

Dr. Bernd Bitzer

## Das Rückkehrgespräch - Konstruktives Instrument zum Abbau von Fehlzeiten

Fehlzeiten scheinen ein dauerhaftes Thema in den bundesdeutschen Unternehmen zu sein. Nach einer Phase sehr geringer Krankenstände steigen die Raten derzeit wieder an. Zu beobachten ist, dass einige Unternehmen, die einige Jahre mit einer harten Gangart dieser Problematik entgegenwirken wollten, jetzt zu eher „softigen“ Maßnahmen wechseln. Dies kann ohne weiteres als ein Entwicklungsprozess verstanden werden, da die eher restriktiven Maßnahmen zwar kurzzeitig z.T. für drastische Rückgänge bei den Fehlzeiten gesorgt haben, die Mitarbeiter sich aber andere Ventile für vorhandenen Unmut suchten wie z.B. Qualitätsverschlechterung, sinkende Leistungsbereitschaft (innere Kündigung), Mobbing etc.

Auch dem Rückkehrgespräch wurde lange Zeit nachgesagt, es wäre ein rein restriktives Instrument. Das liegt zum einen daran, dass einige der Firmen mit harter Gangart und kurzfristigen Erfolgen über die Presse verkündeten, sie hätten quasi mit einer Form der Einschüchterung in sogenannten Krankenrückkehrgesprächen den Blaumachern Angst eingejagt (und dabei natürlich auch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verängstigt, die alles andere als Blaumacher sind!). Zum anderen wurde ebenfalls verkündet, dass diese Form der Rückkehrgespräche (man meinte aber nur die Krankenrückkehr-Druck-gespräche!) keiner Schulungen bedarf.

Mindestens diese beiden Faktoren führten dazu, dass vielen Vorgesetzten und insbesondere den Arbeitnehmervertretungen ein Schauer über den Rücken lief, wenn sie das Wort Rückkehrgespräch nur hörten. Dies ist zum Teil noch heute so – insbesondere in der öffentlichen Verwaltung.

Nichtsdestotrotz hat sich eine besondere und konstruktive Form des Rückkehrgespräches durchgesetzt. Aus den wenigen vorliegenden Veröffentlichungen zum Rückkehrgespräch sind im wesentlichen zwei unterschiedliche Ansätze zu erkennen:

Der erste Ansatz fordert einen eher **direktiven** Gesprächsstil, der den Mitarbeiter unter Druck setzt, um sein Verhalten zu verändern. Der zweite Ansatz verlangt einen eher **nicht direktiven** Gesprächsstil, der vom gesprächsführenden Vorgesetzten Zuhörbereitschaft und Interesse für den Mitarbeiter verlangt (vgl. Abb. 1)

In Rückkehrgesprächen ist generell der nicht direkte Gesprächsstil vorzuziehen. Allerdings muß auch berücksichtigt werden, daß in Seminarveranstaltungen zum Rückkehrgespräch in der Regel nur für ein erstes oder möglicherweise auch zweites Gespräch mit ein und derselben Person in Rollenspielen trainiert wird. In der Praxis kann aber ohne weiteres festgestellt werden, daß auch eine optimale Gesprächstechnik und ein vorbildliches Vorgesetztenverhalten nicht dazu führen **müssen**, daß bestimmte Mitarbeiter, zum Glück (!) gibt es davon nur sehr wenige, ein zu kritisierendes Fehlzeitenverhalten aufgeben.

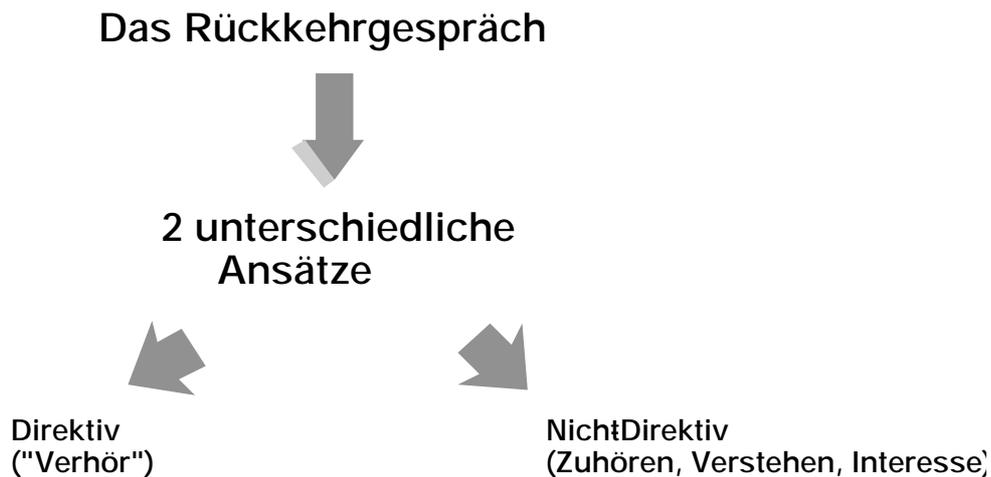


Abbildung 1: Die beiden (Gesprächsstil-)Ansätze des Rückkehrgespräches

Das Rückkehrgespräch ist ein Führungsinstrument. Es wird nach einer Abwesenheit eines Mitarbeiters von der direkten Vorgesetztenstelle geführt, um dem Mitarbeiter zu verdeutlichen, daß die Abwesenheit bemerkt wurde, um ihn beispielsweise nach einer längeren Abwesenheit (Urlaub, Krankenhausaufenthalt, Kur) wieder zu integrieren und um nach einer krankheitsbedingten Abwesenheit zu erfahren, ob die Fehlzeitenursachen möglicherweise betrieblicher Art sind und ob der Vorgesetzte beim Abbau dieser Ursachen unterstützend eingreifen kann.

Die wesentlichen Merkmale des Rückkehrgespräches sind:

1. Der **direkte** Vorgesetzte führt das Gespräch.
2. Es sollte möglichst unmittelbar nach einer Rückkehr stattfinden (**zeitnah**) und
3. mit **jeder** Person geführt werden, die
4. aus einer **Abwesenheit** zurückkehrt.

Die wesentlichen Ziele des Rückkehrgespräches sind unter anderem:

1. Aus einer Abwesenheit zurückkehrenden Mitarbeitern die Arbeitsaufnahme zu erleichtern, indem man sie über sich während der Abwesenheit ereignete Vorkommnisse offizieller und nicht-offizieller Art informiert.
2. Zu erfahren, ob eine krankheitsbedingte Abwesenheit möglicherweise ursächlich mit der Arbeitssituation des Absentisten in Verbindung steht, damit diese Ursachen abgebaut werden können, wobei die Arbeitssituation die Bereiche Umgebung des Arbeitsplatzes, die Organisation im weitesten Sinne, die Tätigkeit, das Vorgesetztenverhalten und das Gruppenklima umfaßt.
3. Dem oder der Mitarbeiter/in durch das Rückkehrgespräch zu verdeutlichen, daß die Abwesenheit in dem Sinne von der vorgesetzten Stelle wahrgenommen wurde, daß der **Mensch** vermißt wurde und nicht (nur) die mit ihm oder ihr verbundene Arbeitskraft. Der/die Mitarbeiter/in erfährt dadurch konkret, daß sich der oder die Vorgesetzte um ihn/sie **kümmert**.

Das alleinige Verbreiten der Merkmale oder Ziele per Rundschreiben allein genügt nicht. Bei den betroffenen Führungskräften muß auch ein Entwicklungsprozess stattfinden, der sie von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der kurz skizzierten Vorgehensweise überzeugt. Dies ist am ehesten und schnellsten über Seminarveranstaltungen zum Rückkehrgespräch zu erreichen.

Als Zielsetzungen für Seminare<sup>1</sup> zu Fehlzeiten und zum Rückkehrgespräch können aufgeführt werden:

- Bewußtsein für die Problematik "Fehlzeiten" wecken bzw. verstärken.
- Zusammenhänge zwischen "Fehlzeiten" und "Führung" kennenlernen.
- Das Mitarbeitergespräch zur Motivation der Mitarbeiter als wichtigste Führungsaufgabe erkennen.
- Kommunikation als gegenseitiges Wechselspiel und die damit verbundenen Schwierigkeiten erleben.
- Verbesserung der Gesprächsführung mit Mitarbeitern allgemein und insbesondere mit Mitarbeitern, die aus einer Krankheit zurückkehren.
- Sicherheit in Gesprächssituationen.
- Entwicklung eines Gesprächsleitfadens für die betriebliche Praxis.
- Positive Effekte für das Betriebsklima und die Zusammenarbeit.

Abb. 2: Zielsetzungen für Seminare zum Rückkehrgespräch

In den Seminarveranstaltungen werden Vorgesetzte vorbereitet und trainiert, um Rückkehrgespräche für beide Gesprächsseiten erfolgreich zu führen.

Das Rückkehrgespräch ist ein überaus schwieriges Gespräch. Gerade in Gesprächen mit Mitarbeitern, bei denen die Vermutung (oder das Vorurteil?!) besteht, daß sich keine wirkliche Krankheit hinter der durch eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung legitimierten Abwesenheit verbirgt, ist viel Fingerspitzengefühl erforderlich.

Viele Vorgesetzte gehen in ein Seminar zum Rückkehrgespräch mit der Erwartung, eine allgemeine Patentlösung für sämtlich denkbare Rückkehrgespräche zu erhalten - und müssen enttäuscht werden. Jedes Rückkehrgespräch verläuft unterschiedlich und kann nicht von vornherein von der Gesprächseröffnung bis zum Gesprächsende festgelegt werden. Was hilft, sind allgemeine Verhaltensregeln, die von den Seminarteilnehmern in einem sogenannten Leitfaden für Rückkehrgespräche erarbeitet werden können. Mit Unterstützung eines Gesprächsleitfadens können Seminarteilnehmer Rückkehrgespräche vorbereiten oder nach Beendigung analysieren. Wie ein derartiger Leitfaden aussehen kann, der von Seminarteilnehmern eines Produktionsbetriebes entwickelt wurde, zeigt die Abbildung 3.

---

<sup>1</sup> Wer Interesse an Inhouse-Schulungen besitzt, kann gerne Kontakt mit dem Verfasser aufnehmen (Kontaktmöglichkeiten folgen in einer weiteren Fußnote). Überbetriebliche Seminare werden regelmäßig vom ZWB Zentrum für Weiterbildung an der Universität Bremen angeboten (Tel.: 0421/218- 2018).

## Leitfaden für Rückkehrgespräche

### 1. Welche Voraussetzungen sollten für ein Rückkehrgespräch nach krankheitsbedingter Abwesenheit günstigstenfalls bestehen?

- Information über den Mitarbeiter einholen
- Abgeschlossene Räumlichkeit
- Konzept für das Gespräch erstellen
- Extra Raum/beruhigende Umgebung/Kaffee und Aschenbecher
- Räumlichkeiten so wählen, dass ein Gespräch unter 4 Augen möglich ist. Keine Störungen (Telefon)
- Lockere Sitzordnung (nebeneinander ohne Barriere)
- Geeigneter Zeitpunkt. Nicht zwischen Tür und Angel.
- Zeitbeginn des Gespräches angeben
- Das Gespräch sofort nach der Rückkehr des Mitarbeiters (MA) führen
- Das Gespräch nicht-direktiv führen
- Nicht voreingenommen sein

### 2. Wie sollte ein Rückkehrgespräch aufgebaut sein bzw. ablaufen? Bitte entwickeln Sie einen Gesprächsleitfaden für "normale" Rückkehrer und motivationsbedingt Abwesende!

- Freundliche und offene Begrüßung, um dem Mitarbeiter das Gefühl zugeben, ein wichtiger Bestandteil des Unternehmens zu sein.
- Freude zeigen, dass er wieder da ist. Zeigen, dass er vermisst wurde.
- Nachfragen, wie das körperliche Befinden ist.
- Informationen geben
- Freundlich und sachlich den Grund des Gesprächs nennen
- Nach Gründen und Problemen am Arbeitsplatz fragen. Ob diese Dinge evtl. seine Fehlzeiten verursachen oder beeinflussen (Ursachenforschung). Bei Zusammenhang zwischen Krankheit und Arbeitssituation eine Verbesserung anstreben.
- Krankheit nicht anzweifeln.
- Mitarbeiter genau und interessiert zuhören und auf die Probleme des MA eingehen.
- Das Gespräch ruhig und sachlich führen.
- Den MA ernst nehmen.
- Dem MA verdeutlichen, dass er gebraucht wird.
- Ein gemeinsames Gesprächsergebnis anstreben und durch Fragen und Antworten eine Verbesserung zu erzielen.
- Gesprächsergebnis zusammenfassen.
- Zufriedenheit auf beiden Seiten anstreben. Ergebnis sollte eine Motivationssteigerung des MA sowie eine Verbesserung des Vertrauensverhältnisses sein.
- Verabschiedung
- Gesprächsergebnis später evtl. überprüfen.

### 3. Was bzw. welche Formulierungen und Verhaltensweisen sollten in einem Rückkehrgespräch unbedingt vermieden werden

- Keine negative Mimik und Gestik
- Den Mitarbeiter bei Rückkehr nicht zu beachten
- Arroganz
- Aggressivität
- Das Gespräch unter 6 oder mehr Augen zu führen
- Beleidigungen
- Formulierungen: „Na, auch mal wieder da?“
- Provokationen
- Ins Wort fallen

- Zweideutige Aussagen, Zynismus
- Unsachlich werden, Behauptungen und Verallgemeinerungen aufstellen (meistens, oft, häufig, jedesmal usw.)
- Dritte Personen ins Spiel bringen
- Drohungen
- Unterstellungen
- Unfreundlichkeit
- Beschuldigungen
- Vorverurteilungen
- Vorwürfe
- Nicht zuhören
- Gleichgültigkeit
- Einseitige Gesprächsführung
- Ultimaten setzen
- Forderungen stellen
- Überheblichkeit
- Den MA nicht ernst nehmen
- Sprüche wie:
  - Na, wie war der Urlaub
  - Das schöne Wetter aber richtig gut genutzt!
  - Warst Du im Urlaub oder krank?
  - Krankfeiern
  - Hast Du Dir einen Krankenschein genommen

Abb.: 3: Leitfaden für Rückkehrgespräche

Viele Unternehmen haben einen Stufenplan entwickelt, der die Vorgehensweise bei häufigeren Fehlzeiten und die Art und Weise, wie die Gespräche geführt werden müssen, regelt. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass ein Rückkehrgespräch mit ein und der selben Person in relativ kurzen Zeitabständen nicht immer mehr oder weniger in der gleichen Form wiederholt werden kann, wenn z.B. als Fehlzeitenursachen von Mitarbeiterseite Gründe in der Arbeitssituation aufgeführt werden, die entweder von betrieblicher Seite nicht verändert werden, oder diese zwar verändert wurden, aber auf Seiten des Mitarbeiters keine Veränderungen sichtbar sind. Dann erfolgt ein Gespräch, das nicht mehr als Rückkehr- sondern als Fehlzeitengespräch bezeichnet wird. Wichtig ist, dass auch diese fortgeschrittene Gesprächsstufe konstruktiv verlaufen soll, und nicht, wie in einigen veröffentlichten Beispielen, schon in dieser Stufen die „gelbe Karte“ gezeigt und damit das zwischenmenschliche Verhältnis möglicherweise stark gestört wird.

Wenn dieser Stufenplan nicht darauf ausgerichtet ist, vornehmlich restriktiv zu wirken, haben die damit operierenden Unternehmen allesamt positive Erfahrungen mit diesem Instrument gesammelt, was auch von den betroffenen Betriebsräten bestätigt wird.

Mit der Abbildung 4 wird ein Stufenplan wiedergegeben, der in einer Seminarreihe zum Rückkehrgespräch von den betroffenen Führungskräften und den ebenso involvierten Betriebsräten gemeinsam entwickelt wurde. Heute ist man in diesem Betrieb noch ein Stückchen weiter. Die Gespräche in der 1. Fehlzeitenstufe werden nur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geführt. Sowohl Betriebsräte und Personalsachbearbeiter haben erkannt, dass sich das Gesprächsklima mittlerweile so positiv in dem Betrieb entwickelt hat, dass die Einschaltung anderer Instanzen in dieser Stufe überflüssig geworden ist.

#### Abbildung 4: Stufenplan (im Anhang)

Die Erfolge für die Teilnehmer, Mitarbeiter und das Unternehmen hängen letztendlich von den Vorgesetzten (Seminarteilnehmern) ab.

**Für das persönliche Erleben  
beim Mitarbeiter  
(positiv/negativ) und den Erfolg  
des Rückkehrgespräches ist  
das Vorgesetztenverhalten  
verantwortlich.**

Die Seminarteilnehmer messen ihren Erfolg in vielen Fällen anhand der positiven Erfahrungen, die sie durch das Verhalten ihrer Mitarbeiter sammeln konnten. Die folgende Auflistung aus der Startphase eines dritten Seminartages für Vorgesetzte eines norddeutschen Dienstleistungsbetriebes (Seminartag 1 und 2 hatten ca. ein halbes Jahr vorher stattgefunden) vermittelt einen Eindruck über die Erfahrungen von Seminarteilnehmern, in deren Unternehmen die Rückkehrgespräche zunächst und ausnahmsweise nicht von den direkten Vorgesetzten (den Meistern) durchgeführt werden sollten, sondern von den Ebenen darüber.

<u>Erfahrungen</u>	<u>Erwartungen</u>
Keine, da ich die Gespräche delegiert habe.	Offen.
Positiv	Offen
Positiv	Offen
-	Als Mitarbeiter der Pa erhoffe ich mir hier ein Feedback über die vergangenen Monate.
Ca. 70 Gespräche. Grundsätzlich positive Erfahrungen, aber das Gefühl, daß sich das abschleift.	Lösung: Wie geht's weiter?!
Keine. Erfahrungsaustausch	
Keine. Erwartungen offen.	
Zu 95% positive Erfahrungen. Positiv ist das Sich-kennenlernen. Die Erfahrung, daß sich die Mitarbeiter i.d.R. schnell öffnen.	Erwartung auf tieferegehende Infos aus Sicht der Kollegen.
3 bis 4 Gespräche pro Woche. Ich hatte das Vorurteil, daß wir viele Edelabsentisten haben. Daß das nicht so ist, habe ich aus den Gesprächen erfahren. Ich spreche die Mitarbeiter draußen an, nicht im Büro. Dadurch besteht gleich ein anderes Klima. Man lernt sich durch das Gespräch erst kennen.	Ich würde gerne etwas über Fehlzeiten der unterschiedlichen Branchen erfahren.
Ca. 30 bis 40 Gespräche geführt, aus denen ich "normale" Mitarbeitergespräche gemacht habe. Ich beobachte aber auch Abnutzung. Die Schwelle, krank zu machen, ist sehr niedrig. Das Gespräch ist zu 0-8-15-Gespräch geworden. Wir müssen über die Meister an die Mitarbeiter rangehen.	Verbesserung der allgemeinen Kommunikation zu den Mitarbeitern.
80 bis 100 Gespräche. Erfahrungen positiv. Die Inhalte der ersten beiden Seminartage waren als Leitfaden positiv.	Wir stehen am Scheideweg. Die Gespräche müssen auf die Meister-ebene.
Ca. 50 Gespräche. Es waren auch Kennlerngespräche. Keine negativen Erfahrungen. Die Erfahrung, daß die Mitarbeiter sich öffnen. Ich habe nicht das Gefühl, daß sich das Rückkehrgespräch bereits abnutzt. Wir haben keine geeigneten Räumlichkeiten.	Offen.

Abbildung 5: Erfahrungsaustausch am 3. Seminartag (6 Monate nach dem 2. Seminartag)

Da auch am Ende des dritten Seminartages ein Resümee über die Inhalte und den Erfolg aus Sicht der Teilnehmer erfolgen kann, bietet sich folgende Frage an:

- Was haben die (3) Seminartage gebracht?
- Was haben die (3) Seminartage nicht gebracht?

Die folgende Auflistung zeigt das positive Ergebnis aus einem Seminar mit Meistern eines süddeutschen Produktionsunternehmens:

**Was haben die 3 Tage gebracht?**

- Wir haben Anregungen erhalten.
- Die Selbstsicherheit ist gestiegen.
- Die Sicherheit in schwierigen Gesprächssituationen ist gestiegen.
- Der Gesprächsleitfaden ist sehr positiv.
- Die Wichtigkeit des Mitarbeitergespräches ist wieder bewußter geworden.
- Der Austausch mit den anderen Kollegen/auch aus den anderen Werken ist sehr wertvoll.
- Die Identifikation mit dem Unternehmen wächst.
- Wir würden gerne diese oder eine ähnliche Form des Erfahrungsaustausches beibehalten.

Abb.6: Auswertung nach drei Seminartagen

Aus Sicht von Unternehmen werden Seminarerfolge selbstverständlich zunächst unter betriebswirtschaftlichen Aspekten gemessen. Ganz konkret interessiert die Frage, wie sich Fehlzeiten im Vergleich zum Vorjahreszeitraum seit Einführung von Rückkehrgesprächen entwickelt haben.

Hier gibt es z.T. dramatische Veränderungen. Es ist kein Einzelfall, dass Fehlzeitenraten auf konstruktive Weise und dauerhaft halbiert werden konnten. Weil auch Seminarinhalte in Vergessenheit geraten, weil Führungsverhalten permanent mindestens alle 1,5 bis 2 Jahre gepflegt werden muß, etc. ist es wichtig, dass Maßnahmen zum Abbau von Fehlzeiten keine einmalige Angelegenheit sind.

**Literatur:**

Bernd Bitzer: Fehlzeiten als Chance. Ein praktischer Leitfaden zum Abbau von Fehlzeiten. Expert-Verlag, 3. Auflage 1999.

Bernd Bitzer: Das Rückkehrgespräch, Sauer-Verlag 1999

---

© INPEX Consult und der Autor

[www.inpexconsult.de](http://www.inpexconsult.de)

Weitergabe und Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Autors