

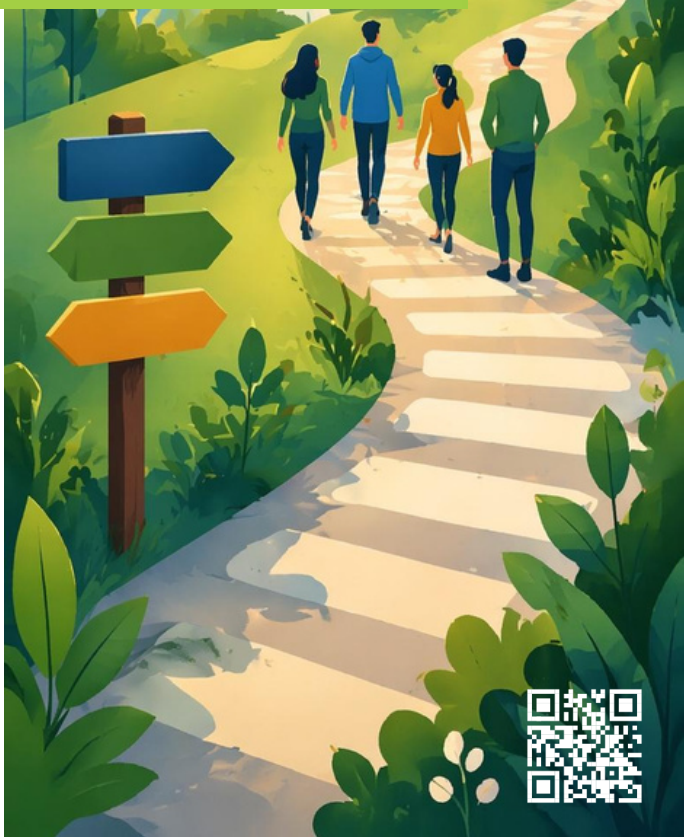
zh
aw

thetritz

Therapie-, Trainings-
und Beratungszentrum

Return-to- Work bei Fatigue

Arbeiten trotz
Fatigue



1. Was ist Fatigue?

«Am Anfang hat man das Gefühl, man hat eine Diagnose, man weiss ein bisschen was es ist [...]. Und dann [...] geht es einfach nicht genau so, wie man es erwartet hat. [...] So wahnsinnig viel weiss man noch nicht darauf, weil es halt auch so personenbezogen ist.»

Arbeitgeber:in, Fokusgruppeninterview [1] Anhang I

Dieses Zitat einer Arbeitgeber:in zeigt, wie komplex und individuell es sein kann, Mitarbeitende mit Fatigue zu begleiten. Fatigue beschreibt ein vielschichtiges Krankheitsbild mit ausgeprägter Erschöpfung, Antriebslosigkeit und kognitiven Einschränkungen, dessen Auswirkungen auf Arbeitsfähigkeit, Unfallrisiko und Gesundheitsversorgung bevölkerungsmedizinisch bedeutsam ist [2]. Im Gegensatz zur Alltagsmüdigkeit lässt sich Fatigue durch Erholungsmassnahmen wie Schlaf nicht beheben und schränkt Betroffene in ihrer Lebensqualität sowie der Bewältigung alltäglicher Aufgaben spürbar ein [3].

Laut der GEDA-2023-Studie berichten 29,7 % der Erwachsenen in Deutschland von einem Grad an Erschöpfung, der als Fatigue eingestuft wird [2]. Der Bezug zu dieser Studie ist bewusst gewählt, da sie im Gegensatz zu schweizerischen präpandemischen Erhebungen ein breites Altersspektrum ab 18 Jahren abdeckt. Fatigue kann bei vielen Erkrankungen auftreten, als eigenständiges Krankheitsbild oder als Begleitsymptom. Beispiele sind Multiple Sklerose, Krebs, Long COVID, rheumatologische und endokrine Erkrankungen, Depressionen sowie Myalgische Enzephalomyelitis/Chronisches Fatigue-Syndrom (ME/CFS) [4,5].

Das eingangs zitierte Erleben von Arbeitgeber:innen verdeutlicht, dass sich bei der (Re-)Integration stets um einen individuellen Prozess handelt. Es gibt kein Standardrezept. Dennoch lassen sich aus Praxis und Forschung hilfreiche Orientierungspunkte ableiten, die Arbeitgeber:innen dabei unterstützen können.

Exkurs: ME/CFS – wenn Fatigue nicht einfach Fatigue ist

ME/CFS (Myalgische Enzephalomyelitis/Chronisches Fatigue-Syndrom) ist eine eigenständige, schwere neuroimmunologische Erkrankung (Erkrankung des Nerven- und Immunsystems). Sie ist nicht einfach eine «schwere Form von Fatigue», sondern hat ein eigenes Leitsymptom: die Post-Exertional Malaise (PEM) [5]. Bei ME/CFS-Diagnosen empfiehlt sich, die Fachstelle ME/CFS Schweiz (www.mecfs.ch) beizuziehen.

Post-Exertional Malaise (PEM):

Charakteristisch ist, dass die Symptome oft erst 12 bis 72 Stunden nach einer Belastung einsetzen und Tage bis Wochen andauern können. Betroffene können an einem Tag produktiv wirken und zwei Tage später nicht arbeitsfähig sein. Bereits moderate Belastung, etwa ein langer Arbeitstag, kann einen solchen Einbruch auslösen [5-7].

Konkret: Für die Arbeitsplanung bedeutet dies, Belastungsfolgen zeigen sich oft verzögert. Planen Sie deshalb Puffer ein, z.B. bei der Dienstplanung.

2. Fatigue im Arbeitsalltag

Fatigue kann sich sehr unterschiedlich zeigen. Umso wichtiger ist es zu verstehen, wie sich die Erkrankung im beruflichen Alltag äussert. Wir präsentieren Ihnen den oberen Teil des Eisbergs: wenige Merkmale, die Ihnen dabei helfen, die Situation aus Ihrer Sicht besser einzuordnen.

2.1 Schwankende Leistungsfähigkeit

Fatigue führt dazu, dass sich trotz Ruhe keine ausreichende Erholung einstellt [8,9]. Die Leistungsfähigkeit kann nicht nur von Tag zu Tag, sondern auch innerhalb eines Arbeitstages stark schwanken. Belastungsfolgen zeigen sich zudem oft zeitverzögert. Das erschwert die Planung und Aufgabenverteilung im Team, ist jedoch keine Frage des Willens, sondern Ausdruck der Erkrankung.

«Und dann kam der Tag X und es ging GAR NICHTS. Und das schon nach fünf Minuten nicht mehr».

Arbeitnehmer:in Fokusgruppeninterview [1] Anhang I

Fatigue zeigt sich auf zwei Ebenen:

- Auf kognitiver Ebene äussert sie sich durch Konzentrations- und Gedächtnisschwierigkeiten, begleitet von einem Gefühl mentaler Schwere, das oft als «brain fog» bezeichnet wird [6].
- Physisch treten Kopf-, Muskel- und Gelenkschmerzen, Schwindel sowie autonome Dysregulation auf [9,10]. Da beide Symptombereiche schwanken können, bleibt die Arbeitsfähigkeit schwer vorhersehbar.

2.2 Reizempfindlichkeit

Über 80 % der Betroffenen zeigen eine Überempfindlichkeit gegenüber Licht, Lärm, Gerüchen oder Temperaturveränderungen [11]. Diese kann so stark sein, dass bereits alltägliche Aktivitäten als belastend empfunden werden [12]. Typische Arbeitsumgebungen wie Grossraumbüros, Bildschirmarbeit oder häufige Meetings stellen daher eine erhebliche Reizbelastung dar und verstärken die Erschöpfung [6,8].

Konkret: Klären Sie gemeinsam mit der betroffenen Person, ob ein reizreduzierter Arbeitsplatz möglich ist, beispielsweise einen ruhigen Raum, gedimmtes Licht, Noise-Cancelling-Kopfhörer oder regelmässige Bildschirmspausen.

3. Kommunikation und Zusammenarbeit

3.1 Offene und transparente Kommunikation pflegen

Da Fatigue von aussen oft unsichtbar ist, braucht es regelmässige, wertschätzende Gespräche über den aktuellen Zustand und mögliche Anpassungen. Normalisieren Sie das Thema Energielevel und Pausenbedürfnisse im Betrieb, davon profitiert das gesamte Team [13].

Konkret: Vereinbaren Sie feste Gesprächstermine (z. B. alle zwei Wochen) zu Arbeitspensum, Belastbarkeit und nötigen Anpassungen. Legen Sie diese möglichst in Phasen, in denen die betroffene Person mehr Energie hat. Halten Sie Vereinbarungen schriftlich fest.

3.2 Umgang mit sensiblen Gesprächen

Gespräche über Fatigue können für alle Beteiligten herausfordernd sein. Betroffene berichten häufig von Schuldgefühlen und der Angst, als weniger leistungsfähig wahrgenommen zu werden. Vermeiden Sie Aussagen wie «Du musst dich einfach zusammenreissen» [8]. Hilfreicher sind offene Fragen: «Was brauchst du gerade?», «Wie kann ich dich unterstützen?»

Konkret: Bereiten Sie Gespräche vor, achten sie darauf offene Fragen zu stellen ohne Wertung.

3.3 Das Team einbeziehen

Mangelndes Verständnis unter Kolleg:innen ist häufig eine Barriere [8]. Wenn das Team versteht, warum jemand andere Pausenzeiten benötigt oder flexibler arbeitet, entsteht Akzeptanz.

Konkret: Informieren Sie das Team, mit Einverständnis der betroffenen Person über die Erkrankung. Überlegen Sie gemeinsam, wie Aufgaben fair verteilt werden können.

3.4 Multidisziplinärer Austausch: Ergotherapie, Jobcoaching, Case Management, Invaliden Versicherung (IV)

Eine erfolgreiche Unterstützung von Mitarbeitenden mit Fatigue, unabhängig davon, ob sie durchgehend arbeiten oder nach einer Abwesenheit zurückkehren, profitiert von der Zusammenarbeit verschiedener Fachpersonen.

Ergotherapeut:innen, Jobcoaches, Case Manager:innen und die IV können gemeinsam ein Unterstützungsnetz aufbauen [14]. Auch Sie als Arbeitgeber:innen können diese Unterstützung in Anspruch nehmen, sofern die Voraussetzungen erfüllt sind.

Konkret: Ziehen Sie wenn nötig externe Fachpersonen hinzu, in Absprache mit dem Mitarbeitenden. Ergotherapeut:innen und Jobcoaches können Sie bei der Planung und Umsetzung von Arbeitsplatzanpassungen beraten. Die IV kann Jobcoaching finanzieren.

3.5 Wissen gezielt aufbauen

Fehlendes Wissen über Fatigue wurde als zentrale Barriere im Return-to-Work-Prozess identifiziert [7,8].

Konkret: Nutzen Sie Informationsangebote von Fachstellen (z. B. ME/CFS Schweiz), tauschen Sie sich mit anderen Arbeitgeber:innen aus und sprechen Sie mit der betroffenen Person. Fatigue-Betroffene sind häufig gut über ihre Erkrankung informiert.

3.6 Selbst- und Fremdeinschätzung

Betroffene neigen dazu, sich zu überfordern, um Erwartungen zu entsprechen, was die Gesundheitsprobleme langfristig verschärft [15]. Gleichzeitig können Arbeitgeber:innen die unsichtbaren Symptome unterschätzen.

Konkret: Regelmässige Standortgespräche und realistische Zielsetzungen sind hier entscheidend.

4. Aktive Führungsverantwortung

4.1 Haltung als Arbeitgeber:in

Eine proaktive Haltung ist entscheidend: Arbeitgeber:innen, die Vertrauen, Wertschätzung und Unterstützung bieten, tragen massgeblich zur erfolgreichen Wiedereingliederung bei. Negative Haltungen und fehlende Anpassungsbereitschaft erschweren den Prozess erheblich [8,13].

Konkret: Signalisieren Sie aktiv Ihre Unterstützungsbereitschaft, etwa durch regelmässiges Nachfragen, Flexibilität bei Anpassungen und eine offene Haltung gegenüber individuellen Lösungen.

4.2 Pausenkultur im Betrieb etablieren

Pausen sind keine Unterbrechung, sondern eine notwendige Strategie zur Stabilisierung der Leistungsfähigkeit. Ruhephasen müssen aktiv eingeplant werden, bevor Erschöpfung eintritt [13,16].

Konkret: Flexible Pausenmodelle anbieten: Ermöglichen Sie individuelle Pausenrhythmen, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren. → Wenn flexible Pausen nicht möglich sind, helfen Mikropausen (3–5 Minuten pro Stunde), Aufgabenumverteilung (energiearme Tätigkeiten bündeln) oder angepasste Schichtpläne (keine Doppelschichten nach Belastungsspitzen)

4.3 Finanzielle und existenzielle Ängste auf beiden Seiten

Insbesondere kleine Betriebe stehen unter wirtschaftlichem Druck. Nicht alle Anpassungen sind in jeder Branche umsetzbar, je nach Firmengrösse und Tätigkeitsprofil stossen Sie als Arbeitgeber:innen an strukturelle Grenzen. Beispielsweise in körperlich belastenden Berufen (Pflege, Produktion, Gastronomie, Handwerk) oder bei Schichtarbeit sind Homeoffice, Rückzugsräume oder flexible Pausen oft nur eingeschränkt möglich. Eine frühzeitige Klärung möglicher Kostenträger ist daher empfehlenswert [17].

- Kosten für notwendige Anpassungen am Arbeitsplatz können bei vorgängiger Bewilligung durch die Invalidenversicherung (IV) übernommen werden.
- Die IV kann während der Einarbeitungsphase Zuschüsse leisten, wenn die Leistungsfähigkeit der betroffenen Person noch eingeschränkt ist.
- Je nach Einzelfall können auch Unfall-, Kranken- oder Haftpflichtversicherungen zuständig sein [8].

Konkret: Kontaktieren Sie frühzeitig Ihre kantonale IV-Stelle, um abzuklären, welche Massnahmen und Finanzierungen in Ihrem Fall möglich sind. Umso wichtiger ist die Zusammenarbeit mit externen Fachpersonen und der IV.

5. Unterstützungsstrukturen für Arbeitgeber:innen

Sie als Arbeitgeber:innen müssen die (Re-)Integration nicht allein bewältigen. In der Schweiz stehen verschiedene Unterstützungsangebote zur Verfügung (hier vereinfacht dargestellt).

5.1 Das IV-System im Überblick: Eingliederungsmassnahmen und stufenweise Wiedereingliederung

Die berufliche Wiedereingliederung ist in der Schweiz durch die IV stark geprägt. Die IV orientiert sich am Prinzip «Eingliederung vor Rente». Eine Früherfassung kann ab 30 Tagen Arbeitsunfähigkeit eingeleitet werden. Die IV bietet Umschulungen, Berufsberatung, Arbeitsplatzanpassungen und Jobcoaching an und übernimmt bei vorgängiger Bewilligung teilweise die Finanzierung.

Wichtig zu wissen: Jede Leistung wird einzelfallbezogen geprüft auf die Anspruchsvoraussetzung, ein genereller Anspruch besteht nicht. Eine Kostengutsprache muss vor Umsetzung eingeholt werden [17,18].

5.2 Rollen von Fachpersonen

(Jobcoaches, Ergotherapeut:innen und Case Manager:innen)

Im Wiedereingliederungsprozess bei Fatigue können verschiedene Fachpersonen unterstützen. Die folgende Darstellung ist beispielhaft. Die Finanzierung ist je nach Fall unterschiedlich geregelt und vorgängig abzuklären (Kostengutsprache).

- **Jobcoaches:** Individuelle Begleitung direkt am Arbeitsplatz zur Unterstützung bei der Arbeitsplatzgestaltung sowie zur Festlegung realistischer Leistungsziele. Eine Finanzierung durch die IV ist im Rahmen von Integrationsmassnahmen möglich [17].
- **Ergotherapeut:innen:** Arbeitsplatzanalyse und Anpassungen, Vermittlung zwischen Betroffenen und Betrieb, Organisation von Roundtables zur gemeinsamen Lösungsfindung. Finanzierung situationsabhängig über die IV, Unfallversicherung oder Krankentaggeldversicherung möglich [10,19].
- **Case Manager:innen:** Übernahme der Fallführung und Koordination aller Beteiligten. Der Einsatz und die Finanzierung erfolgen in der Regel durch die Krankentaggeldversicherung oder die Unfallversicherung. Zudem können auch die IV, Pensionskassen oder Arbeitgeber Case Management mandatieren und finanzieren [20].
- **Fachärzt:innen:** Beurteilung der medizinische Arbeitsfähigkeit, Empfehlungen zu Pensumsgestaltung und Belastbarkeit.

- **Sozialarbeiter:innen:** Beratung bei existenziellen Nöten und sozialversicherungsrechtlichen Fragen. Sie sind tätig bei öffentlichen Sozialdiensten (Gemeinden), Fachberatungsstellen (z. B. Pro Infirmis) oder als interne betriebliche Sozialberatung. Die Finanzierung erfolgt je nach Anstellung durch die öffentliche Hand, Stiftungen oder den Arbeitgeber [21].

5.3 Anlaufstellen und Kontakte

- **Kantonale IV-Stellen:** Früherfassung, Eingliederungsmassnahmen, Finanzierung von Jobcoaching und Arbeitsplatzanpassungen → Kontakt über die IV-Stelle Ihres Kantons
- **SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft):** Auskunft zu Arbeitsrecht, Kündigungsschutz bei Krankheit und Fürsorgepflicht sind situationsabhängig je nach Vertrag, Dienstjahr und Versicherungslösung → www.seco.admin.ch
- **ME/CFS Schweiz:** Informationsplattformen zum Krankheitsbild, aktuelle Forschung, Veranstaltungen. → www.mecfs.ch / www.sgme.ch
- **Thetritz (ZHAW):** Energiemanagement-Schulungen für Betroffene, Job Coaching und Arbeitsplatzanalysen durch Ergotherapeut:innen. Finanzierung über IV oder Versicherungen möglich. → Tel.: 058 934 40 00 / empfang.thetritz@hin.ch
- **Inclusion Handicap:** Kostenlose Rechtsberatung zu IV-Verfahren, Arbeitsrecht und Gleichstellung. → www.inclusion-handicap.ch / Tel.: 031 370 08 35

6. Checkliste für Arbeitgebende

Wissen aufbauen

- ☐ Grundlagewissen über Fatigue, ME/CFS, PEM und Reizempfindlichkeit aneignen
- ☐ Informationsangebote von Fachstellen nutzen (USZ, ME/CFS Schweiz, SGME)
- ☐ Mit der betroffenen Person sprechen, betroffene Personen kennen ihre Erkrankung oft am besten

Kommunikation gestalten

- ☐ Regelmässige Standortgespräche einplanen (z. B. alle zwei Wochen)
- ☐ Vereinbarungen schriftlich festhalten
- ☐ Offene Fragen stellen statt Ratschläge geben
- ☐ Team mit Einverständnis der betroffenen Person informieren

Arbeitsplatz anpassen

- ☐ Flexible Pausenmodelle ermöglichen (regelmässige Bildschirmspausen)
- ☐ Reizreduzierte Rückzugsorte bereitstellen (ruhigen Raum, gedimmtes Licht, Noise-Cancelling-Kopfhörer)
- ☐ Pensum und Aufgaben schrittweise und realistisch anpassen
- ☐ Homeoffice-Möglichkeiten prüfen

Führung wahrnehmen

- ☐ Energiemanagement als betriebliche Aufgabe verstehen und vorleben
- ☐ Pausenkultur im Team fördern
- ☐ Frühwarnzeichen für Überlastung im Team beobachten
- ☐ Ziele an aktueller Belastbarkeit orientieren, nicht an früherer Leistung

Unterstützung einbeziehen

- ☐ Externe Fachpersonen frühzeitig hinzuziehen (Ergotherapie, Jobcoaching)
- ☐ Möglichkeiten der IV abklären (Früherfassung, Finanzierung)
- ☐ Bei rechtlichen Fragen SECO oder Inclusion Handicap kontaktieren

Thetritz, Therapie-, Trainings- und Beratungszentrum
Katharina-Sulzer-Platz 9
8400 Winterthur
+41 (0)58 934 40 00, thetritz.gesundheit@zhaw.ch

