



Mit der Unterstützung von  
**ligue fribourgeoise contre le cancer**  
**krebsliga freiburg**



## **Leitfaden bewährter Praktiken zur Begleitung einer oder eines an Krebs erkrankten Mitarbeiterin oder Mitarbeiters**

## Vorwort

Sie halten hier den Leitfaden bewährter Praktiken zur Begleitung einer oder eines an Krebs erkrankten Mitarbeiterin<sup>1</sup> oder Mitarbeiters<sup>1</sup> in den Händen. Er entstand im Rahmen einer 2015 an der Hochschule für Wirtschaft in Freiburg erstellten Bachelorarbeit.

Dank der Fortschritte der modernen Medizin ist Krebs heute, in bestimmten Fällen, eine heilbare Erkrankung. Während sich auf medizinischer Ebene die Erfolge aneinanderreihen, so ist dies aus wirtschaftlicher Sicht und insbesondere bei Arbeitgebern nicht immer der Fall. Die berufliche Wiedereingliederung an Krebs erkrankter Mitarbeiter stellt für die Unternehmen oft eine noch neue Situation dar. Manchmal sind die Arbeitgeber aber auch dadurch verunsichert, dass die erkrankten Personen während ihrer Krankheit weiterarbeiten wollen. Krebs wirft somit zahlreiche Probleme für Unternehmen auf, die noch keine oder wenig Erfahrung haben und unsicher sind, wie sie damit umgehen sollen.

Ich habe daher beschlossen, einen Leitfaden zu erstellen, der es sowohl den Patientinnen<sup>2</sup> und Patienten<sup>2</sup> als auch dem Unternehmen ermöglicht, bestmöglich mit der Erkrankung im beruflichen Umfeld umzugehen. Er ist in erster Linie für kleine und mittlere Unternehmen bestimmt, die nicht unbedingt einen bestimmten Ablauf für den Umgang mit Langzeiterkrankungen von Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmern vorgesehen haben. Auch wird Krebs in einem kleinen oder mittleren Unternehmen emotional anders angegangen als in einem multinationalen Unternehmen.

Bei meinen Studien hatte ich die Möglichkeit, mich mit Frau Julie Farine, Psychologin in der ambulanten Onkologie des Kantonsspitals Freiburg, zu unterhalten. Auszüge unserer Unterredung sind in diesen Leitfaden eingearbeitet, und ich danke ihr verbindlichst für ihren Beitrag. Auch hätte dieser Leitfaden nie ohne die Unterstützung der Krebsliga Freiburg erstellt werden können, der ich sehr für ihren Einsatz danke. Schliesslich konnte ich auch nur dank derer, die sich bereit erklärt haben, an meiner qualitativen und quantitativen Studie teilzunehmen, gute Praktiken zum Umgang mit der Krankheit zusammentragen, und ich danke ihnen allen für ihr Engagement.

Margaux Sidler

<sup>1</sup> Im restlichen Dokument abgekürzt auf die männliche Form

<sup>2</sup> Im restlichen Dokument abgekürzt auf die männliche Form

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	4
<i>Phase 1</i> : Diagnose und Meldung der Krankheit an den Arbeitgeber .....	7
<i>Phase 2</i> : Behandlung der Krankheit .....	9
<i>Phase 3</i> : Berufliche Wiedereingliederung .....	13
Resümee .....	17
Quellen .....	18

## Einleitung

### Die Problematik des Umgangs mit Krebs in einem kleinen oder mittleren Unternehmen

2013 waren im Kanton Freiburg mehr als 550 Personen im Alter zwischen 20 und 64<sup>3</sup> von Krebs betroffen. Potenziell waren dies berufstätige Personen und die Krankheit hat damit ihr berufliches Umfeld und die Organisation der Arbeitsabläufe durcheinandergebracht. Während es in grossen Unternehmen vorgesehene Abläufe oder externe Dienstleister für eine solche Situation gibt, ist dies bei kleinen und mittleren Unternehmen nicht immer der Fall. Nicht nur der emotionale Aspekt kann hier umso grösser sein, auch die Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens ist davon betroffen. Ist man zum ersten Mal mit dieser Situation konfrontiert, verhält man sich dem erkrankten Mitarbeiter gegenüber vielleicht recht ungeschickt und die angestrebten Lösungen können unangemessen sein. Ergebnis der mangelnden Erfahrung ist sehr oft eine ungeschickte berufliche Wiedereingliederung, die dann zu einer Beendigung der Vertragsverhältnisse führt. Der Mitarbeiter hat sich beispielsweise während seiner Krankheit nicht genügend unterstützt gefühlt oder seine Kollegen haben ihn bei seiner Rückkehr in gewisser Weise diskriminiert. Dem Betroffenen ist es dann also zwar geglückt, die Oberhand über die Krankheit zu gewinnen, auf beruflicher Ebene sind er und das Unternehmen diesbezüglich aber gescheitert.

### Quellen

Zur Erstellung dieses Leitfadens habe ich zwei Analysen durchgeführt: eine qualitative und eine quantitative. Die qualitative Analyse fand in Form von Gesprächen mit Patienten oder ehemaligen Patienten und Verantwortlichen von Personalabteilungen im Kanton Freiburg statt. Ferner habe ich mit Frau Julie Farine, Psychologin in der ambulanten Onkologie des Kantonsspitals Freiburg, gesprochen. Das Ergebnis dieser qualitativen Studie hat es mir ermöglicht, einen vorläufigen Leitfaden zu erstellen, der anschliessend in quantitativer Hinsicht getestet wurde. Mit Hilfe von Fragebögen für Patienten oder ehemalige Patienten und Fragebögen für Personalabteilungen konnte ich meine verschiedenen Hypothesen bestätigen oder widerlegen. Daraufhin war es mir dann möglich, diesen vorliegenden Leitfaden zu erstellen.

<sup>3</sup> Krebsregister der Krebsliga Freiburg

## Ziele des Leitfadens

Ziel des Leitfadens ist die optimale Begleitung eines an Krebs erkrankten Mitarbeiters. Dies insbesondere durch:

- Eine angemessene Haltung der einzelnen Beteiligten bei der Ankündigung der Krankheit
- Die Beruhigung der betroffenen Person in Bezug auf ihren Platz im Unternehmen
- Kommunikation und Informationsweitergabe gemäss Wunsch des erkrankten Mitarbeiters sowie Respektierung seiner Privatsphäre
- Die Wertschätzung des Mitarbeiters während der Behandlungsphase
- Klare Verständigung, periodische Evaluierungen und Flexibilität, wenn in der Zeit der Behandlungen weitergearbeitet wird
- Die Organisation der Rückkehr des Mitarbeiters
- Den richtigen Mittelweg in der Haltung der beteiligten Parteien, Flexibilität, Unterstützung und Präsenz während der Wiedereingliederung
- Eine auch langfristige Berücksichtigung der Krankheit
- Die Berücksichtigung einer neuen Einstellung des Mitarbeiters zur Arbeit

Die Umsetzung dieser verschiedenen Ziele kommt sowohl dem erkrankten Mitarbeiter als auch dem Unternehmen zu Gute. Der Mitarbeiter kann sich während der Behandlungsphase vollständig seiner Gesundheit widmen, was für seine Heilung einen nicht zu unterschätzenden Aspekt darstellt. Bei seiner Rückkehr findet er ein für seine schrittweise Wiedereingliederung ins Arbeitsleben förderliches Arbeitsumfeld vor. Für das Unternehmen ist dies die Garantie dafür, weiterhin gute Beziehungen mit dem Mitarbeiter aufrechtzuerhalten und bei seiner Rückkehr auf ihn zählen zu können. Das erspart ihm zahlreiche Probleme, wie betriebsinterne Konflikte, Motivationsverlust und nachlassendes Engagement des Mitarbeiters, bis hin zur Kündigung und betriebsinternen Reorganisation. All diese Probleme können möglicherweise nicht zu vernachlässigende Kosten für das Unternehmen darstellen, die aber durch Anwendung der in diesem Leitfaden dargestellten Prinzipien vermieden werden können.

## Aufbau

Der Leitfaden für den Umgang mit der Erkrankung im Unternehmen gliedert sich in folgende drei Phasen:

1. Diagnose und Meldung der Krankheit an den Arbeitgeber
2. Behandlungsphase (Arbeitseinstellung und/oder Beibehaltung der beruflichen Tätigkeit)
3. Berufliche Wiedereingliederung

Für jede der drei Phasen sind Ratschläge für die drei beteiligten Zielgruppen angegeben, für die Personalabteilung<sup>4</sup>, für die Vorgesetzte<sup>4</sup> oder den Vorgesetzten<sup>5</sup> und für die Kollegen. Diese Ratschläge sind mit den Bedürfnissen des Erkrankten direkt in Verbindung gesetzt und in vereinfachter Form in den Tabellen wiedergegeben. Zu einigen Punkten sind am Ende jeder Phase detailliertere Erläuterungen und Auszüge aus der Unterredung mit der Psychologin Julie Farine angegeben.

### **Arbeit mit dem Leitfaden und Hilfsmittel zur Umsetzung**

Dieser Leitfaden ist in erster Linie für die Personalabteilung des Unternehmens oder Personen bestimmt, die diese Funktion übernehmen. Diese finden Ratschläge für sich selbst und Ratschläge, die sie ihrerseits direkt an den Vorgesetzten und die Kollegen weitergeben können. Dies kann beispielsweise im Rahmen einer Sitzung erfolgen, an der die engsten, von der Meldung der Erkrankung am meisten betroffenen Mitarbeiter teilnehmen. Neben diesem Leitfaden stehen dem Unternehmen Informationsfaltblätter für den Vorgesetzten und für Kollegen zur Verfügung. Diese Faltblätter enthalten ein für sie möglicherweise hilfreiches Resümee der in diesem Leitfaden enthaltenen Informationen. Sie können z.B. am Ende einer zwecks Informierung über die Erkrankung oder zum entsprechenden Informationsaustausch organisierten Sitzung oder auch ohne vorherige Zusammenkunft ausgegeben werden, um dem Vorgesetzten und den Kollegen die Grundelemente für einen optimalen Umgang mit der Situation zu vermitteln.

### **Allgemeine Hinweise**

Krebs ist eine sehr individuelle Krankheit, jeder Fall ist einzigartig. Einer Verallgemeinerung muss daher mit Vorsicht begegnet werden. Manche Bedürfnisse, wie beispielsweise Einfühlungsvermögen, werden von sehr vielen Patienten genannt, während das Bedürfnis, mit dem Unternehmen zu kommunizieren von Person zu Person sehr unterschiedlich sein kann. Es darf auch nicht vergessen werden, dass jede Person, jeder Vorgesetzte oder Kollege unterschiedlich auf die Krankheit reagiert.

Selbst wenn der Leitfaden wertvolle Ratschläge liefert, so muss er doch flexibel umgesetzt und der Situation, der jeweiligen Persönlichkeit und der Sensibilität der oder des Einzelnen angepasst werden.

Die qualitativen und quantitativen Studien stützen sich auf eine sehr kleine Population, und die daraus gewonnenen Ergebnisse sind daher mit Zurückhaltung zu verallgemeinern.

Der Leitfaden macht auch keine Angaben zu Gehaltsproblematiken, Invalidenversicherungsfomalitäten, Entlassungsnotwendigkeiten oder sonstigen rechtlich-juristischen Fragen.

<sup>4</sup> In den Tabellen mit Ratschlägen abgekürzt «HR» Human

<sup>5</sup> Im restlichen Dokument abgekürzt auf die männliche Form und in den Tabellen abgekürzt «Vorgesetzter»

## Phase 1 : Diagnose und Meldung der Krankheit an den Arbeitgeber

### Beschreibung

Im Allgemeinen fürchtet sich der Mitarbeiter davor, dem Arbeitgeber seine Krebserkrankung zu melden. Er befürchtet insbesondere, seinen Arbeitsplatz zu verlieren und sorgt sich vor der Reaktion des beruflichen Umfeldes. Manchmal sind diese Ängste so stark, dass der Mitarbeiter nichts von seiner Krankheit erzählt und beschliesst, allein damit fertig zu werden. Wenn die Krankheit jedoch bekannt ist, gibt es Verhaltensweisen, die den Mitarbeiter entlasten und auch positiv für seine Heilung sein können; dann, wenn sich der Mitarbeiter zumindest beruflich keinerlei Sorgen machen muss.

### Ziele

- Den Personen die Freiheit einräumen, sich ihre eigenen Gedanken über die Krankheit zu machen
- Den Mitarbeiter bezüglich seiner beruflichen Sorgen entlasten
- Den Willen der Person respektieren
- Der erkrankten Person gegenüber Verständnis für die Situation entgegenbringen und adäquates Verhalten durch den Vorgesetzten und die Kollegen
- Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie
- Orientierung des Unternehmens Richtung externe Fachdienstleister

## Ratschläge

Bedürfnisse des erkrankten Mitarbeiters	Zu ergreifende Massnahmen Einzunehmende Haltung	Wer?
Unterstützt und angehört werden	Einfühlsame Haltung einnehmen	HR
	Bei Reorganisation der Arbeit einen Austausch mit dem Vorgesetzten und den Kollegen organisieren. Wenn diese sich unsicher über die von ihnen einzunehmende Haltung sein sollten, erklären, dass Einfühlsamkeit geschätzt wird. Ihnen am Ende der Zusammenkunft die Faltblätter austeilen <sup>a</sup>	HR
Bezüglich des Platzes im Unternehmen beruhigt werden	Der Person bestätigen, dass sie ihren Platz behält oder ihr zusichern, dass geeignete Massnahmen ergriffen werden, wenn der Platz nicht erhalten werden kann	HR und Vorgesetzter
Schuldgefühle dafür ablegen, dass die Gesundheit in den Vordergrund gestellt wird	Der Person versichern, dass das Unternehmen ihre Situation versteht und ihr die zur Heilung erforderliche Zeit gibt	HR und Vorgesetzter
Seine Wünsche betreffend Kommunikation und auch Privatsphäre respektiert sehen	Sich bei der erkrankten Person bezüglich der Weitergabe von Informationen informieren: was darf wem gesagt werden? Sich erkundigen, ob die Person in Kontakt bleiben möchte oder nicht, fragen, wie dieser Kontakt aufrechterhalten werden soll (z.B. durch Telefonanrufe, E-Mails, Besuche zu Hause, usw.) und diese Information an den Vorgesetzten und die Kollegen weitergeben	HR
Eine Übereinstimmung in den Vorsätzen und dem Verhalten der verschiedenen Akteure des beruflichen Umfeldes erkennen	Eine gemeinsame Strategie zwischen Personalabteilung und Vorgesetztem festlegen, um Verwirrung zu vermeiden.	HR und Vorgesetzter
Unterstützung erhalten und sehen, dass das Unternehmen mit dieser Situation klar kommt	Die Person über die Krebsliga Freiburg informieren. Wenn man sich mit einer solchen Situation nicht auskennt, die Liga für Ratschläge und Unterstützung kontaktieren und gegebenenfalls Unterstützung für eine Informationssitzung für den Vorgesetzten und die Kollegen erbitten.	HR



## Weitere Einzelheiten...

### Informationssitzung für den Vorgesetzten und die Kollegen:

Für den Fall, dass der Vorgesetzte und die Kollegen über die Krankheit informiert worden sind, kann die Personalabteilung eine Sitzung mit den am nächsten stehenden Personen organisieren. Im Zuge einer Reorganisation der Arbeit müssten die Personen die Möglichkeit haben, sich über diese Situation auszutauschen und von der Personalabteilung insbesondere darüber Informationen bekommen, wie sie sich gegenüber der erkrankten Person verhalten sollen. Vorausgesetzt sie bekunden ihren Willen, diesbezüglich mehr zu erfahren. Wie für die Verantwortlichen der Personalabteilung ist Mitgefühl auch für den Vorgesetzten und die Kollegen angesagt. Jedoch handelt es sich hier um einen Aspekt der Persönlichkeit eines jeden einzelnen und das Unternehmen kann niemanden dazu zwingen, bestimmte Gefühle zu haben oder zu zeigen. Es ist daher in erster Linie ein Ratschlag für den Vorgesetzten und die Kollegen, denen es dann ihrerseits aber freisteht, diesen auch umzusetzen. Sie haben das Recht, bezüglich der Krankheit ihre eigene Reaktion zu zeigen, wobei es am wichtigsten ist, die erkrankte Person so zu respektieren, wie alle anderen Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang müssen der Vorgesetzte und die Kollegen auch daran erinnert werden, sich die Zeit zu nehmen und nachzudenken. Krebs ist keine harmlose Krankheit, sie ist es allemal wert, dass man sich mit der Situation beschäftigt und die eigene Reaktion auf die neue Lage beobachtet. Ein Austausch mit dem erkrankten Mitarbeiter ist da umso bereichernder.

Die Ansicht der Psychologin Julie Farine: « (...) *C'est normal d'être mal à l'aise. (...) Prendre un moment pour accueillir ce qu'on ressent, réfléchir à qui on a le droit d'en parler et prendre le temps d'échanger avant de voir le collaborateur.* » (Übersetzung: « (...) *Es ist normal, sich nicht wohl dabei zu fühlen. (...) Sich einen Moment Zeit nehmen, um zu spüren, was man fühlt, nachdenken, mit wem man darüber reden darf und sich die Zeit nehmen, sich auszutauschen, bevor man den erkrankten Mitarbeiter sieht.* »)

## Phase 2 : Behandlung der Krankheit

### Beschreibung

Die Krankheitsbehandlungen, während denen der Patient um sein Überleben kämpft, sind sehr oft mit einer Krankschreibung verbunden. In dieser Zeit bestehen noch gewisse Befürchtungen, wie etwa die Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes. Es gibt nun jedoch Möglichkeiten, diese zu verringern, indem man dem Mitarbeiter zum Beispiel zeigt, dass er noch Teil der Organisation ist und man sich für sein Befinden und seinen Krankheitsverlauf interessiert. Manchmal ist die Situation der kranken Person während den Behandlungen jedoch eine vollkommen andere. Vielleicht entscheidet sie sich dafür, ihre Berufstätigkeit, gegebenenfalls auch reduziert, fortzusetzen. Die Herausforderungen sind sehr unterschiedlich und erfordern unter anderem Flexibilität der einzelnen Beteiligten und gewisse Klarstellungen.

### Objectifs

- Aufrechterhaltung der Integration der kranken Person im Unternehmen und des Kontaktes mit ihr
- Beruhigen des Mitarbeiters bezüglich seiner beruflichen Sorgen
- Optimales Management bei Beibehaltung der beruflichen Tätigkeit

## Ratschläge

Bedürfnisse des erkrankten Mitarbeiters	Zu ergreifende Massnahmen Einzunehmende Haltung	Wer?
Sich noch als Teil des Unternehmens fühlen	<p>Wenn von der Person gewünscht, sich nach ihrem Befinden erkundigen, aber auf die Weise, wie diese es angegeben hat, entsprechend massvoll und in einer unter den einzelnen Personen koordinierten Weise<sup>b</sup></p> <p>Die Verbindung mit der Person aufrechterhalten und sie zu Geschehnissen ausserhalb des beruflichen Rahmens einladen. Wenn sie es möchte, ihr Tätigkeitsberichte zusenden, damit sie informiert bleibt</p>	Alle
Bezüglich seiner Arbeitsstelle, der seiner Krankheit einzuräumenden Vorrangigkeit und der Erledigung seiner Arbeit beruhigt werden	Die Person daran erinnern, dass sie ihren Platz im Unternehmen behält und sie sich nun vorrangig um sich kümmern soll. Sie auch hinsichtlich der Verteilung ihrer Arbeit auf die Kollegen oder hinsichtlich der ordnungsgemässen Erledigung ihrer Arbeit durch ihre Vertreterin/ihren Vertreter beruhigen <sup>6&amp;c</sup>	HR und Vorgesetzter
Sehen, dass die Beibehaltung der Berufstätigkeit gut organisiert und vom Unternehmen positiv aufgenommen wird	Klar über die Situation reden (die Arbeit ist keine Verpflichtung) und eine gewisse Flexibilität im Hinblick auf die mit der Krankheit verbundenen Unvorhersehbarkeiten zeigen. Eventuell eine oder mehrere Anpassungen des Arbeitsplatzes vornehmen (z.B. geeignetes Material). Regelmässige Standortgespräche vorsehen <sup>d</sup>	HR und Vorgesetzter
Sehen, dass seine Kompetenzen trotz Erkrankung noch wertgeschätzt werden und er, wenn die berufliche Tätigkeit beibehalten wird, noch als vollwertiger Mitarbeiter betrachtet wird	Das richtige Mass zwischen einer einfühlsamen und einer normalen Haltung bevorzugen <sup>e</sup>	Alle

<sup>6</sup> Im restlichen Dokument abgekürzt auf die männliche Form

## Weitere Einzelheiten...

### **°Nach dem Befinden erkundigen:**

In den meisten Fällen wird es vom Erkrankten gerne gesehen, wenn das Unternehmen nach dem Befinden fragt. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Angaben der betreffenden Person dazu, wie dieser Kontakt erfolgen soll, beachtet werden, und es darf nicht übertrieben werden (zu beurteilen je nach Beziehung zum Mitarbeiter und nach eigenem Ermessen). Damit dies von der erkrankten Person nicht als Überwachungsmaßnahme interpretiert wird.

Die Ansicht der Psychologin Julie Farine: *« (...) Ils se sentent perdus ; ils ont un sentiment de perdre toute identité professionnelle. Donc c'est dur. Après, d'avoir trop, ce n'est pas bien non plus, mais avoir un contact. Il faut faire attention à ce que la personne, ça ne lui fasse pas : « Oh, mais ils me surveillent. » (...) »* (Übersetzung: *« (...) Sie fühlen sich verloren; sie haben das Gefühl, jegliche berufliche Identität zu verlieren. Das ist hart. Aber wenn es zu viel wird, ist das auch nicht gut, also einfach Kontakt halten. Man muss darauf achten, dass die Person nicht den Eindruck hat: « Oh, die überwachen mich doch. » (...) »*)

### **°Arbeitsmanagement:**

Die Tatsache, dass unter Kollegen nur noch von der guten Aufteilung der Arbeit oder der guten Arbeitsbewältigung durch den Stellvertreter gesprochen wird, könnte bei der erkrankten Person Anlass zur Besorgnis geben. Sie könnte plötzlich Angst um ihren Arbeitsplatz bekommen, oder die bestehende Angst könnte zunehmen, denn letztendlich funktioniert das Unternehmen genauso gut ohne sie. Die diesbezüglich einzunehmende Haltung wäre es also, diesen Punkt zwar anzusprechen aber dabei auf die Erhaltung des Platzes im Unternehmen hinzuweisen und zu betonen, dass der Gesundheit Vorrang einzuräumen ist.

### **°Die Beibehaltung der beruflichen Tätigkeit optimal managen**

Die Vorzüge einer Beibehaltung der beruflichen Tätigkeit sind zahlreich, darunter: Wahrung einer beruflichen Identität (man ist nicht nur „krank“), Aufrechterhaltung der sozialen Kontakte, der Kopf ist noch mit anderen Dingen beschäftigt als nur der Krankheit, Reduzierung der Befürchtungen eines Arbeitsplatzverlustes und des Verlustes beruflicher Kompetenzen, usw.. Für die optimale Bewältigung dieser Situation ist zuerst eine klare Verständigung nötig: der Mitarbeiter hat ein Recht auf Krankschreibung, wenn er seine Tätigkeit während den Behandlungen weiterführt, muss dies aus seinem eigenen Willen und den körperlichen und geistigen Fähigkeiten des jeweiligen Zeitpunkts angepasst erfolgen. Ausserdem ist es erforderlich, regelmässige Gespräche mit dem Vorgesetzten zu organisieren, um die Bedürfnisse und Kapazitäten jeder Partei zu evaluieren. Und schliesslich sind Flexibilität angesichts der Unvorhersehbarkeiten der Krankheit sowie gegebenenfalls eine oder mehrere Massnahmen zur Anpassungen des Arbeitsplatzes erforderlich.

Die Ansicht der Psychologin Julie Farine : « (...) *Il faut bien discuter pour éviter les malentendus. Voir ce qui est faisable en sachant que ça ne sera jamais programmable à 100 % parce qu'ils ne savent jamais : des fois, les traitements au début se passent comme-ci, après ils se passent moins bien ou mieux. (...)* »  
(Übersetzung: « (...) Man muss miteinander reden, um Missverständnisse zu vermeiden. Sehen, was machbar ist, wohl wissend, dass das nie 100 % planbar ist, denn man weiss nie: manchmal verlaufen die Behandlungen anfangs so, danach weniger gut oder auch besser. (...) »)

### °Guter Mittelweg in der Haltung

Ein kranker Mitarbeiter, der weiterarbeitet, muss seitens seines beruflichen Umfeldes Mitgefühl spüren, möchte aber auch so wie alle anderen Arbeitnehmer behandelt werden, um trotz seiner Krankheit eine gewisse Normalität aufrechtzuerhalten. Es gilt daher den richtigen Mittelweg zwischen einfühlsamer und normaler Haltung zu finden.

## Phase 3 : Berufliche Wiedereingliederung

### Beschreibung

Oft als eine Schlüsseletappe im Verlauf der Krankheit betrachtet, kann die berufliche Wiedereingliederung auch Ursache für Besorgnis und Probleme sein. Der Mitarbeiter freut sich, seine Kollegen wiederzusehen und zu einer gewissen Normalität zurückzukehren. Er ist aber auch oft im Hinblick auf seine Leistungsfähigkeit, seine Müdigkeit und die Reaktion der anderen bei seiner Rückkehr besorgt. Diese Ambiguität sollte das Unternehmen daher dazu veranlassen, die Rückkehr des Mitarbeiters gewissenhaft vorzubereiten und diesen Zeitraum langfristig, flexibel und mit Geduld zu planen. Es darf nicht vergessen werden, dass der Krebs und dessen Behandlungen Folgen bei der Person hinterlassen haben und dass dies deren Arbeitsfähigkeit beeinflussen kann. Auch kann diese sich nach Beendigung der Behandlungen und nun, da sie nicht mehr im Zentrum der Aufmerksamkeit von Medizinern steht, hilflos fühlen. Da die berufliche Wiedereingliederung und ihre zahlreichen Facetten als besonders kritische Phase zu betrachten sind, sollte das Unternehmen nicht zögern, sich Hilfe bei den auf diesem Gebiet spezialisierten Organisationen, beispielsweise der Krebsliga Freiburg, zu holen.

### Ziele

- Gefühl der erkrankten Person, dass die schrittweise Rückkehr vorbereitet wurde
- Schrittweise Wiederaufnahme der Arbeit mit Unterstützung und Präsenz der unterschiedlichen Beteiligten und einer dem verminderten Grad angepassten Arbeitsbelastung
- Gefühl, in den beruflichen Alltag zurückgekehrt zu sein durch entsprechende Haltung des beruflichen Umfelds
- Erleichterung angesichts der Tatsache, dass das Unternehmen flexibel auf die geänderte Einstellung zur Arbeit reagiert
- Erleichterung angesichts der Tatsache, dass das berufliche Umfeld versteht, dass die Rückkehr zur Arbeit nicht das Ende der Krankheit bedeutet

## Ratschläge

Bedürfnisse des erkrankten Mitarbeiters	Zu ergreifende Massnahmen Einzunehmende Haltung	Wer?
Spüren, dass seine Rückkehr vorbereitet wurde	Die schrittweise Wiederaufnahme der beruflichen Tätigkeit organisieren und dabei eine dem reduzierten Satz angemessene Arbeitsbelastung sowie gegebenenfalls Anpassungen des Arbeitsplatzes vorsehen (z.B. angepasstes Material). Falls erforderlich, einen Coach bestimmen, der die Person bei der Neuanlernung unterstützt oder eine Zusammenarbeit mit der Person, die ihn vertreten hat, organisieren und deren Vertrag dann eventuell verlängern <sup>f</sup>	HR und Vorgesetzter
Willkommensgespräch am ersten Tag	Ein Willkommensgespräch organisieren, um der Person zu zeigen, dass man sich für ihre persönliche Geschichte interessiert und sie unterstützt, und um die Formalitäten ihrer Arbeitswiederaufnahme zu besprechen, wie z.B. die Zusammenarbeit mit der Person, die sie vertreten hat	HR und Vorgesetzter
Sich unterstützt und angehört fühlen, aber auch wie all die anderen Beschäftigten behandelt werden	Informative Sitzung mit dem Vorgesetzten und den Kollegen, um die Rückkehr der erkrankten Person zu organisieren. Hervorheben, dass es nun geboten ist, einen gesunden Mittelweg zwischen einfühlsamer und normaler Haltung einzuschlagen <sup>g</sup>	HR
	Hat die Person keinen Coach, ihr bei der Neuerlernung gewisser Aufgaben helfen	Kollegen
	Schnellstmöglich einschreiten, wenn un-gute Verhaltensweisen des Vorgesetzten und/oder der Kollegen festgestellt werden und eine Mediationssitzung mit den betreffenden Personen organisieren. Eventuell Unterstützung und Präsenz der Krebsliga Freiburg erbitten	RH

Bedürfnisse des erkrankten Mitarbeiters	Zu ergreifende Massnahmen Einzunehmende Haltung	Wer?
Sehen, dass das Unternehmen es versteht, dass die Rückkehr zur Arbeit nicht gleichbedeutend mit dem Ende der Krankheit ist	Verständnis für die langfristige Schwächung der Person aufgrund Müdigkeit und möglicher Ängste zeigen. Im Rahmen der Möglichkeiten ihr gegenüber eine flexible Haltung einnehmen	Alle
	Der betreffenden Person keine Vorwürfe bezüglich des reduzierten Arbeitspensums und der reduzierten Arbeitsbelastung machen	Alle
	Mit der Person reden, wenn man merkt, dass sie sich körperlich und mental übernimmt aus Angst, diskriminiert zu werden und/oder den Arbeitsplatz zu verlieren. Sie daran erinnern, dass das Unternehmen Verständnis in Bezug auf ihre schrittweise Rückkehr hat und dass es für ihre Gesundheit und ihre Arbeit wichtig ist, dass sie in sich hinein hört und die Zeichen von Müdigkeit zur Kenntnis nimmt	HR und Vorgesetzter
	Langfristig regelmässige Standortgespräche organisieren und deren Häufigkeit nach und nach reduzieren. Wenn erforderlich, eine Sozialarbeiterin der Krebsliga Freiburg oder einen Vertreter der Invalidenversicherungsstelle des Kantons Freiburg einladen	HR und Vorgesetzter
Spüren, dass das Unternehmen es akzeptiert, dass sich die Einstellung zur Arbeit geändert hat	Im Rahmen des Möglichen die geänderte Einstellung zur Arbeit akzeptieren und Flexibilität zeigen <sup>h</sup>	HR und Vorgesetzter
	In gewissen Fällen ein Gespräch für eine berufliche Neuorientierung innerhalb des Unternehmens oder eine externe Neuorientierung organisieren. Die Krebsliga Freiburg oder auf dem Gebiet der beruflichen Wiedereingliederung spezialisierte Dienste in Anspruch nehmen	HR

## Weitere Einzelheiten...

### **f**Schrittweise Wiederaufnahme der beruflichen Tätigkeit organisieren

Auch bei ihrer Rückkehr spürt die Person noch Auswirkungen ihrer Behandlungen, beispielsweise Müdigkeit. Der Verlust einer Reihe beruflicher Verhaltensmuster und Fachkenntnisse während ihrer Arbeitsunterbrechung fordert von der betreffenden Person anfangs grosse Konzentrationsanstrengungen. In den meisten Fällen wird die Arbeit zu einem reduzierten Satz wiederaufgenommen. Um eine optimale schrittweise Rückkehr der Person zu ihrer vollen Leistungsfähigkeit zu begünstigen, ist es wichtig, dass die Arbeitsbelastung auch diesem reduzierten Satz entspricht.

Die Ansicht der Psychologin Julie Farine: « *Il y a ce processus de faire des étapes, d'être bien conscient que ça prend du temps, qu'il y a peut-être des changements et que ce n'est pas « une fois pour toutes », on revient et c'est bon.* » (Übersetzung: « Da ist dieser Prozess des Stufenerklimmens, sich bewusst sein, dass das Zeit erfordert, dass es möglicherweise Veränderungen gibt und dass das nicht „ein für allemal“ ist, man kommt zurück und das ist gut so. »)

### **e**Vorgesetzten und Kollegen informieren

Die Rückkehr der erkrankten Person kann den Vorgesetzten und die Kollegen auch mit Besorgnis erfüllen, da sie nicht wissen, wie sie mit der Person umgehen sollen. Damit sich die Person bei ihrer Rückkehr möglichst wohl fühlt, sollten der Vorgesetzte und die Kollegen einen guten Mittelweg einerseits zwischen einer einfühlsamen, andererseits aber auch einer alltäglichen, normalen Haltung einschlagen. Die Person braucht Unterstützung und Verständnis, wird ihr aber zu viel Aufmerksamkeit geschenkt, könnte dies schnell eher belastend für sie sein und es ihr unmöglich machen, zum Alltag zurückzufinden. Die Krankheit gehört auch zu ihrer Privatsphäre, die es zu respektieren gilt. Hier sind wieder der Vorgesetzte und die Kollegen gefragt. Der gesunde Mittelweg im Verhalten ist ein Ratschlag und kann dem Vorgesetzten und den Kollegen nicht vorgeschrieben werden.

Die Ansicht der Psychologin Julie Farine: « *Ne pas faire l'indifférence, dire : « Oh, on ne s'en occupe pas, c'est sa vie tout ça. » Mais ne pas non plus surcharger la personne. Et rester aussi dans le cadre professionnel parce qu'il y a d'autres personnes qui sont là pour soutenir. Le réseau est large, il n'y a pas que le travail.* » (Übersetzung: « Nicht den Gleichgültigen spielen und sagen: „Darum kümmern wir uns nicht, das ist ja sein Leben.“ Aber die Person auch nicht überschütten. Und im beruflichen Rahmen bleiben, denn es sind noch andere Personen da, um zu helfen. Das Netzwerk ist gross, da ist nicht nur die Arbeit. »)

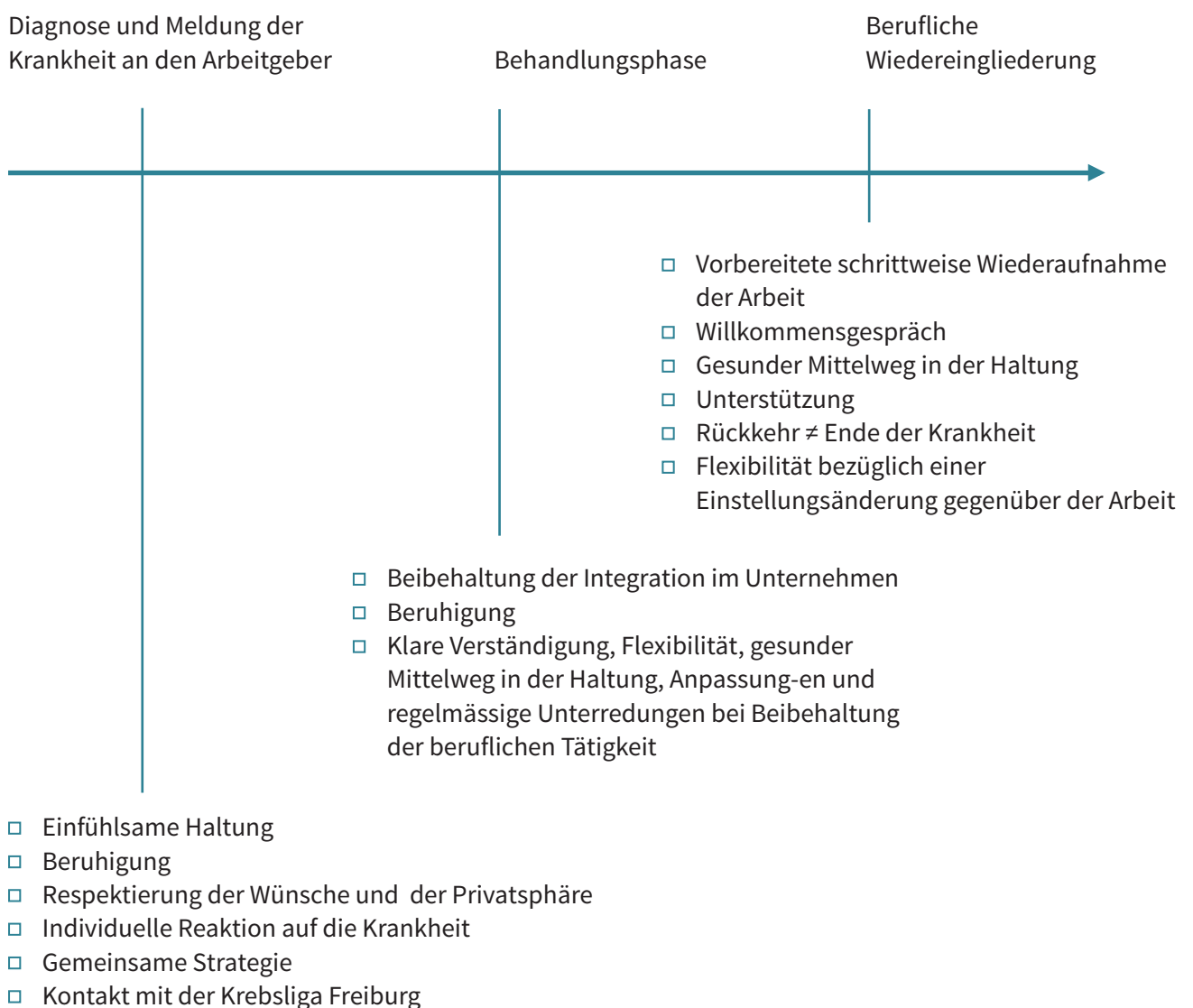
### **h**Neue Einstellung der Person zur Arbeit berücksichtigen

Krebs ist eine Krankheit, die das Leben einer Person komplett verändert. Manche Menschen, die mit solch schlimmen Situationen, wie der Perspektive des Todes, konfrontiert wurden, nehmen anschliessend eine Strategie der Selbsterhaltung ein. Die Arbeit hat von nun an nicht mehr die erste Priorität, sie haben keinerlei Probleme mehr damit, Aufgaben auf den nächsten Tag zu verschieben, lehnen Druck ab und der Wunsch Karriere zu machen verblasst. Manchmal äussern sich die körperlichen und/oder psychologischen Veränderungen der Person derart, dass ein Gespräch über eine unternehmensinterne oder unternehmensexterne berufliche Neuorientierung notwendig wird. In diesem Fall ist es wichtig, diese neue Einstellung soweit möglich zu akzeptieren. Dies begünstigt die schrittweise Rückkehr und ermöglicht es dem Unternehmen, das Ziel zu erreichen, gute Leute auf den richtigen Posten zu haben.



## Resümee

Nachstehend finden Sie eine Zusammenfassung der zentralen Punkte für jede Etappe, die es den einzelnen Beteiligten möglich machen, einen an Krebs erkrankten Mitarbeiter optimal zu begleiten. Diese Punkte sind zu berücksichtigen, um der Krankheit eines Mitarbeiters gegenüberzutreten, wobei allerdings nie der individuelle Charakter der Erkrankung und die Persönlichkeit der einzelnen in den Prozess eingebundenen Personen vergessen werden darf. Eine vorrangige Rolle spielt dabei die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens.



## Quellen

### Qualitative Analyse

Verschiedene Gespräche zwischen April und Juni 2015 mit ehemaligen Patienten und Verantwortlichen von Personalabteilungen sowie mit Frau Julie Farine, Psychologin in der ambulanten Onkologie des Kantonsspitals Freiburg.

### Quantitative Analyse

Im Juni 2015 an Patienten, ehemalige Patienten und Verantwortliche von Personalabteilungen verteilte Fragebögen.

### Buch

Vidal-Naquet P. (2009). *Faire avec le cancer dans le monde du travail*. Paris : L'Harmattan (300 Seiten).

### Studienberichte

Chassaing, K., Lasne N., Le Clainche C., Waser A. (2011). *Travailler avec un cancer*: Centre d'études de l'emploi (143 Seiten).

Le Corroller-Soriano A., Malavolti L., Mermilliod. C. (2008). *La vie deux ans après le diagnostic de cancer*. Paris: La Documentation Française (insbesondere die Kapitel : Le maintien dans l'activité et dans l'emploi ab Seite 243 und la reprise du travail après un diagnostic de cancer : un processus distinct entre hommes et femmes ab Seite 259) (410 Seiten).

### Statistiken

Statistiken 2006-2013 des Krebsregisters Freiburg unter der Leitung von Doktor Bertrand Camey

### Webseiten

Besançon, R. *Travailler avec un cancer, elles luttent*. Konsultiert am 26. Dezember 2014, Webseite der Zeitschrift l'Express (Rubrik Santé – Gesundheit): [http://www.lexpress.fr/actualite/societe/sante/travailler-avec-un-cancer-elles-luttent\\_1281172.html](http://www.lexpress.fr/actualite/societe/sante/travailler-avec-un-cancer-elles-luttent_1281172.html) (2013).

Inserm: *travailler avec ou après un cancer*. Konsultiert am 26. Dezember 2014, Webseite des Nationalen Instituts für Gesundheit und medizinische Forschung (Inserm): <http://www.inserm.fr/thematiques/cancer/dossiers/cancer-et-travail-travailler-avec-ou-apres-un-cancer> (2012).

Laurence. *Cancer du sein : malade, j'ai compensé l'isolement en continuant à travailler*. Konsultiert am 26. Dezember 2014, Webseite der Zeitschrift Nouvelle Observateur (OBS) (Rubrik Temps forts - Schwerpunkte): <http://leplus.nouvelobs.com/contribution/1015088-cancer-du-sein-malade-j-ai-compense-l-isolement-en-continuant-a-travailler.html> (2013).

La maison du cancer. Konsultiert am 26. Dezember 2014, Webseite von La maison du cancer : <http://www.la-maison-du-cancer.com/> (2015).

Entreprise et cancer. Konsultiert am 26. Dezember 2014, Webseite der Vereinigung Entreprise et Cancer : <http://www.entreprise-cancer.fr/> (2015).

## Videos

BFMTV. *40% des victimes du cancer du sein disent souffrir de discrimination professionnelle*, angesehen am 26. Dezember 2014 : <https://www.youtube.com/watch?v=g1e3mAs8kcs> (2014).

BFMTV. *Pourquoi j'ai caché mon cancer au travail*, angesehen am 26. Dezember 2014 : <https://www.youtube.com/watch?v=Rp-gncy2zY4> (2014).

La chaîne Rose. *Travail et cancer : témoignage*, angesehen am 26. Dezember 2014 : <https://www.youtube.com/watch?v=O-HbC8HUQJ0> (2013).

La ligue contre le cancer. *Retour à l'emploi après un cancer matière à réflexion*, angesehen am 26. Dezember 2014 : [https://www.youtube.com/watch?v=T\\_fnRAyzq2I&spfreload=10](https://www.youtube.com/watch?v=T_fnRAyzq2I&spfreload=10) (2014).

RMC. Cancer : « *La discrimination au travail reste un vrai problème* » - 10/06, angesehen am 26. Dezember 2014 : [https://www.youtube.com/watch?v=lZbU4\\_AlwYk](https://www.youtube.com/watch?v=lZbU4_AlwYk) (2014).