung und Forschung in Rechtswissenschaft, Sozialökonomie und Psychologie.

Dabei sind mir die vielfältigsten Perspektiven auf den Return to Work von Menschen nach Unfällen und Erkrankungen begegnet. Dieses Wissen und die Erfahrung will ich hier mit den Leserinnen und Lesern teilen.

Danksagung

Mein herzlicher Dank geht an meine Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner für ihre wundervollen Mitteilungen, meine kritischen Leserinnen und Leser für überraschende Anregungen, meine Zeichnerinnen und Zeichner für schöne Grafiken, meine Kritikerinnen und Kritiker für wertvolle Einwände und – vor allem – meine vielen Unterstützerinnen und Unterstützer, die mich in den hohen und tiefen Phasen des Projekts so wohlwollend getragen haben. Ich danke euch allen.

Hamburg
im November 2023

Jana Wallrath

Inhaltsverzeichnis

1	Return to Work und Psychologie	1
1.1	Warum arbeiten wir ... so viel?	2
1.1.1	Wir müssen arbeiten.	3
1.1.2	Aber warum arbeiten wir so viel?	4
1.1.3	Die Grenzen für menschengerechte Arbeit	6
1.1.3.1	Work-Life-Balance	7
1.1.3.2	Resilienz	8
1.1.3.3	Sinnerfülltes Arbeiten	8
1.1.3.4	Zyklische versus lineare Welt	8
1.1.4	Neue Wege zu menschengerechter Arbeit	9
1.1.5	Zwischenfazit.	9
1.2	Worum es beim Return to Work geht.	10
1.2.1	Zeitachse des Return to Work	11
1.2.2	Was versteht man unter Return to Work	11
1.2.3	Ausgangspunkt Gesundheit und Krankheit	13
1.2.3.1	Die häufigsten Krankheiten.	14
1.2.3.2	Die unheimlichen psychischen Erkrankungen	14
1.2.3.3	Wechselwirkungen	15
1.2.3.4	Mehr Aufmerksamkeit für psychische Erkrankungen	15
1.2.4	Zwischenfazit.	16
1.3	Über das Umfeld des Return to Work	17
1.3.1	Die betriebliche Basis des Return to Work	17
1.3.2	Arbeits- und Gesundheitsschutz (Prävention)	18
1.3.3	Gefährdungsbeurteilungen (GB)	18
1.3.4	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	19
1.3.5	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	20
1.3.6	Behinderung und Diskriminierung	21
1.3.7	Zwischenfazit.	23
1.4	Psychologie im Return to Work	24
1.4.1	Psychologie beschreibt und erklärt	24

1.4.2	Gesundheitspsychologie	25
1.4.3	Über die Gesundheitspsychologie hinaus	28
1.4.4	Zwischenfazit.	29
1.5	Zusammenfassung: Return to Work und eine moderne Arbeitsethik.	30
	Literatur.	30
2	Über das Wesen von Krisen	33
2.1	Wie sehen Krisen aus.	34
2.1.1	Krisenbegriffe	34
2.1.2	Krisenmerkmale.	36
2.1.3	Krisengebiete	37
2.1.4	Zwischenfazit.	38
2.2	Die Wege in eine Krise hinein	38
2.2.1	Über die Angst in der Krise	39
2.2.2	Immer dieser Stress	39
2.2.3	Glücklich und zufrieden.	41
2.2.3.1	Gesundheit und Behinderung	41
2.2.3.2	Jobbelastungen	42
2.2.3.3	Bedeutung der Arbeit	43
2.2.3.4	Unterschiede in der Zufriedenheit	44
2.2.3.5	Zusammenfassung.	44
2.2.4	Krisenwege bei psychischen Erkrankungen	46
2.2.5	Ein psychologisches Messinstrument	47
2.2.6	Kommunikation	52
2.2.7	Zwischenfazit.	55
2.3	Die Wege aus einer Krise heraus	55
2.3.1	Mit der Angst umgehen	55
2.3.2	Wege aus dem Distress	56
2.3.3	Wege in die Zufriedenheit	57
2.3.4	Wege aus Krisen bei psychischen Erkrankungen	58
2.3.4.1	Frühzeitiges, kluges Handeln	58
2.3.4.2	Bewährte Instrumente	59
2.3.4.3	Umfassende Strukturen.	59
2.3.4.4	Selbstwirksamkeitsüberzeugungen	59
2.3.4.5	Bündel unterstützender Maßnahmen	59
2.3.4.6	Ressourcenorientierung.	60
2.3.4.7	Nachhaltigkeit.	60
2.3.4.8	Zusammenfassung.	61
2.3.5	Wege über therapeutische Interventionen	61
2.3.6	Wege über veränderte Kommunikation	62

2.3.7	Zusammenfassung	67
2.4	So geht es weiter	68
	Literatur	68
3	Der Beitrag der Rückkehrenden beim Return to Work	71
3.1	Bezug zum Thema Krise	72
3.2	Gesund zu werden ist heldenhaft	73
3.3	Heldenreise	74
3.3.1	Erfolgsgeschichten	75
3.3.2	Stationen der Heldenreise der Genesung	76
3.3.2.1	Erster Akt: Ausgangspunkt vertraute Welt	77
3.3.2.2	Zweiter Akt: Die fremde Welt der Krankheit	81
3.3.2.3	Dritter Akt: Die Rückkehr in die vertraute Welt	85
3.3.2.4	Beispiel einer Heldenreise	87
3.4	Landschaft der Heldenreise	89
3.4.1	Persönliches	90
3.4.1.1	Kranksein	90
3.4.1.2	Auf die gesunden Anteile achten	91
3.4.1.3	Ungewissheit aushalten	91
3.4.1.4	Emotionen, Krankheitskonzept und Krankheitsbewältigung	92
3.4.1.5	Eine Selbsteinschätzung haben	93
3.4.1.6	Ressourcen	94
3.4.1.7	Wer bin ich?	95
3.4.1.8	Zwischenfazit	98
3.4.2	Medizinisches	98
3.4.2.1	Das medizinische System	98
3.4.2.2	Der Erfolg in der Medizin	98
3.4.2.3	Im medizinischen System navigieren	99
3.4.2.4	Diagnosen handhaben	99
3.4.2.5	Souveränität und Identität bewahren	100
3.4.2.6	Compliance	100
3.4.2.7	Zwischenfazit	101
3.4.3	Rechtliches	101
3.4.3.1	Mitwirkungspflichten bei der medizinischen Behandlung	101
3.4.3.2	Mitwirkungspflichten im BEM	101
3.4.3.3	Auskunftspflichten	102
3.4.3.4	Aktivitäten während der Krankschreibung	102
3.4.3.5	Gesundschreibung	102

3.4.3.6	Schwerbehinderung und Integrationsamt	102
3.4.3.7	Zwischenfazit	103
3.4.4	Finanzielles	104
3.4.4.1	Kostenträger	104
3.4.4.2	Finanzielle Lebenslage	104
3.4.4.3	Finanzierte Zeit zur Genesung	105
3.4.4.4	Begutachtungen	106
3.4.4.5	Zwischenfazit	106
3.4.5	Betriebliches	106
3.4.5.1	Krankmeldung	106
3.4.5.2	Den Kontakt zum Betrieb halten	107
3.4.5.3	Anschreiben aus dem BEM-Verfahren	109
3.4.5.4	Zwischenfazit	109
3.5	Die Bedeutung der Heldenreise und ihrer Landschaften für den Return to Work	110
3.6	Zusammenfassung und Ausblick	112
	Literatur	113
4	Der Beitrag des Betriebes im Return to Work	115
4.1	Die Situation des Betriebes im Return to Work	116
4.1.1	Der gesamte Vorgang aus Sicht des Betriebes	116
4.1.1.1	Der geht es nicht gut!	117
4.1.1.2	Achtung: Krankmeldung	117
4.1.1.3	Das bleibt dann liegen, oder was	118
4.1.1.4	Wie lange dauert das noch?	119
4.1.1.5	Besserung in Sicht	120
4.1.1.6	Jetzt geht's endlich weiter	120
4.1.1.7	Es wird wieder normal wie früher	121
4.1.2	Verborgene Konstruktionen	121
4.1.2.1	Bühnen des Organisationstheaters	122
4.1.2.2	Organisationskultur	122
4.1.2.3	Zutaten für einen erfolgreichen Return to Work	123
4.1.3	Zwischenfazit	123
4.2	Ressourcenorientierung und Nachhaltigkeit	124
4.2.1	Unterstützung der Zurückkehrenden	125
4.2.2	Eigene Aufgaben der betrieblichen Akteurinnen und Akteure	126
4.2.3	Zwischenfazit	127
4.3	Führung	129
4.3.1	Rollen der Führungskraft	129
4.3.1.1	Macht	130
4.3.1.2	Was heißt hier Führung?	131
4.3.1.3	Ständiger Rollenwechsel	132

4.3.1.4	Den eigenen Führungsstil entwickeln	133
4.3.1.5	Anforderungen des Return to Work im Modell der Grundpolaritäten	134
4.3.2	Die fürsorgende Führungskraft	135
4.3.2.1	Mitmenschlichkeit.	135
4.3.2.2	Fürsorge als Führungskonzept	137
4.3.3	Gespräche führen im Return to Work	138
4.3.3.1	Merkmale von Führungsgesprächen	138
4.3.3.2	Zuhören und Hinhören	141
4.3.3.3	Resonanz.	144
4.3.4	Selbst-Fürsorge der Führungskraft.	147
4.3.4.1	Sich Zeit nehmen	147
4.3.4.2	Zweifel produktiv nutzen	147
4.3.4.3	Selbstsorge	148
4.3.5	Zwischenfazit.	148
4.4	Zusammenfassung	149
	Literatur.	150
5	Das Handwerk im Return to Work	153
5.1	Informationen und Werkzeuge aneignen	154
5.2	Kontext Therapie	155
5.2.1	Von Psychotherapie und Psychotherapeuten	156
5.2.1.1	Wer denn so therapiert	156
5.2.1.2	Ärztinnen und Ärzte	156
5.2.1.3	Psychotherapie und Psychotherapeuten	157
5.2.2	Therapie und Verfahren	157
5.2.2.1	Psychodynamische Verfahren	159
5.2.2.2	Verhaltenstherapeutische Verfahren	160
5.2.2.3	Systemische Verfahren	160
5.2.2.4	Humanistische Verfahren	161
5.2.3	Schlussfolgerungen für den Return to Work	162
5.3	Kontext betriebliche Praxis	163
5.3.1	Der Eisberg des Erfolgs	163
5.3.2	Spiegelneurone.	164
5.3.3	Perspektivenübernahme	165
5.3.4	Mindset	168
5.3.5	Kommunikation	171
5.3.5.1	Psychodynamische Mechanismen	171
5.3.5.2	Transaktionsanalyse	173
5.3.5.3	Engelskreise statt Teufelskreise	175
5.3.6	Akute Krisen	178
5.3.6.1	Erstbetreuung bei Krisen.	178

5.3.6.2	Abhängigkeit	180
5.3.7	Das wirklich ressourcenfördernde Management	181
5.3.7.1	Selbstreflexion	182
5.3.7.2	Selbstwirksamkeit und innere Ansprüche	185
5.3.7.3	Das passende Maß an Arbeitsanforderungen	188
5.3.8	Schlussfolgerungen für den Return to Work	192
Literatur	193
6	Return to Work zum Erfolg bringen	197
6.1	Den Megatrend Gesundheit voranbringen	198
6.1.1	Die Generationen auf dem Arbeitsmarkt	199
6.1.2	Die Sichtweise der neuen Generation Z	200
6.1.2.1	Sinnerfülltes Arbeiten	201
6.1.2.2	Menschenrechte und ökologische Nachhaltigkeit	201
6.1.2.3	Purpose	201
6.1.2.4	Unternehmenskultur	202
6.1.2.5	Leben, um zu arbeiten	202
6.1.2.6	Wohlbefinden	203
6.1.2.7	Generation Alpha ante portas	204
6.1.2.8	Zwischenfazit	204
6.1.3	Gegenentwürfe zur tradierten Arbeitsethik	204
6.1.4	Warum Betriebe investieren sollten	207
6.1.4.1	Das Vorhandene besser machen	207
6.1.4.2	Bindung der Beschäftigten	208
6.1.4.3	Was das wieder kostet!	212
6.1.4.4	Kulturwandel	213
6.1.4.5	Zwischenfazit	213
6.2	Die Hebel für erfolgreiche Returns to Work	214
6.2.1	Was soll vom Betrieb getan werden?	214
6.2.2	Was sind die Ziele des Handelns im Return to Work?	217
6.3	Der Plan für den besten Return to Work	218
6.3.1	Wie lauten Ihre Ziele für den Return to Work?	219
6.3.2	Das Team für den Return to Work	219
6.3.3	Externe Beratung im Return to Work?	220
6.3.4	Kleinere Unternehmen	220
6.3.5	Wie arbeitet das Team?	221
6.3.6	Die Handlungsrouniten im Return to Work?	223
6.3.7	Der erste Kontakt	225
6.3.8	Das Nein im Return to Work	226
6.3.9	Die Ziele und Prinzipien des Returns to Work	227

6.4	Ein Ausblick.....	228
6.4.1	Die Heldinnen und Helden reisen weiter.....	229
6.4.2	Mit vielen kleinen Schritten wird man ein attraktiver Arbeitgeber	230
6.4.3	Schlusswort	231
6.5	Selbstrating	231
	Literatur.....	241

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Darum arbeiten wir: Bedürfnispyramide. (Nach Maslow, 1943)	3
Abb. 1.2	Vergleich Protestantische Arbeitsethik und Typ-A-Verhaltensmuster. (Hajek, 1999, S. 38, Auszug und eigene Darstellung)	5
Abb. 1.3	Zeitachse des Returns to Work. (Eigene Darstellung)	11
Abb. 1.4	Kohärenzgefühl. (Eigene Darstellung nach Antonovsky, 1997).	13
Abb. 1.5	Fehlzeiten in 2020, bezogen auf die sechs häufigsten Erkrankungen (WIdO, 2021)	14
Abb. 1.6	Kommunikationsquadrat. (© Schulz von Thun, 1981).	25
Abb. 1.7	Gegenstände der Gesundheitspsychologie. (Nach Faltermaier, 2023, S. 32).	25
Abb. 1.8	Stressprozess. (Nach Faltermaier, 2023)	26
Abb. 1.9	Psychosoziale Aspekte von Krankheit. (Nach Faltermaier, 2023)	27
Abb. 2.1	Berufliche Stressoren. (Eigene Darstellung nach Kaluza, 2011)	40
Abb. 2.2	Ausprägungen der Persönlichkeitsfaktoren. (Eigene Darstellung nach Borkenau & Ostendorf, 2008)	45
Abb. 2.3	Korrelationen zwischen Faktoren zweier Persönlichkeitstests. (Eigene Darstellung nach Körner et al., 2002, S. 26).	45
Abb. 2.4	Einstellungen, ausgewertet nach Bevölkerungsunterschieden. (Eigene, gekürzte Darstellung nach Schröder, 2021, S. 218).	46
Abb. 2.5	Übersicht der Handlungsorientierungen, Risikotypen und ihrer Kennzeichen. (Eigene Darstellung nach Stegmann et al., 2021)	48
Abb. 2.6	Dimensionen des Verhaltens und Erlebens. (Eigene Darstellung nach Schaarschmidt & Fischer, 2010)	50
Abb. 2.7	Muster und Risikomuster im AVEM. (Eigene Darstellung nach Schaarschmidt & Fischer, 2010).	51
Abb. 2.8	Beispiele für dysfunktionale Gedanken. (Eigene Darstellung)	53
Abb. 2.9	Negativer Kreislauf von Selbstwirksamkeitsüberzeugungen. (Nach Stegmann et al., 2021)	54

Abb. 2.10	Interventionsempfehlungen im AVEM. (Eigene Darstellung nach Schaarschmidt & Fischer, 2010).	63
Abb. 2.11	Ein dysfunktionales Bewertungssystem zum Selbstwert. (Eigene Darstellung).	65
Abb. 2.12	Einige Fragen zur kognitiven Umstrukturierung. (Eigene Darstellung).	65
Abb. 2.13	Beispiel für ein dysfunktionales Bewertungssystem zur Frustrationstoleranz. (Eigene Darstellung).	66
Abb. 2.14	Beispiel für ein dysfunktionales Bewertungssystem zum Selbstwert. (Eigene Darstellung)	67
Abb. 3.1	Heldenreise. (Eigene Darstellung nach Pyczak, 2017)	76
Abb. 3.2	Domänen der Identität	96
Abb. 4.1	Zutaten für die Zusammenarbeit im Return to Work. (Eigene Darstellung).	124
Abb. 4.2	Modell einer ressourcenorientierten und nachhaltigen Wiedereingliederung. (Stegmann et al., 2021; Markierungen als eigene Ergänzung)	125
Abb. 4.3	Der Unterschied zwischen Wissen und Erfahrung. (Eigene Darstellung).	130
Abb. 4.4	Grundpolaritäten in der betrieblichen Zusammenarbeit. (Gekürzte Darstellung nach Fittkau, 2001, S. 421: Grundpolaritäten des christlich-abendländischen Kulturraumes)	133
Abb. 4.5	Gesprächsformen. (Nach Fittkau, 2001, S. 428)	139
Abb. 4.6	Vier Kommunikationstypen: Mit Fragen erschließt man sich die Welt. (Lehky, 2022, S. 112)	140
Abb. 4.7	Beobachten, ohne zu absorbieren. (Eigene Darstellung)	143
Abb. 5.1	Zusammenhang der Arbeitslinien. (Eigene Darstellung)	155
Abb. 5.2	Ein Eisbergmodell zum Thema Erfolg. (Eigene Darstellung)	164
Abb. 5.3	Zwei Perspektiven – beide haben Recht. (Eigene Darstellung)	166
Abb. 5.4	Phasen und Stufen der Konflikteskalation. (Eigene Darstellung nach Glasl, 2020, S. 243 ff.)	167
Abb. 5.5	Mindset Shift oder Selbstbild-Wechsel	168
Abb. 5.6	Grundmodell der Transaktionsanalyse. (Nach Kriz, 2023, S. 127)	174
Abb. 5.7	Teufelskreis der Kommunikation. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz von Thun 2023)	176
Abb. 5.8	Engelskreis durch positive Filter. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz von Thun 2023)	177
Abb. 5.9	Eigenzeit und Weltzeit. (Nach Fuchs, 2018, S. 58)	190
Abb. 6.1	Generationen auf dem Arbeitsmarkt. (Eigene Darstellung)	199
Abb. 6.2	Arbeit als Naturbedingung des menschlichen Lebens. (Eigene Darstellung).	206
Abb. 6.3	Ziele von Prävention, Gesundheitsförderung und Return to Work. (nach Faltermaier 2023, S. 345).	228



Inhaltsverzeichnis

1.1	Warum arbeiten wir ... so viel?	2
1.1.1	Wir müssen arbeiten.	3
1.1.2	Aber warum arbeiten wir so viel?	4
1.1.3	Die Grenzen für menschengerechte Arbeit	7
1.1.4	Neue Wege zu menschengerechter Arbeit	9
1.1.5	Zwischenfazit.	11
1.2	Worum es beim Return to Work geht.	12
1.2.1	Zeitachse des Return to Work	12
1.2.2	Was versteht man unter Return to Work	13
1.2.3	Ausgangspunkt Gesundheit und Krankheit	14
1.2.4	Zwischenfazit.	17
1.3	Über das Umfeld des Return to Work	18
1.3.1	Die betriebliche Basis des Return to Work	18
1.3.2	Arbeits- und Gesundheitsschutz (Prävention)	19
1.3.3	Gefährdungsbeurteilungen (GB)	19
1.3.4	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	20
1.3.5	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	21
1.3.6	Behinderung und Diskriminierung	23
1.3.7	Zwischenfazit.	24
1.4	Psychologie im Return to Work	26
1.4.1	Psychologie beschreibt und erklärt	28
1.4.2	Gesundheitspsychologie	28
1.4.3	Über die Gesundheitspsychologie hinaus	29
1.4.4	Zwischenfazit.	31
1.5	Zusammenfassung: Return to Work und eine moderne Arbeitsethik.	31
	Literatur	32

Worum es in diesem Kapitel geht

In diesem Kapitel werden die Verbindungen zwischen den Stationen Arbeit, Gesundheit bzw. Krankheit und der Rückkehr in den Betrieb aufgezeigt. Das Kapitel beleuchtet,

- wie wir zu unserer Einstellung zur Arbeit kamen.
- was Return to Work bedeutet und wie sein Umfeld aussieht.
- wie Psychologie beim Return to Work hilfreich wirkt.

Das ist interessant, denn Sie erfahren,

- wie ein historischer Glaubenssatz Sie heute bei Ihrer Arbeit beeinflusst,
- warum Sie bislang nicht viel von Return to Work gehört haben und
- was aus dem Umfeld des Returns to Work in Ihrer Arbeitswelt schon existiert.

1.1 Warum arbeiten wir ... so viel?

Das kennen Sie sicher auch: In Gesprächen mit einander nicht näher bekannten Menschen kommt nach dem ersten Smalltalk relativ bald die die Frage: „Und was machen Sie beruflich?“ Es folgt eine Einordnung nach Berufsfeld, Bildung, Wissen, Status, Macht und Nützlichkeit, die wegweisend für den weiteren Kontakt zwischen den interagierenden Personen ist. Arbeit und Beruf – idealerweise auch noch der Traumberuf – sind starke Bestimmungsgrößen für unser Leben in der Gesellschaft.

Dem Return to Work, der in diesem Buch im Fokus steht, geht ein längerer krankheitsbedingter Kontaktabbruch zum bisherigen betrieblichen Umfeld voraus. Wem das passiert, der „macht“ momentan „nichts Berufliches“ mehr. Sondern die Person bemüht sich um die Heilung, Genesung, den Anschluss an frühere Fähigkeiten und um ihre Rückkehr in ihr vertrautes berufliches Leben. Sie will ihren Status und ihr Leben zurück, sie will gebraucht werden und wirksam sein und sie will ihre Bedürfnisse verwirklichen (siehe Abb. 1.1).

Die Leistungsgesellschaft ist inzwischen in alle Bereiche unseres Lebens vorgedrungen. Wir werden definiert über unsere Bildung, den Wohnort, die Herkunft, die Ernährung, die Kleidung, die Sprache. Und all das wird bestimmt vom Einkommen, welches wir durch die Erwerbstätigkeit generieren. Wer keine sichere und/oder nur eine niedrige berufliche Position hat, kennt die Appelle, aus seinem Leben doch mehr zu machen, sich ordentlich anzustrengen, um dadurch mehr wert zu sein und respektiert zu werden.

Der erste Teil meiner Eingangsfrage ist damit beantwortet: Darum arbeiten wir, nämlich um das, was wir für unsere wichtigen Bedürfnisse halten, zu erfüllen.



Abb. 1.1 Darum arbeiten wir: Bedürfnispyramide. (Nach Maslow, 1943)

1.1.1 Wir müssen arbeiten

Also klar, für unseren Lebensunterhalt müssen wir arbeiten ... für was sonst? Wenn wir vergessen, nach den Folgen des unterlassenen Müssens zu fragen, nehmen wir sogenannte Tilgungen vor: Wir tilgen die Konsequenzen aus unseren Überlegungen. Damit unterstellen wir uns und anderen, dass doch völlig klar nur eine Antwort auf diese Überlegung möglich ist. Wir haben es hier mit vor allem binären Denkgewohnheiten zu tun, das sind beispielsweise groß – klein, richtig – falsch, gut – böse. Weil das Denken außerhalb des einfach Binären schwer ist, urteilen Menschen auch lieber. Darüber hinaus sind uns die Tilgungen meistens nicht bewusst. Sie werden es erst, wenn wir unsanft darauf gestoßen werden.

Das „sonst was“ in der obigen Frage können viele Menschen sehr schnell beantworten: Sonst muss ich auf etwas Wertgeschätztes verzichten. Meist sind damit die etablierten Wachstumsbedürfnisse aus der Bedürfnispyramide gemeint. Aber sehr schnell können auch die Defizitbedürfnisse angesprochen sein. Werden die Einkünfte auf einmal geringer, lässt sich die bisherige Kalkulation des Bedarfs nicht mehr so leicht oder gar nicht mehr aufrecht erhalten. Das kann vielleicht „nur“ den Verzicht auf Reisen oder ein teures Hobby bedeuten. Aber es kann auch die Finanzierung der Wohnung angreifen. Das erzeugt Brüche und manchmal stehen bisherige Lebensarrangements vor dem Aus. Wie schwerwiegend das sein kann, lässt sich an den Wegen von Obdachlosen auf die „Platte“ ablesen. Die Gründe für Wohnungslosigkeit bestehen zumeist aus einer Kombination von Verlusten an Arbeit, Gesundheit und Lebenspartnern.

Das Arbeitenmüssen hat also auch mit der Angst vor Verlust zu tun. Diese Angst ist ein großer Antreiber für das menschliche Handeln. Sie ist umso größer, je höher die Fallhöhe ist. Das Muss ist somit psychologisch begründet und lässt sich nicht einfach ausräumen.

1.1.2 Aber warum arbeiten wir so viel?

Wie schon gesagt: Die berufliche Stellung verschafft uns Aufmerksamkeit und eine Zuschreibung unseres Wertes als Mensch. Das ist nicht neu, denn schon in vormodernen Gesellschaften erhielten Personen ihren Status über ihre beruflichen Positionen, z. B. als Lehrer, Pfarrer, Hebammen, Gutsherren, Jäger. Es sind Rollen, die vor allem Männern vorbehalten waren; Frauen hatten weniger Rechte, dadurch eine niedrigere Rolle und waren, daraus folgend, seltener wirtschaftlich unabhängig.

Die heute etablierte Arbeitswelt basiert auf einer wirkmächtigen Arbeitsethik. Die calvinistische Lehre sagte, dass man durch ein erfolgreiches Leben Einfluss auf die Erlösung durch den christlichen Gott nehmen könne: Harte Arbeit sichert also einen Platz im Himmelreich (Csikszentmihalyi, 2014, S. 133 f.). Diese Idee wurde sehr gut angenommen und hat über die Zeit bis heute dazu geführt, dass alle Stationen der Erziehung als vor allem auf die Arbeit bezogene Sozialisationsagenturen funktionieren. Wie wir im Sinne der heutigen Leistungsgesellschaft zu agieren haben, lernen wir dadurch von Kindesbeinen an. Durch diesen wirkmächtigen Glaubenssatz, für unseren Platz im irdischen Himmelreich viel arbeiten zu müssen, werden wir ein selbstverständlicher Teil des gesellschaftlichen Teufelskreises der rastlosen Erwerbsarbeit.

Das Teuflische daran ist, dass wir dadurch recht häufig Schaden an unserer Gesundheit nehmen. Dazu sei die Studie von Göran Hajek (1999) herausgegriffen, in der er den Zusammenhang zwischen den Merkmalen der protestantischen Arbeitsethik und den Persönlichkeitsmerkmalen von Menschen mit Herzinfarkten untersuchte. Zur Arbeitsethik fasst er zusammen:

KASTEN Gesundheitskritische Folgen der protestantischen Arbeitsethik

„Im Gefolge der Reformation bildete sich die protestantische Arbeitsethik heraus, die eine sichtbare Schablone für die Entwicklung des Industriekapitalismus war. Die wesentlichen Elemente der protestantischen Arbeitsethik sind vor allem folgende: [...]

- eine irrational begründete Verpflichtung zur Ausübung eines weltlichen Berufes, der allein Grundlage für sittliche Selbstbestätigung sein kann,
- eine absolut negative Stellung zu allen sinnlich-gefühlsmäßigen Elementen des Lebens, da diese geeignet sein könnten, einen von der rastlosen Berufarbeit abzuhalten [...].

Das Individuum wird also den gesundheitskritischen Folgen der protestantischen Arbeitsethik nicht nur passiv ausgesetzt, sondern es unterwirft sich diesen auch selbst durch seine Teilnahme an den Funktionsmechanismen der Gesellschaft (z. B. in der Arbeit).“ (Hajek, 1999)

Fleiß und Arbeitseifer als Kern der im 16. Jahrhundert erdachten calvinistisch-protestantischen Ethik fand spätestens im 20. Jahrhundert den Weg in die Gesellschaft der Industrialisierung. Diese Glaubenssätze treiben die unverändert gültige gesellschaftliche Steigerungslogik an. Wir haben den Glauben an Wachstum und Wohlstand so sehr verinnerlicht, dass wir den Reiz, der diese Reaktion ausgelöst hat, gar nicht mehr bewusst wahrnehmen.

Das erklärt, warum Arbeitsdruck, Arbeitszeitverdichtung und Arbeitsplatzkonflikte immer stärker werden und sie die Grenzen zur Nichtarbeit immer weniger erkennen lassen. Um in den Betrieben langfristig einsatzbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben, müssen die Arbeitsbedingungen jedoch ein für die Gesundheit menschengerechtes Niveau haben. Die Funktionsmechanismen der Arbeitsgesellschaft bedürfen einer gründlichen Überarbeitung.

Hajek weist in seiner Untersuchung nach, dass Menschen mit Herzinfarkten das Verhalten des sogenannten „Persönlichkeitstyps A“ zeigen. Diese Merkmale wiederum sind nahezu identisch mit den Werten und Vorstellungen der protestantischen Arbeitsethik. Hier ist der direkte Zusammenhang offensichtlich (siehe Abb. 1.2).

Auch wenn es an anderen Stellen der Arbeitswelt nicht so deutlich wird wie am Beispiel der Herzinfarkte: Weil wir die über die verschiedenen Sozialisationsagenturen der Gesellschaft vermittelte Arbeitsethik von Fleiß und Arbeitseifer praktizieren, und das auch noch selbstverständlich und ohne großes Nachdenken – arbeiten wir so viel. Und schädigen uns dabei selbst: Körperlich. Seelisch. Als Betriebe. Als gesellschaftliches System.

Protestantische Arbeitsethik	Typ-A-Verhalten
Vorherrschen patriarchalischer Werte	Vorherrschen patriarchalischer Werte
rastlose Berufsausübung „Berufung“	Neigung zur Selbstüberforderung
Selbstverständnis als „Werkzeug“ göttlicher Macht	selbstverleugnende Tendenzen
Verpflichtung, sich anzustrengen	starke Leistungs- und Wettbewerbsorientierung
systematische Selbstkontrolle und Disziplin	rigides Perfektionsstreben
Ordnung in der Lebensführung	Ambiguitätsintoleranz
gegen „Zeitvergeudung“ und Muße	Gefühl ständigen Zeitdrucks Gehetztheit

Abb. 1.2 Vergleich Protestantische Arbeitsethik und Typ-A-Verhaltensmuster. (Hajek, 1999, S. 38, Auszug und eigene Darstellung)

Einige Jahrzehnte nach dem Aufkommen der protestantischen Arbeitsethik und in der Zeit nach den Anfängen des Industriekapitalismus wurden in den Wirtschaftswissenschaften und der Arbeits- und Organisationspsychologie andere Menschenbilder identifiziert. Hier finden wir vier vertraute Charaktere.

KASTEN Menschenbilder der Postmoderne

- Der rational-ökonomische Mensch (Homo oeconomicus, der Nutzenmaximierer)
- Der soziale Mensch (social man)
- Der sich selbst verwirklichende Mensch (self-actualizing man)
- Der komplexe Mensch (complex man)

Diese Menschenbilder der Postmoderne geben Hinweise darauf, wie das System der beruflichen Stellungen und Rollen lockerer und durchlässiger geworden ist. „Du kannst alles werden“, heißt es nun, „aber du musst dich auch anstrengen. Entscheide selbst!“ Die Glaubenssätze der erlernten protestantischen Arbeitsethik haben sich dadurch sogar noch erweitert und bilden weiterhin den Treibstoff für potenziell gesundheitsschädigendes Handeln.

Wer jedoch die Gelegenheiten der sich wandelnden Gesellschaftsordnung nutzt, hat reelle Chancen, andere als die vorgezeichneten Lebenswege zu gehen. Einen Beruf erlernen und dann 40 oder 50 Jahre darin arbeiten, vielleicht sogar in ein und demselben Unternehmen – das ist inzwischen selbst bei den Babyboomern selten. Heutige Lebensläufe weisen immer häufiger Brüche auf, die von ihren Menschen so gelassen vertreten werden, dass wir sie gut nachvollziehen können.

1.1.3 Die Grenzen für menschengerechte Arbeit

Wie finden wir die Grenzen für menschengerechte Arbeit? Die in vielen Betrieben bestehenden Einflüsse von Arbeitsdruck, Arbeitszeitverdichtung und Arbeitsplatzkonflikten nehmen insgesamt zu.

KASTEN Hintergründe der Arbeitsbelastungen

Die Verstrickung aus Arbeitsdruck, Arbeitszeitverdichtung und Arbeitsplatzkonflikte erzeugt eine Überlastung, die riskant ist. Sie entsteht, weil

- technologische Fortschritte den Arbeitsdruck erhöhen,
- Fristen enger gesetzt werden,
- die erwarteten Reaktionszeiten in der Kommunikation kürzer und
- die Erwartungen an einen hervorragenden Kundenservice gestiegen sind.

Sobald die Belastungen ein individuell krankmachendes Ausmaß erreichen, haben sie die Grenze der menschengerechten Arbeit deutlich überschritten. Tatsächlich wird sich kein akkurates oder gar absolutes Maß dafür finden lassen, wo die Grenze liegt. Wir haben es also mit einer Grauzone zu tun.

Auch der Bereich zwischen Gesundheit und Krankheit ist eine Grauzone. Denn beide lassen nicht in Messeinheiten bestimmen. Gesundheit definiert sich durch Verhaltensweisen – und auch einem gehörigen Maß an Glück, keine Krankheitsrisiken zu haben, Gefahren entgangen zu sein und an einem gesundheitsförderlichen Ort in der Welt zu leben. Krankheit definiert sich durch Einschränkungen und Limitierungen, aber immer nur gemessen an der jeweiligen Lage in der Arbeitswelt. Deshalb gibt es auch Konstellationen, bei denen das, was an einer Stelle ein Vorteil ist, sich an anderer Stelle als kaum zu kompensierendes Handicap erweist. Für menschengerechte Arbeit finden sich keine absoluten Größen und Grenzen.

Manche Führungskräfte sind der Meinung, dass Druck erforderlich ist, um Höchstleistungen zu erreichen. Dass Verdichtung die Effizienz und Effektivität erhöht. Dass Konflikte notwendig sind, damit das beste Ergebnis erreicht wird. So seien die Erfordernisse der Globalisierung auf den stark umkämpften Märkten, eben Turbokapitalismus. Wenn diese auf Hochleistung, Wettbewerb und Kampf ausgerichteten Werte von den Beschäftigten im Betrieb geteilt werden, spricht das für eine gute Passung. Das heißt, alle Mitwirkenden werden ähnliche Einstellungen, Ziele und Sichtweisen zu dieser Arbeitsauffassung haben.

Wer das dann irgendwann nicht mehr mag oder kann, scheidet aus dem Team aus und sucht sich ein Arbeitsfeld mit anderen Prämissen. Die, die sich nicht trauen oder es sich nicht leisten können, den Betrieb zu verlassen, arbeiten innerlich gekündigt weiter und/oder werden krank. Hier entsteht eine große Lücke. Wenn Unternehmen unterschiedliche Leistungsniveaus, wie sie durch z. B. Krankheit eintreten können, nicht akzeptieren, gehen langjährig aufgebaute Fertigkeiten mit einem Mal komplett verloren. So wird fachlich wertvolles, wenn auch nicht mehr auf Weltmeisterniveau agierendes, Humankapital vergeudet.

Bei der Suche nach Feineinstellungen für menschengerechte Arbeit wurden in den letzten Jahren nacheinander drei Begriffe diskutiert, die immer noch anhaltend aktive Trends in der Arbeitswelt sind:

1.1.3.1 Work-Life-Balance

Wir Menschen haben im Leben unterschiedliche Rollen, unter anderem eine Arbeitsrolle und eine persönliche Lebensrolle. Eine Balance ist gegeben, wenn es uns gelingt, die Anforderungen aus den Rollen sinnvoll und mit so wenigen Konflikten wie möglich zu erfüllen. Dabei sind Arbeitsleben und Privatleben keine voneinander getrennten Bereiche, sondern interagieren miteinander.

Die Balance gelingt, wenn wir Autonomie über die Anforderungen in den Rollen haben, wenn unsere Erwartungen erfüllt werden und wir zufrieden sind. Das reduziert Stresszustände und Krankheiten, erhöht Motivation und Produktivität. Die Balance ist

ein dynamischer, arbeitslebenslanger Prozess, Verschiebungen der Anforderungen sind normal und erfordern von uns stetige, flexible Anpassungen.

1.1.3.2 Resilienz

Resilienz, also psychische Widerstandskraft, ist das Ergebnis gesunder Reaktionen auf schwierige Umstände. Sie kann auf Menschen bezogen sein, aber ebenso auf Gruppen, Teams, Betriebe, Organisationen (Rolfe, 2019).

Eine Person ist resilient, wenn sie in einer Krise in der Lage ist, die eigenen Emotionen, Gedanken und das eigene Verhalten einigermaßen zu kontrollieren. Damit kann sie die Herausforderungen flexibel regulieren. Erlebt ein resilienter Mensch einen Schicksalsschlag, prüft er zuerst die Sachlage. Dann überlegt er, was er tun kann und über welche Ressourcen er dafür verfügt. Mit fortlaufender Reflexion und ggf. notwendiger Korrektur des bisherigen Vorgehens stellt er sicher, in seiner Krisenbewältigung auf dem Weg in die richtige Richtung zu sein.

Resilienz bedeutet nicht die Bewältigung schwieriger Lebenssituationen ohne seelische Tiefpunkte. Denn auch Trauer, Tränen und dunkle Stunden gehören zu den gesunden Reaktionen in einer Krise.

1.1.3.3 Sinnerfülltes Arbeiten

Sinnstiftendes und sinnerfülltes Arbeiten ist eine Teilmenge des Lebenssinns (Schnell, 2016). Der Sinn in der Arbeit ist gegeben, wenn eine Person ihr individuelles Verständnis von Bedeutsamkeit (Wichtigkeit und Relevanz), Orientierung (Ausrichtung der beruflichen Tätigkeit auf Wert und Ziele) und Kohärenz (Passung und Stimmigkeit) als erfüllt wahrnimmt. Mit Selbsterforschung, wie sie Tatjana Schnell (2016) vorschlägt, kommt man den für einen persönlich wesentlichen Elementen des sinnvollen Arbeitens auf die Spur.

1.1.3.4 Zyklische versus lineare Welt

Folgt man den Argumenten Wolfgang Schmidbauers (Schmidbauer, 2017), so haben wir als Menschen der westlichen Gesellschaft etwas verlernt, nämlich dass Hunger und Sättigung einander immer wieder ablösen und zyklisch verlaufen. Wir kennen nur eine Gesellschaft, in der es immer alles gibt, die in dieser Hinsicht linear ist. Schmidbauer erläutert, was das mit einer der mächtigsten Emotionen, der Angst, zu tun hat: „Der Angstpfeil des [...] Jägers“, der in einer zyklischen Welt lebt, „richtet sich nur nach vorne, wohin ihn der Hunger führt. Der Angstpfeil des Hirten, Bauern, Städters“, der in einer linearen Welt lebt, „muss sich nach allen Seiten richten, denn er hat viel zu verlieren, er muss die Mauern höher bauen, um hinter ihnen sicher zu sein, und die Grenzen bewachen.“ (2017, S. 125).

Von der zyklischen Welt wissen wir kaum noch etwas. Wir halten die Machbarkeit von allem für selbstverständlich. Der Preis der Angst ist jedoch sehr hoch, denn sie führt dazu, dass wir alles der Machbarkeit unterordnen, sogar unsere Seele. Wir verschleißen sie, betreiben Raubbau an ihr und schaffen so zusammen eine überforderte Gesellschaft.

1.1.4 Neue Wege zu menschengerechter Arbeit

Hinter all diesen Gedanken stehen Wünsche und Erkenntnisse: Mit großem Arbeitsdruck, hoher Arbeitszeitverdichtung und anhaltenden Arbeitsplatzkonflikten lässt sich auf lange Sicht nicht gut leben. Für Betriebe ebenso wie für Beschäftigte sind hier Entwicklungspfade zu sehen, die gegangen werden können.

Einige Schritte auf diesen Pfaden sind erzwungen, dadurch dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter krank wird und lange ausfällt. Dann fällt im Team auf, wie die Belastungen noch größer werden und dass etwas getan werden muss. Idealerweise wird etwas hilfreich verändert, sodass die erkrankte Person bei ihrer Rückkehr nicht nur selbst verändert wieder einsteigt, sondern auch das Umfeld weitergewachsen ist.

Der Return to Work ist eine Facette in diesem betrieblichen Prozess. Er funktioniert als Brennglas, durch das das Bild von Führungsstil und Unternehmenskultur vergrößert sichtbar wird. Oder, anders gesagt: An der Art, wie man als Betrieb mit Menschen in einer persönlichen Krise wie der einer Erkrankung umgeht, werden die wirklichen Werte offenbar.

Wo befinden Sie sich in diesem Bereich? Also Sie in Ihrer jeweiligen Rolle als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter, als Team und Teamleitung, als Führungskraft im Management bis zur CEO-Position, als Betriebsratsmitglied oder Schwerbehindertenvertretung? Wie ernsthaft sind die betrieblichen Akteurinnen und Akteure in Ihrem Umfeld an den Human Resources, den langfristig nutzbaren menschlichen Leistungsfähigkeiten, interessiert? Und wo könnten Sie und Ihr Unternehmen sein? Entwickeln Sie bereits einen differenzierten Umgang mit Krankheit und Belastbarkeit? Ermöglichen Sie Flexibilität in der Aufgabengestaltung bei einem dazu passenden Führungsstil? Sehen Sie darin die Vorteile für das Unternehmen und die Rentabilität der Maßnahmen?

Doch die Arbeitswelt verändert sich gerade schon wieder. Unternehmen sind aktuell mit dem Megatrend Fachkräftemangel konfrontiert, vor allem im Handwerk. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben dadurch ein breites Angebot an Stellen zur Auswahl. Und bei den Jüngeren der Generation Z zeichnen sich andere Werte ab. Anders als frühere Generationen scheinen sie weniger Angst vorm beruflichen Versagen zu haben. Sie machen Auszeiten, arbeiten weniger, erzeugen Brüche in ihren Lebensläufen und denken deutlich über das bisherige Verständnis von Work-Life-Balance hinaus. Das ist eine Absage an das Arbeitenmüssen und zugleich ist es ein Hoffnungsschimmer auf kulturelle Veränderungen in Unternehmen im Stil einer Graswurzelbewegung. Hier sehen wir, wie sich der Megatrend Gesundheit von unten (bottom-up) vorarbeitet.

1.1.5 Zwischenfazit

Wir arbeiten, um zu leben, oder wir leben, um zu arbeiten – was davon zutrifft, lässt sich heutzutage gar nicht mehr so klar beantworten. Denn wir streben nach Anerkennung und