

Rückkehr- und Fehlzeitengespräche

in der

Charité – Universitätsmedizin Berlin

Ein Leitfaden für Führungskräfte

Inhaltsverzeichnis

1. Ziele der Rückkehr- und Fehlzeitengespräche	S. 3
2. Rückkehrgespräche	S. 3
3. Fehlzeitengespräche	S. 4
3.1 Ziele	S. 4
3.2 Inhalte	S. 5
3.3 Verfahren	S. 6
Anhang	
Worauf es in einem Fehlzeitengespräch ankommt	S. 8

1. Ziele der Rückkehr- und Fehlzeitengespräche

Das „Rückkehr- und Fehlzeitengespräch“ ist ein Führungsinstrument und unterstützt die betriebliche Gesundheitsförderung. Die Gespräche verfolgen das Ziel, die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten zu verbessern und die Fehlzeiten zu reduzieren. Wir gehen davon aus, dass sich soziale Verbindlichkeiten zwischen den Gesprächspartnern positiv auf die Anwesenheit und die Gesundheit der Beschäftigten auswirken.

Die Gespräche dienen dazu, herauszufinden, ob die Ursachen für die Abwesenheit betrieblich bedingt sind. Es geht darum, krankheitsverursachende Bedingungen rund um den Arbeitsplatz zu erkennen und soweit wie möglich zu beseitigen.

2. Rückkehrgespräche

Rückmeldungen sind nach jeder Abwesenheit notwendig. **Rückkehrgespräche** werden nach einer Abwesenheit (Urlaub, Sonderurlaub ect.) von in der Regel drei Wochen geführt. Sie sind ein Motivations- und Integrationsgespräch und sollten den Arbeitseinstieg erleichtern.

Merkmale des Rückkehrgesprächs:

1. Die Führungskraft führt das Gespräch.
2. Es findet unmittelbar (zeitnah) nach einer Rückkehr statt und wird
3. mit den Beschäftigten geführt, die aus einer Abwesenheit zurückkehren.

Ziele des Rückkehrgesprächs sind:

1. Aus einer Abwesenheit zurückkehrenden Beschäftigten die Arbeitsaufnahme zu erleichtern, indem sie über sich während der Abwesenheit ereignete Vorkommnisse offizieller und nicht-offizieller Art informiert werden.
2. Bei krankheitsbedingter Abwesenheit zu erfahren, ob die Abwesenheit möglicherweise ursächlich mit der Arbeitssituation der/des Beschäftigten in Verbindung steht, damit diese Ursachen abgebaut werden können.
3. Der/dem Beschäftigten durch das Rückkehrgespräch zu verdeutlichen, dass die Abwesenheit im positiven Sinne von der Leitung wahrgenommen wurde, d. h. der Mensch vermisst wurde und nicht (nur) die mit ihm oder ihr verbundene Arbeitskraft. Die/der Beschäftigte erfährt dadurch konkret, dass sich die Führungskraft um sie/ihn kümmert (Wertschätzung).

Rückkehrgespräche haben folgendes gemeinsames Motto:

- Wir reden miteinander
- Wir vermissen jede und jeden fehlenden Beschäftigten
- Wir sind kollegial
- Wir kümmern uns
- Wir wollen Probleme frühzeitig erkennen
- Wir bieten unsere Hilfe an
- Wir sichern die Wiederaufnahme der Arbeit
- Wir fühlen uns mit der Charité verbunden.

3. Fehlzeitengespräche

3.1 Ziele

Fehlzeitengespräche werden mit Beschäftigten geführt, bei denen häufig Fehlzeiten auftreten, also mit Beschäftigten, die überdurchschnittlich häufig krank sind. Die Fehlzeitengespräche unterscheiden sich dadurch von den Rückkehrgesprächen, dass hier ein offensichtliches Problem ansteht, das es gilt, gemeinsam zu analysieren und zu lösen.

Fehlzeitengespräche werden in der Regel von der Führungskraft ausgelöst, die anhand der Fehlzeitenquote verfolgen kann, wann ein derartiges Gespräch sinnvoll und notwendig ist.

In den Fehlzeitengesprächen geht es darum, herauszufinden, ob die Ursachen für die Fehlzeiten betrieblich bedingt sind, es geht um die gemeinsame Suche nach Lösungen, um Hilfe und Unterstützung durch die Leitung, aber auch um die Förderung des Problembewußtseins der Beschäftigten für Fehlzeiten.

Fehlzeitengespräche werden unter folgendem Motto geführt:

- Wir zeigen Verständnis
- Wir unterstreichen, dass wir ein gemeinsames Problem haben, das es zu lösen gilt
- Wir betreiben eine gemeinsame Analyse
- Wir bieten Hilfe und Unterstützung an
- Wir zeichnen gemeinsam einen Lösungsweg mit Zielvereinbarungen auf
- Wir weisen auf Probleme im Betrieb hin
- Wir bemühen uns gemeinsam um Motivation

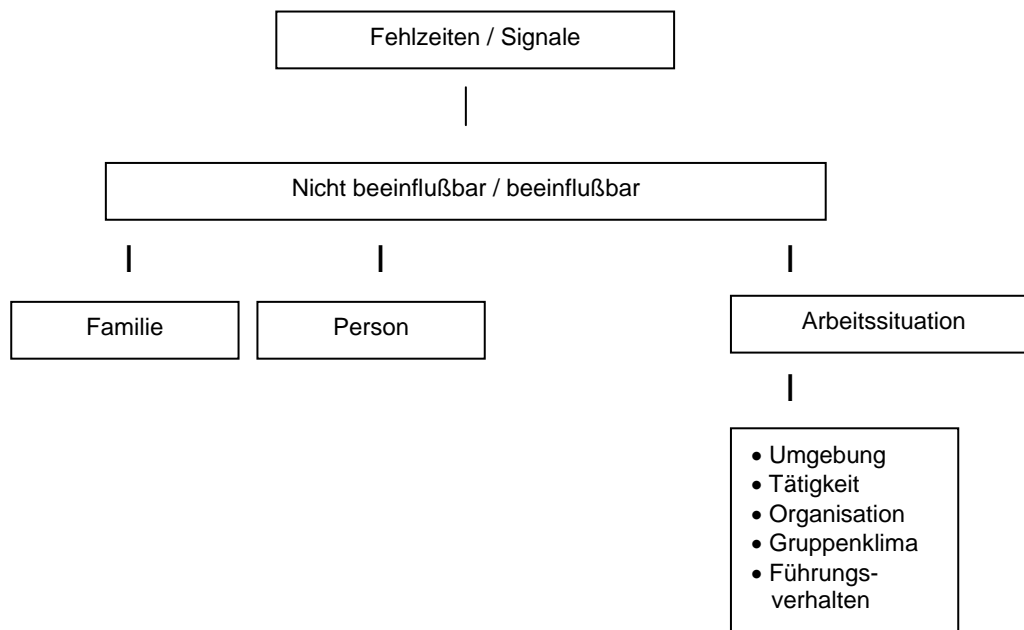
Bei weiterhin bestehenden hohen Fehlzeiten, werden die Gespräche dann unter folgendem Motto geführt:

- Wir bieten nochmalige Hilfe und Unterstützung an
- Wir betreiben eine kritische Analyse
- Wir analysieren, warum die Ziele nicht erreicht wurden
- Wir formulieren eventuell neue Ziele
- Wir untersuchen, ob eine Lösung der Probleme absehbar ist
- Wir analysieren, ob die/der Beschäftigte über-/unterfordert ist
- Wir weisen nochmals auf Probleme in den Arbeitsabläufen hin

3.2 Inhalte

Viele Führungskräfte sind immer noch der Auffassung, Fehlzeiten seien kaum oder gar nicht zu beeinflussen und damit hinzunehmen. Fehlzeiten sind aber sehr häufig durch bestimmte Ursachen hervorgerufen, die allein in der betrieblichen Arbeitssituation verborgen sein können, wie z. B.

- Umgebungseinflüsse (Zug, Lärm, Licht, Wege ...)
- Überforderung / Unterforderung in der Tätigkeit
- Organisation, Arbeitsabläufe
- Betriebsklima
- Führungsverhalten



Zum Teil sind wirkungsvolle Verbesserungen mit nur wenig Aufwand zu erzielen. Voraussetzung allerdings ist, dass die Ursachen bekannt sind. Das beste Mittel um Informationen über mögliche krankheitsverursachende Aspekte in der Arbeitssituation zu erfahren, ist das Gespräch zwischen Führungskraft und der/dem aus der Abwesenheit zurückkommenden Beschäftigten.

3.3 Verfahren

Wann wird ein Fehlzeitengespräch geführt?

1. bei **Auffälligkeiten**
2. bei häufigen **Einzelfehltagen** ohne Attest
3. bei **mehreren Kurzzeiterkrankungen**

Die Gespräche werden jeweils zeitnah und personenbezogen geführt.

Auffälligkeiten / Einzelfehltag

1. Es wird unmittelbar nach der Abwesenheit (am ersten Tag nach der Rückkehr) von der Führungskraft ein Fehlzeitengespräch durchgeführt. Es wird eine Vereinbarung getroffen.
2. Bleibt die Fehlquote der/des Beschäftigten innerhalb der nächsten drei Monate weiterhin überdurchschnittlich hoch bzw. wird die Vereinbarung nicht eingehalten, so wird ein weiteres Fehlzeitengespräch mit der/dem Beschäftigten vereinbart.

An diesem Gespräch nimmt die übergeordnete Führungskraft teil, die Gesprächsführung liegt jedoch bei der direkten Führungskraft. Das Gespräch wird dokumentiert. Es erfolgt ggf. eine Information an den Geschäftsbereich Changemanagement / Personal, Abteilung Personalmanagement / -betreuung.

Mehrere Kurzzeiterkrankungen / Langzeiterkrankungen

1. Die Führungskraft führt zeitnah zur Abwesenheit mit der/dem Beschäftigten ein Fehlzeitengespräch. Eine Zielvereinbarung wird geschlossen.
2. Bleibt die Fehlzeitenquote der/des Beschäftigten (im weiteren Verlauf überdurchschnittlich hoch bzw. wird die Vereinbarung nicht eingehalten, so ist das weitere Verfahren mit dem Geschäftsbereich Changemanagement / Personal, Abteilung Personalmanagement / -betreuung abzustimmen.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement im Sinne des § 84 Abs. 2 SGB IX wird gesondert geregelt und ist nicht Inhalt dieses Leitfadens.

Anhang

Worauf es in einem Fehlzeitengespräch ankommt -

eine kleine Hilfestellung für die Führungskraft

Beschäftigte erwarten von der Führungskraft im Gespräch, dass ...

... die Arbeitsaufnahme nach überstandener Krankheit bemerkt wurde und Beachtung findet.

... sie rechtzeitig ein Krankengespräch führt und nicht so lange wartet, bis der Fall zu einem Problem und durch Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz verschoben wird

... kein Krankengespräch zwischen Tür und Angel oder im Beisein der Kolleg/innen geführt wird.

... vorgetragene Beschwerden nicht verniedlicht, bagatellisiert und verharmlost werden.

... sie oder er ernst genommen werden, die Führungskraft Verständnis zeigt und sich in ihre oder seine Lage versetzt.

... Hilfsangebote vorgeschlagen werden, wenn Probleme am Arbeitsplatz genannt werden.

... sie es mit der Fürsorge ehrlich meint und Informationen und Tipps vermittelt.

... sie über die Dinge informiert, die während der Abwesenheit geschehen sind.

Eine verantwortungsbewußte Führungskraft führt das Gespräch so, dass ...

... sie die/den Beschäftigten begrüßt und sich freut, dass sie/er wieder gesund ist.

... sie zwischen Ankündigung und Durchführung eines Rückkehr- oder Fehlzeiten-gesprächs den Termin so kurz wie möglich legt.

... sie um eine unangenehme Sache nicht lange herumredet, sondern Probleme frühzeitig, klar, offen und taktvoll anspricht.

... sie sich Zeit nimmt und die Sorgen, Probleme, Vorschläge, Befürchtungen und Kritik in Ruhe anhört.

... sie es in einer ruhigen, interessierten und freundlichen Weise führt, ohne der/dem Beschäftigten unredliches Verhalten zu unterstellen

... sie die Bereitwilligkeit, helfen zu wollen vor allem betont, wenn die Beseitigung von Ursachen in ihrem Kompetenzbereich liegt.

... ein Dialog mit der/dem Beschäftigten erfolgt und sie/er mit in die Verantwortung einbezogen wird:

„Was können wir gemeinsam tun, damit sich Ihr Problem löst? Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, was zu tun ist.“

Auch Zuhören will gelernt sein – 10 Gebote des guten Zuhörens:

1. Nicht sprechen!
2. Nicht denken!
3. Zeigen Sie, dass Sie zuhören!
4. Halten Sie Ablenkung fern!
5. Stellen Sie sich auf Ihr Gegenüber ein!
6. Geduld!
7. Beherrschen Sie sich!
8. Lassen Sie sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus dem Gleichgewicht bringen!
9. Fragen Sie!
10. Sorgen Sie für eine entspannte Atmosphäre!

Typische Fehler beim Zuhören ...

Reden während der andere noch spricht

Schon an die Gegenargumente denken, während der andere spricht

Kein Augenkontakt

Mit anderen Dingen beschäftigt sein

Schon fertige Antworten im Kopf haben

Ungeduld

Gereizt reagieren, wenn der andere aufbraust

Behauptungen aufstellen

Nicht auf den konkreten Fall eingehen

Eigene Ungeduld den anderen spüren lassen

Häufige Fehler beim Sprechen ...

Sprechen und denken zur gleichen Zeit

Zu lange Sätze

Schachtelsätze, komplizierte Sätze

Kein Überblick

Kein logischer Aufbau

Monotones Sprechen

Abstraktes, unanschauliches Sprechen

Unverständliche Worte, Begriffe verwenden

Zuviel auf einmal

Monolog