

CORONA-INFEKTION UND LONG COVID – LEITFADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unterstützung von Arbeitnehmern bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz: Kernpunkte



Inhaltsverzeichnis

Was bedeutet „post-COVID“ und „Long Covid“?	3
Warum sollten Führungskräfte die Rückkehr an die Arbeit unterstützen?	3
Was sollten Führungskräfte tun, um Arbeitnehmer mit Long Covid bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz zu unterstützen?	4
Schritt 1: Halten Sie den Kontakt, während der Arbeitnehmer krankgeschrieben ist.....	4
Schritt 2: Bereiten Sie die Rückkehr an den Arbeitsplatz vor	4
Schritt 3: Führen Sie ein Gespräch, sobald der Arbeitnehmer wieder da ist.....	5
Schritt 4: Bieten Sie in den ersten Tagen nach der Rückkehr Unterstützung an	6
Schritt 5: Halten Sie Ihre Unterstützung aufrecht und überprüfen Sie regelmäßig den aktuellen Stand.....	6
Beispielhafte Anpassungen am Arbeitsplatz	7
Schrittweise Rückkehr und Erhöhung der Arbeitsstunden	7
Weitere Beispiele	7
Wie kann der arbeitsmedizinische Dienst Führungskräfte und genesene Arbeitnehmer unterstützen?	8
Ihre grundsätzliche Verantwortung als Führungskraft.....	8

▪ **Wie geht es nach einer COVID-Infektion weiter?**

COVID-19 ist noch lange nicht vollständig erforscht, aber das wir wissen bereits:

- Einer von fünf Betroffenen hat nach vier Wochen immer noch Symptome und bei einem von zehn halten die Symptome 12 Wochen oder länger an. Manche Genesene leiden monatelang an Symptomen.
- Die Symptome lassen sich nicht vorhersagen und können sich mit der Zeit verändern.
- Zu den häufigsten Symptomen gehören extreme Müdigkeit, Atemnot, Muskel- und Gelenkschmerzen, Schmerzen im Brustkorb und psychische Probleme.
- Die meisten Arbeitnehmer mit anhaltenden Symptomen sind nicht unmittelbar wieder voll leistungsfähig, manche aber schon.
- Weil die Langzeitfolgen einer Corona-Infektion unvorhersehbar und veränderlich sind, müssen manche Arbeitnehmer ihre Leistungsfähigkeit über einen längeren Zeitraum wieder aufbauen und können nur schrittweise ins Arbeitsleben zurückkehren.

▪ **Warum sollten Führungskräfte die Rückkehr an die Arbeit unterstützen?**

Als Chef(in) sind Sie oft der erste Ansprechpartner. Studien zeigen, dass die erfolgreiche Rückkehr an den Arbeitsplatz stark vom Verhalten der Vorgesetzten abhängt. Ob Betroffene wieder zu Arbeit gehen und im Erwerbsleben bleiben können, hängt auch davon ab, was Sie sagen und tun. Auch wenn Sie kein Expertenwissen über Long Covid und nicht alle Antworten parat haben, ist es wichtig, dass Sie für genesene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer da sind, ihre Probleme ernst nehmen und helfen, wo Sie können.

▪ **Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen**

Jeder Fall ist anders. Daher braucht jeder Arbeitnehmer je nach Aufgabenbereich, Langzeitsymptomen, Arbeitsumfeld und persönlicher Situation mehr oder weniger Unterstützung. Und deshalb ist es wichtig, die Bedürfnisse und Sorgen genesener Personen ernst zu nehmen, proaktive Änderungen zu ermöglichen, mit denen die Genesenen Gesundheit und Arbeit in Einklang bringen können, und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die für die Betroffenen und Ihr Team funktionieren.

▪ **Wichtige Schritte zur Unterstützung von Arbeitnehmern bei der Rückkehr zur Arbeit**

Wenn Sie sich an die folgenden Schritte halten, haben Ihre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer alle Chancen, sicher an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren und im Erwerbsleben zu bleiben. In diesem Leitfaden finden Sie ausführliche Informationen zu den einzelnen Schritten.

- ✚ **Schritt 1:** Halten Sie den Kontakt, während sie oder er krankgeschrieben ist.
- ✚ **Schritt 2:** Bereiten Sie die Rückkehr an den Arbeitsplatz vor.
- ✚ **Schritt 3:** Führen Sie ein Gespräch, sobald sie oder er wieder da ist.
- ✚ **Schritt 4:** Bieten Sie in den ersten Tagen nach der Rückkehr Unterstützung an.
- ✚ **Schritt 5:** Halten Sie Ihre Unterstützung aufrecht und überprüfen Sie regelmäßig den aktuellen Stand.

▪ **So verwenden Sie diesen Leitfaden**

In diesem Leitfaden finden Sie Informationen darüber, wie Sie Arbeitnehmer unterstützen können, die nach einer Corona-Infektion oder mit Long Covid an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Sie können den Leitfaden gegebenenfalls auch als Ergänzung zu den Leitlinien Ihres Unternehmens für den Umgang mit krankheitsbedingten Fehlzeiten nutzen.

Und nicht vergessen: Wenn Sie sich nicht sicher sind, fragen Sie Ihren Ansprechpartner in der Personalabteilung – Sie müssen das nicht allein bewältigen.

In dieser Broschüre wird erläutert, wie Führungskräfte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unterstützen können, die nach einer Corona-Infektion oder aufgrund von Long Covid unter anhaltenden Symptomen leiden.

Die EU-OSHA hat parallel dazu einen Leitfaden für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entwickelt, die nach einer Corona-Infektion wieder an die Arbeit zurückkehren – siehe <https://osha.europa.eu/en/themes/covid-19-resources-workplace>

Was bedeutet „post-COVID“ und „Long Covid“?

Bei vielen Menschen dauern die Symptome von COVID-19 nur ein paar Tage, wobei die Symptome häufig auch zwei bis vier Wochen anhalten können. Dieser Zeitraum wird als „akute Covid-Infektion“ bezeichnet. Der Begriff „Long Covid“ beschreibt Fälle, in denen Betroffene auch nach vier Wochen noch Symptome haben und sie daran hindern, ihren normalen Tätigkeiten nachzugehen. Diese Erkrankung wird auch „andauernde COVID-19-Beschwerden“ (Symptome dauern 4-12 Wochen) und „Post-COVID-Syndrom“ (über 12 Wochen) genannt.

- COVID-19 ist noch lange nicht vollständig erforscht, aber Forschungsstudien zeigen Folgendes:
- Einer von fünf Betroffenen hat nach vier Wochen immer noch Symptome und bei einem von zehn halten die Symptome 12 Wochen oder länger an. Manche leiden monatelang an Symptomen.
- Wie die Symptome aussehen, ist individuell sehr unterschiedlich, und es gibt noch kein definiertes Verfahren zur Diagnose von Long Covid.
- Die Symptome von Long Covid lassen sich nicht vorhersagen und können sich mit der Zeit verändern, manche Betroffenen leiden ständig unter Symptomen und bei anderen verlaufen sie in Schüben.
- Zu den häufigsten Symptomen gehören:
 - ✚ Fatigue – eine Erschöpfung, die auch durch Ruhe nicht besser wird
 - ✚ Atemnot
 - ✚ Muskel- und Gelenkschmerzen
 - ✚ Schmerzen im Brustkorb
 - ✚ Husten
 - ✚ Ängste, Depression und andere psychischen Probleme
- Weitere Symptome sind Kopfschmerzen, Konzentrations- und Wortfindungsprobleme, Herz- und Blutdruckprobleme, Verlust des Geruchssinns, Ausschlag, Verdauungsprobleme, Appetitlosigkeit und Halsschmerzen.
- Long Covid kann ungewöhnliche Muster aufweisen: Rückfälle sowie Phasen mit neuen, zuweilen merkwürdigen Symptomen. Auch nach einer milden oder sogar asymptomatischen Infektion können schwere Symptome auftreten, die den Alltag merklich beeinträchtigen.

Zu Ihrer Beruhigung: Obwohl die Genesung von einer Covid-19-Infektion lange dauern kann, erholen sich viele Betroffene mit der Zeit. Zudem ist zu erwarten, dass mit zunehmendem Wissen über die Krankheit auch eine bessere Behandlung möglich wird. Die Rückkehr zur Arbeit ist Teil des Genesungsprozesses, auch wenn sie womöglich mit flexiblen oder verminderten Arbeitszeiten und viele Monate mit „gedrosselter“ Leistung einhergeht.

Warum sollten Führungskräfte die Rückkehr an die Arbeit unterstützen?

Die Erfahrung einer Erkrankung und insbesondere von Long Covid und den zugehörigen wechselnden und ungewöhnlichen Symptomen kann bei Arbeitnehmern und Führungskräften Ängste auslösen. Diese Ängste sind überwindbar – diese Broschüre zeigt, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz unterstützen können.

Eine Corona-Infektion verläuft bei jedem Menschen anders. Aber obwohl es manche schwerer trifft als andere, ist es für die meisten Betroffenen aus finanziellen Gründen, für ihre psychische Gesundheit und aus sozialen Gründen wichtig, zurück ins Arbeitsleben zu finden (wenn auch nicht unbedingt direkt in Vollzeit oder mit denselben Aufgaben). Wenn sie optimale Voraussetzungen für den Verbleib im Arbeitsleben bekommen, unterstützt dies womöglich sogar die Genesung.

- Sie als Führungskraft spielen bei der Rückkehr Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Arbeit eine entscheidende Rolle. Als Führungskraft sind Sie:
- oft der erste Ansprechpartner für Angestellte,
- in der optimalen Position, um dem Arbeitnehmer zu vermitteln, dass er auch dann etwas wert und noch er selbst ist, wenn er nicht ganz auf der Höhe ist,
- in der Lage, die Arbeitsaufgaben oder -bedingungen so anzupassen, dass Betroffene nach der Rückkehr Beruf und Gesundheit miteinander in Einklang bringen können.

In dieser Beziehung spielen auch die Personalabteilungen eine entscheidende Rolle und können Führungskräfte bei einigen der in dieser Broschüre genannten Aufgaben unterstützen.

Was sollten Führungskräfte tun, um Arbeitnehmer mit Long Covid bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz zu unterstützen?

- **Jeder Fall ist anders.**

Daher benötigt jeder Arbeitnehmer je nach Aufgabenbereich, Langzeitsymptomen, Arbeitsumfeld und persönlicher Situation mehr oder weniger Unterstützung. Und deshalb ist es wichtig, die Bedürfnisse und Sorgen der Betroffenen ernst zu nehmen, proaktive Änderungen zu ermöglichen, mit denen sie Gesundheit und Arbeit in Einklang bringen können, und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Mit den folgenden Schritten können Sie geeignete Maßnahmen planen und Ihren genesenen Mitarbeitern alle Chancen bieten, sicher an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren und im Erwerbsleben zu bleiben.

Schritt 1: Halten Sie den Kontakt, während der Arbeitnehmer krankgeschrieben ist

- **Halten Sie den Kontakt.** Zeigen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass Sie an sie denken. Vereinbaren Sie die Form des Kontakts (Häufigkeit, telefonisch oder per E-Mail).
- **Besprechen Sie die gesetzlichen Rechte und Pflichten** sowohl des Arbeitgebers als auch des Arbeitnehmers in Bezug auf eine Krankschreibung. Wenn Arbeitnehmer mehr als ein paar Tage fehlen, müssen sie je nach den gesetzlichen Bestimmungen in Ihrem Land womöglich eine formale Krankschreibung vorlegen.
- **Vereinbaren Sie, was Sie Dritten sagen.** Sie sollten mit dem Betroffenen absprechen, welche Informationen Sie an Kollegen und Kunden weitergeben und dabei die Privatsphäre des Betroffenen schützen.
- Wenn es in Ihrem Unternehmen **einen Betriebsarzt und/oder Hilfsangebote für die psychische bzw. körperliche Gesundheit gibt**, informieren Sie die Mitarbeiter über diese Angebote und wie sie sie nutzen können. Arbeitsmedizinische Dienste und Betriebsärzte können fundierte Empfehlungen in Bezug auf Anpassungs- und Hilfsmaßnahmen erstellen und diese mit Zustimmung des betroffenen Arbeitnehmers an den direkten Vorgesetzten weiterleiten.
- Sprechen Sie mit den Mitarbeitern über ihre Wünsche in Bezug auf Maßnahmen, Rehabilitationsprogramme, Arbeitstraining („Jobcoaching“) und externe Agenturen, die im Bereich der betrieblichen Wiedereingliederung tätig sind.
- **Gönnen Sie den Mitarbeitern Ruhe und die Möglichkeit, sich zu erholen.** Viele Betroffene fühlen sich schuldig, wenn sie nicht arbeiten, und das kann ihre Genesung erschweren. Fragen Sie nicht, wann sie wieder arbeiten können, sondern bieten Sie Ihre Hilfe und Unterstützung an.
- **Informieren Sie die Angestellten über die Leitlinien zur Wiedereingliederung** in Ihrem Unternehmen, egal ob sie sich konkret auf COVID-19 beziehen oder nicht.

Schritt 2: Bereiten Sie die Rückkehr an den Arbeitsplatz vor

- **Manche Arbeitnehmer brauchen vor der Rückkehr zur Arbeit womöglich ein ärztliches Attest** – zum Beispiel, wenn die Arbeit mit starker Anstrengung oder Stress verbunden ist, der bzw. die Betroffene eine sicherheitskritische Funktion ausübt oder unter einer Vorerkrankung leidet, die durch COVID-19 schlimmer geworden ist.

- **Versetzen Sie sich in seine bzw. ihre Lage:** Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie schwer krank gewesen wären und nicht wüssten, ob Sie jemals wieder völlig gesund werden? Überlegen Sie, wie sich der Betroffene wohl fühlt, worüber er sich Sorgen macht und welche Prioritäten er hat.
- **Vereinbaren Sie ein Gespräch nach der Rückkehr zur Arbeit, in dem Sie gemeinsam einen Plan machen.** Manche Arbeitnehmer leiden womöglich noch an wechselnden Symptomen, sodass sie nicht sofort die gleichen Leistungen erbringen können wie vorher. Seien Sie flexibel und passen Sie den Plan, wenn nötig, an neue Umstände an. Arbeitsmedizinische Dienste, Vorgesetzte und Arbeitnehmervertreter können Sie dabei unterstützen.
- **Lassen Sie sich vom arbeitsmedizinischen Dienst oder Betriebsarzt beraten, wie der Arbeitsplatz angepasst werden kann.** Möglicherweise können sich diese mit dem behandelnden Arzt des Mitarbeiters absprechen.
- Informieren Sie die Kollegen und Vorgesetzten des betroffenen Mitarbeiters über Long Covid und mögliche Probleme bei der Arbeit und der Rückkehr an die Arbeit.
- Nutzen Sie gegebenenfalls **Beratungsangebote, Hilfsprogramme** oder **staatliche Maßnahmen – allgemeine oder spezielle für COVID-19** –, die Anpassungen des Arbeitsplatzes fördern, mit denen die Teilhabe Betroffener am Erwerbsleben gewährleistet wird.

Schritt 3: Führen Sie ein Gespräch, sobald der Arbeitnehmer wieder da ist

- Überlegen Sie **vor dem Gespräch**, welche Änderungen im Arbeitsumfeld und bei den Arbeitsaufgaben praktisch möglich sind, und bitten Sie den Arbeitnehmer, dies ebenfalls zu tun. Bereiten Sie sich auf das Treffen gut vor, damit Sie darüber sprechen können, wie die Erkrankung des Arbeitnehmers sich womöglich auf seine Arbeit auswirkt, welche Aufgaben er sich noch zutraut und, ganz wichtig, welche Änderungen es ihm ermöglichen, seine Arbeit (oder Teile davon) zu erledigen. Bitten Sie den Betroffenen, sich bei seinem Arzt zu erkundigen, was er tun bzw. nicht tun sollte, und binden Sie den arbeitsmedizinischen Dienst bzw. Betriebsarzt ein. Dabei kann es sinnvoll sein, auch die Personalabteilung, die Partner, den direkten Vorgesetzten oder die Arbeitnehmervertreter einzubinden.
 - ✚ Der unmittelbare Vorgesetzte und der Mitarbeiter können gemeinsam die Anforderungen am Arbeitsplatz in die folgenden Kategorien einteilen, ihren prozentualen Anteil an einem durchschnittlichen Arbeitstag (vor der Krankschreibung) abschätzen und untersuchen, ob sich der Mitarbeiter nach seiner Rückkehr zur Arbeit diesen Anforderungen gewachsen fühlt:
 - ✚ Kognitiv – Verarbeitung komplexer Daten, Dateneingabe unter höchster Konzentration, schneller Aufgabenwechsel, Verwendung unterschiedlicher Systeme, komplexe Entscheidungsfindung, Fällen schneller und riskanter Entscheidungen, Handhabung verschiedener Interessenträger oder Berichte
 - ✚ Körperlich – repetitive Bewegungen, statische Körperhaltungen, gelegentliches Bewegen unhandlicher oder schwerer Gegenstände
 - ✚ Seelisch – Umgang mit schutzbedürftigen Personen/Kindern, besorgten Klienten/Kunden, potenzieller Aggression oder Gewalt; Notwendigkeit emotionaler Flexibilität und Belastbarkeit
 - ✚ Dies könnte bei der Ermittlung spezifischer und nützlicher Anpassungen helfen.
- Lassen Sie sich **während des Gesprächs** Zeit, damit sich der Mitarbeiter wohlfühlt; fragen Sie, wie es ihm geht und worüber er sich Sorgen macht, und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Schlagen Sie für die ersten Wochen nach der Rückkehr mögliche Anpassungen bei Arbeitsumfeld, -prioritäten und -zeiten vor – fragen Sie den Mitarbeiter nach seinen Ideen. Erklären Sie, dass Sie überwachen und prüfen werden, wie sich die Dinge entwickeln. Sprechen Sie darüber, was am ersten Arbeitstag bzw. in der ersten Arbeitswoche ansteht. Machen Sie gemeinsam einen Wiedereinstiegsplan, mit dem Sie beide zufrieden sind. Der Plan muss praktisch umsetzbar sein, d. h. genau auflisten, wer was wann zu tun hat. Darüber hinaus muss er flexibel gestaltet sein, da sich erst in der Praxis herausstellt, was für beide Seiten funktioniert. Leiten Sie den Plan an den arbeitsmedizinischen Dienst oder Betriebsarzt und

womöglich auch an die Personalabteilung oder die Kollegen des betroffenen Mitarbeiters weiter.

- **Vermeiden Sie unerbetene Änderungen.**

Schritt 4: Bieten Sie in den ersten Tagen nach der Rückkehr Unterstützung an

- Begrüßen Sie den Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin am ersten Tag nach der Rückkehr persönlich.
- Erlauben Sie ihm, die Dinge anfangs langsam anzugehen, damit er sich nicht von der Arbeit überwältigt fühlt und möglicherweise wieder krankschreiben lässt.
- Erinnern Sie ihn an die Arbeitsprioritäten, -zeiten und -anpassungen, auf die Sie sich geeinigt haben, und prüfen Sie, ob sie gut funktionieren.
- Sorgen Sie dafür, dass der genesene Arbeitnehmer gegebenenfalls über neue Arbeitsverfahren informiert und neuen Kollegen vorgestellt wird und auch sonst über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden ist.
- Vereinbaren Sie regelmäßige Gespräche, in denen der Mitarbeiter berichten kann, wie es gesundheitlich und auf der Arbeit läuft.

Schritt 5: Halten Sie Ihre Unterstützung aufrecht und überprüfen Sie regelmäßig den aktuellen Stand

Dieser Punkt unterscheidet sich etwas von den normalen Verfahren bei der Rückkehr zum Arbeitsplatz. Weil die Symptome einer Corona-Infektion unbeständig sind und sich mit der Zeit ändern, ist es besonders wichtig, dass die vereinbarten Arbeitsaufgaben bzw. Anpassungen regelmäßig überprüft werden. Wenn möglich, sollte ein Arbeitsmediziner die Fortschritte nach der Wiederaufnahme der Arbeit regelmäßig kontrollieren. So sind Sie auf mögliche Probleme vorbereitet und können dafür sorgen, dass Ihr Mitarbeiter die bestmögliche Chance hat, trotz anhaltender Symptome weiterhin zu arbeiten.

- **Kommunizieren Sie regelmäßig und offen.** Vereinbaren Sie Gespräche, in denen Sie darüber reden, was funktioniert und was angepasst werden sollten.
- **Überprüfen Sie die Arbeitsbelastung** und vereinbaren Sie eine schrittweise Ausweitung der Aufgaben, wobei dies in manchen Fällen nicht nur Wochen, sondern Monate dauern kann. Für manche Betroffene erhöht eine langsame Steigerung die Chance für eine erfolgreiche Rückkehr an die Arbeit. So lassen sich Rückfälle und weitere Krankschreibungen vermeiden. Einige wenige Arbeitnehmer können womöglich aufgrund ihrer andauernden Symptome die beruflichen Anforderungen nicht mehr erfüllen – in diesem Fall ist es an der Zeit, über andere Arbeitsaufgaben oder eine Versetzung zu sprechen.
- **Lassen Sie sich, wenn nötig, von der Personalabteilung beraten.** Gegebenenfalls müssen befristete Corona-Richtlinien entwickelt werden, die besonders das Thema krankheitsbedingte Fehlzeiten behandeln und klar regeln, dass Mitarbeiter, die länger krankgeschrieben sind oder ihre Arbeitsbelastung reduzieren müssen, nicht bestraft, sondern unterstützt werden.
- Längere Fehlzeiten und angepasste Arbeitsstunden können sich auch auf die Weiterbildung der Mitarbeiter auswirken; prüfen Sie, wie sich dies auch auf Weiterbildungspflichten auswirkt, insbesondere in regulierten Berufen.
- **Behalten Sie die Arbeitsbelastung der anderen Angestellten im Auge.** Je nach den Infektionsraten in Ihrer Region und den geltenden Protokollen fallen womöglich viele Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund von COVID-19 oder den langfristigen Folgen einer schweren Erkrankung aus. Wenn viele Arbeitnehmer fehlen oder nur eingeschränkt arbeiten können, kann dies das Unternehmen und die noch verbliebenen Mitarbeiter belasten. Halten Sie die zusätzliche Arbeitsbelastung so gering wie möglich und sorgen Sie dafür, dass sie nicht zu lange andauert. Die direkten Vorgesetzten spielen eine wichtige Rolle bei der Überwachung der Situation und bei der Gewährleistung, dass die einzelnen Arbeitnehmer nicht überlastet werden. Halten Sie die Regelungen und Vereinbarungen bezüglich der Arbeits- und Ruhezeiten ein und räumen Sie den Arbeitnehmern das Recht ein, nach Feierabend von der Arbeit abzuschalten.

- Trotz Impfungen oder der Rückkehr genesener Mitarbeiter zur Arbeit sollten die empfohlenen Infektionsschutzmaßnahmen (Abstand halten, regelmäßiges Händewaschen/Hygiene und Atemschutzmasken) weiterhin eingehalten werden, um die Ausbreitung des Virus zu verhindern. Diese Maßnahmen bleiben auch nach einer erfolgreichen Impfkampagne wichtig.
- Achten Sie im Rahmen der Wiedereinstiegsplanung darauf, dass der Mitarbeiter nicht seine ganze Energie in die Arbeit steckt, sondern noch Kraft für Familie, Freunde und Freizeit hat.

Beispielhafte Anpassungen am Arbeitsplatz

Es gibt viele mögliche Anpassungen oder kleine Veränderungen, die es genesenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erleichtern können, Gesundheit und Arbeit unter einen Hut zu bringen. Laut Fachleuten für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz werden die besten Ergebnisse erzielt, wenn Führungskraft und Arbeitnehmer dies gemeinsam entscheiden. Seien Sie flexibel. Sie können gerne Vorschläge machen und Ihre Mitarbeiter nach ihren eigenen Ideen fragen, sollten sie aber nicht zu bestimmten Anpassungen zwingen. Natürlich können Sie nicht jede Idee umsetzen, aber in der Regel ist es möglich, Anpassungen zu finden, die am jeweiligen Arbeitsplatz gut funktionieren. Das Wichtigste ist, dass Sie sich beide auf einen Plan einigen.

Schrittweise Rückkehr und Erhöhung der Arbeitsstunden

Weil die Symptome einer Corona-Infektion die Betroffenen noch lange beeinträchtigen können, brauchen sie möglicherweise einen langsamen Wiedereinstieg an die Arbeit. In der Regel reicht bei Long Covid eine kurze Übergangsphase nicht aus. Die Arbeitsstunden sollten mit der Zeit angepasst werden, möglicherweise über viele Wochen oder Monate.

Für Mitarbeitende, die an Erschöpfungszuständen leiden, sind die Arbeit im Homeoffice und eine „gedrosselte“ Arbeitsleistung (d. h. viele Pausen, die von den Symptomen bestimmt werden) wichtig. Manche Arbeitnehmer können womöglich wieder in Vollzeit arbeiten, für andere ist dagegen eine geplante Reduzierung der Arbeitsstunden besser geeignet.

Manchmal erleiden Mitarbeiter mit Long Covid noch Tage, nachdem sie sich überanstrengt haben, einen Rückfall. Sie sollten sich hierbei von dem Mitarbeiter leiten lassen (und sich bewusst machen, dass er sich selbst noch an ein Leben mit Symptomen gewöhnt).

Weitere Beispiele

Die Anpassungen sollten auf den individuellen Fall zugeschnitten sein, d. h. welche konkreten Symptome und Einschränkungen vorliegen und wie sich dies auf die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit auswirken. Dazu sind individuelle Genesungs- und Wiedereinstiegspläne erforderlich. Einige der folgenden Punkte erscheinen vielleicht selbstverständlich, sollten aber formalisiert werden, damit sie auch wirklich berücksichtigt werden:

- Änderungen bei den Arbeitszeiten (Beginn, Ende und Pausen),
- Änderungen bei den zu leistenden Arbeitsstunden, z. B. kürzere Arbeitstage oder einzelne Urlaubstage in der Woche,
- Änderungen im Schichtdienst, z. B. keine Spät-, Früh- und/oder Nachtschichten, damit der Mitarbeiter dann arbeiten kann, wenn er die meiste Energie hat,
- Änderungen im Arbeitsmuster, z. B. langsames Arbeiten, regelmäßige und/oder zusätzliche Pausen,
- Änderungen beim Arbeitspensum, z. B.:
 - ✚ weniger Aufgaben als normal innerhalb einer bestimmten Frist
 - ✚ mehr Zeit für die Erledigung der üblichen Aufgaben und keine knappen Fristen,
- vorübergehende Änderung von Pflichten und Aufgaben („angepasste Aufgaben“),
- Unterstützung, z. B.:
 - ✚ klare Hilfsangebote – ein Ansprechpartner, an den sich der Mitarbeiter wenden kann
 - ✚ Unterstützung nach dem „Buddy“-Prinzip
 - ✚ Urlaub für Arzttermine
 - ✚ kein isoliertes Arbeiten,

- klare Zielvorgaben und Kontrollmechanismen,
- wenn möglich, zum Teil Arbeit im Homeoffice,
- regelmäßige Kontrolle auf neue oder veränderte Symptome,

Wenn Sie glauben, dass die gesundheitlichen Probleme die Kriterien einer Behinderung erfüllen, gelten für Arbeitgeber zusätzliche Verpflichtungen, angemessene Anpassungen am Arbeitsplatz vorzunehmen. Lassen Sie sich vom arbeitsmedizinischen Dienst und der Personalabteilung beraten.

Wie kann der arbeitsmedizinische Dienst Führungskräfte und genesene Arbeitnehmer unterstützen?

Wenn Arbeitnehmer lange krank waren, kann die verfrühte Rückkehr an den Arbeitsplatz bzw. zum vollen Arbeitspensum einen Rückfall auslösen. Experten für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz können auf unterschiedliche Weise helfen:

- indem sie eine effiziente Abschätzung der Risiken am Arbeitsplatz in Bezug auf Long Covid und die Rückkehr in das Erwerbsleben unterstützen und geeignete Schutzmaßnahmen identifizieren,
- indem sie eine individuelle Bewertung durchführen, einen maßgeschneiderten Genesungs- und Wiedereinstiegsplan erstellen und gewährleisten, dass eine angemessene medizinische Untersuchung durchgeführt wurde,
- sie haben Erfahrung bei der Untersuchung von Arbeitnehmern mit neuen und wenig bekannten Erkrankungen und können einschätzen, wie sich Symptome auf die Leistungsfähigkeit auswirken,
- indem sie gemeinsam mit Ihnen und Ihren Kollegen eine maßgeschneiderte Abschätzung der Risiken am Arbeitsplatz bzw. durch die Arbeitsaufgaben vornehmen,
- indem sie die Sicherheit einzelner Arbeitnehmer und ihrer Kollegen prüfen,
- indem sie eine Gesundheitsüberwachung einrichten, wenn die reguläre Gesundheitsbewertung an andere Risiken angepasst werden muss.

Wenn Sie weitere Informationen brauchen, wenden Sie sich an einen Experten für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, den arbeitsmedizinischen Dienst oder einen Betriebsarzt.

Ihre grundsätzliche Verantwortung als Führungskraft

Ihre Aufgabe ist es, Arbeitnehmer, die an den Arbeitsplatz zurückkehren, zu unterstützen, indem Sie gesprächsbereit bleiben und, wo immer möglich, Anpassungen der Arbeitsbedingungen ermöglichen. Sie müssen nicht alle Antworten kennen.

Wenn Sie nicht wissen, was Sie tun sollen, oder Hilfe und Rat brauchen, wenden Sie sich an andere Führungskräfte, Ihre Personalabteilung oder einen Experten für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.

Wenn Sie in einer großen Organisation arbeiten, sollten Sie wissen, wo Sie Informationen zu den folgenden Themen finden:

- die Richtlinien Ihrer Organisation für die Rückkehr an den Arbeitsplatz,
- Hilfsangebote zu den Themen Wohlergehen und psychische Gesundheit (z. B. Beratungsstellen, Netzwerke für Mitarbeiter),
- Hilfe zur Rehabilitation (z. B. Physiotherapie),
- praktische Unterstützung bei Fragen wie Kinderbetreuung und langfristige gesundheitliche Probleme.

COVID-19 ist eine neue Krankheit. Deshalb ist dies ein vorläufiges Dokument, das aktualisiert wird, wenn neue Informationen vorliegen.

Die EU-OSHA hat eine Reihe von Leitfäden und Hilfsmitteln herausgegeben, mit denen Unternehmen auf die Auswirkungen von COVID-19 am Arbeitsplatz reagieren können. Sie finden diese Dokumente unter dem speziellen Menüpunkt [Gesunde Arbeitsplätze gegen die Pandemie](#).

Weitere Materialien finden Sie auf der Website der EU-OSHA zum Thema [Rehabilitation und Rückkehr in den Arbeitsprozess](#).

Autorinnen und Autoren: Professor Ewan Macdonald, Dr. Drushsca Laloo, Dr. Clare Raynor und Dr. Jo Yarker, Arbeitsgruppe „Long Covid“ der Society of Occupational Medicine (SOM).

Die EU-OSHA bedankt sich bei der Society of Occupational Medicine (SOM).

Projektmanagement: Ioannis Anyfantis, Elke Schneider, William Cockburn, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA)

© Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2021

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.