

Rückkehrgespräch

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Inhaltsverzeichnis

- 1 Definition
- 2 Ziele des Rückkehrgesprächs
- 3 Teilelemente des Rückkehrgesprächs
- 4 Varianten des Rückkehrgesprächs
 - 4.1 Das direkte Rückkehrgespräch
 - 4.2 Das nicht-direktive Rückkehrgespräch
- 5 Gestaltungsparameter
- 6 Wirkungshypothesen
- 7 Beurteilung des Instruments
- 8 Literaturverzeichnis

Definition

Das Rückkehrgespräch kann als ein personalwirtschaftliches Instrument gesehen werden. Es handelt sich hierbei um ein Gespräch, welches mit Mitarbeitern geführt wird, die nach einer Abwesenheit wieder in den Betrieb zurückgekehrt sind (vgl. Bitzer, B. 1999). Viele Unternehmen nutzen das Rückkehrgespräch, um die Ursachen von Fehlzeiten aufzudecken und somit eine Reduzierung der Fehlzeiten herbeizuführen (vgl. Bitzer, B. 1999, Krell, G./Ortlieb, R. 1999). Primär dient der Einsatz dieses Gesprächs den Unternehmen dazu, die Produktivitäts- bzw. Leistungssteigerung der Mitarbeiter zu erhöhen und eine Kostenreduktion durch die Verringerung von Fehlzeiten zu erzielen (vgl. Piorr, R. 2001). In der Praxis wird dem Rückkehrgespräch jedoch oft eine Disziplinierungsfunktion zugesprochen. Da es nur mit aus der Krankheit zurückkehrenden Mitarbeitern geführt wird, wodurch eine Kontrolle ihrerseits vermutet wird (vgl. Brandenburg, U./Nieder, P. 2003). Das Instrument Rückkehrgespräch ist ein Werkzeug, dessen Einsatz die Verwirklichung eines Zielspektrums unterstützen soll (vgl. Martin, A. 2001).

Ziele des Rückkehrgesprächs

Ein wichtiges Ziel des Rückkehrgesprächs ist der Sozialisierungsansatz. Dem Mitarbeiter soll verdeutlicht werden, dass seine Abwesenheit wahrgenommen, aber auch ernst genommen wird. Genauso wichtig ist es ihm zu vermitteln, dass er als Mensch vermisst wurde und nicht nur seine Arbeitskraft (vgl. Pohlen, J./Esser, W. 1995). Dadurch wird dem Abbau der Anonymität, die besonders in Großbetrieben herrscht, entgegengewirkt sowie die Motivation der Mitarbeiter gestärkt, beziehungsweise erhöht. Das Rückkehrgespräch kann dazu genutzt werden Ursachen von Fehlzeiten aufzudecken und durch entsprechende Maßnahmen zu verringern. „Fehlzeiten beziehen sich auf Tatbestände, die zwar vorwiegend aber keineswegs ausschließlich motivationsbedingt sind. Es liegt immer eine Mischung von objektiv beobachtbaren und subjektiv interpretierten Verhaltensweisen vor. Es muss versucht werden, zwei Arten von Fehlzeiten zu unterscheiden: Solche, die durch Krankheit (im engeren medizinischen Sinn) verursacht werden, und solche, die eher motivationsbedingt sind“ (Zitat: Nieder, P./Blaschke, B. 1979).

Bei einer krankheitsbedingten Abwesenheit kann das Gespräch dazu genutzt werden, herauszufinden, ob zwischen dem Fehlen und der Arbeitssituation eine Verbindung besteht (siehe 1.4.2) (vgl. Amed, M./Lachtrup, B. 1991). Die Arbeitssituation umfasst den Bereich „Umgebung“ des Arbeitsplatzes (Lärm, Staub, Zugluft etc.), die Organisation im weitesten Sinne, die „Tätigkeit“ (monoton/abwechslungsreich/körperliche Belastung etc.), das „Vorgesetztenverhalten“ und das „Gruppenklima“. (vgl. Jaufmann, D./Mezger, E./Pfaff, M., 1995) Es können im Gespräch Anreize zur kontinuierlichen Anwesenheit gesetzt werden.

Auch die Erleichterung der Arbeitsaufnahme nach einer längeren Abwesenheit soll durch das Rückkehrgespräch unterstützt werden (vgl. Brandenburg, U./Nieder, P. 2003, Bitzer, B. 1999). Mit Hilfe dieses Gesprächs kann der Vorgesetzte den Mitarbeiter über die offiziellen und inoffiziellen Vorkommnisse im Unternehmen während seiner Abwesenheit informieren. Deutlich wird hierbei, dass das Rückkehrgespräch sowohl einen „integrativen Anspruch besitzt“, als auch zur „Gesundheitsprävention“ beiträgt (vgl. Bitzer, B. 1999, S. 18). Durch soziale Unterstützung der Mitarbeiter wird die Entstehung von aversen Empfindungen und Stress im Unternehmen protektiv vorgebeugt (vgl. Piorr, R. 2001). Die Rückkehr aus der Krankheit dient dann nicht zuletzt als ein weiterer Anlass für die aktive Wahrung der Personalführungsverantwortung durch die Aufnahme eines Rückkehrgesprächs (vgl. Piorr, R. 2001). Im Schnitt fehlen Mitarbeiter 29-30 Tage im Jahr (ohne Urlaub). Davon ist ein Großteil nicht beeinflussbar (Mutterschutz, medizinisch erwiesene Krankheiten, Rehabilitations-Maßnahmen) (vgl. Pohlen, J./Esser, W. 1995). Beeinflussbar sind hingegen „Edelabsentismus“ (Fehlen ohne anerkannte Gründe), oder krankheitsbedingte Fehlzeiten, die aufgrund von „Belastung“ im Unternehmen zurückzuführen sind. Darüber hinaus führt eine starke „Beanspruchung“ (Gesamtheit aller Auswirkungen von Belastungen (vgl. Martin, A. 2001)) zu motivationsbedingter Abwesenheit (vgl. Amed, M./Lachtrup, B. 1991).

Teilelemente des Rückkehrgesprächs

• Gesprächsvorbereitung • Gesprächsdurchführung • Gesprächsdokumentation z.B. mit Hilfe eines Standard Formulars. Dies kann der Personalabteilung als interne Qualitätskontrolle dienen. Externe Berater haben die Möglichkeit besser zu evaluieren und eventuelle Feinstufungen nach der Einführung des Rückkehrgesprächs vorzunehmen (vgl. Piorr, R. 2001). • Nachbereitung des Gesprächs, um aus den gewonnenen Informationen mögliche Konsequenzen mit ihnen zu ergreifenden Maßnahmen abzuleiten.

Varianten des Rückkehrgesprächs

Je nach Ausrichtung der einzelnen Gestaltungsparameter (siehe 1.5) gibt es unterschiedliche Varianten des Rückkehrgesprächs, mit denen ein angestrebtes Ziel erreicht werden kann. Die Gesprächstypen unterscheiden sich in direkte und nicht-direktive Ansätze.

Das direkte Rückkehrgespräch

In die Gruppe der direkten Rückkehrgespräche, die mit einem Verhör gleichzusetzen sind, lassen sich z.B. Abschreckungsgespräch, Druckgespräch, Kontrollgespräch, Konsequenzen- aber auch das Fehlzeitengespräch einordnen. Das Abschreckungsgespräch wird meist dazu genutzt, Signale an Absentisten zu senden, um diese zu erspüren und gegebenenfalls zu ahnden. Voraussetzung für dieses Gespräch ist, dass die starke Häufung von Fehlzeiten zweifelsfrei auf eine missbräuchliche Inanspruchnahme von Krankschreibungen zurückzuführen ist und vorherige Integrationsversuche missglückt sind. In der Praxis müssen krankheitsbedingte Fehlzeiten und Absentismus von Führungskräften voneinander zu unterscheiden und zu diagnostizieren sein (vgl. Piorr, R. 2001). Ähnlich ist das Konsequenzgespräch. Bei diesem Typ wird der Mitarbeiter auf arbeitsrechtliche Folgen, im Falle weiterer auffälliger krankheitsbedingter Fehltag, aufmerksam gemacht. Dem Mitarbeiter wird verdeutlicht, dass er durch die erhebliche Fehlzeit seinen Arbeitsplatz gefährdet (vgl. Brandenburg, U./Nieder, P. 2003, Bitzer, B. 1999). Direktive Gesprächsvarianten werden von Vorwürfen seitens der Führungskraft dominiert. Der aus der Abwesenheit zurück gekehrte Mitarbeiter bekommt kaum die Möglichkeit Gründe für sein Fehlen vorzutragen und wird zunehmend vom Gesprächsführenden unter Druck gesetzt. Der Mitarbeiter wird sich in diesem Gespräch nur selten dem Vorgesetzten anvertrauen. Der eigentliche Grund des Fernbleibens kann folglich nicht behoben werden. Der Missstand bleibt weiterhin bestehen. (vgl. Brandenburg, U./Nieder, P. 2003) Aus diesen Gründen bleibt der eigentliche positive Effekt des Rückkehrgesprächs durch die Art der Gesprächsführung oft unbemerkt. Folglich wird dem Instrument durch die meisten Mitarbeiter eine Kontroll- und Disziplinierungsfunktion zugesprochen und stößt auf Ablehnung.

direktive Varianten

Abschreckungsgespräch

Ausprägungen

Signale werden an Absentisten im Gespräch gesendet, um eine ggf. missbräuchliche Inanspruchnahme von Krankschreibungen zu erspüren.

Druckgespräch	Mitarbeiter werden im Gespräch unter Druck gesetzt, um weiteres Fehlen zu vermeiden.
Konsequenzengespräch	Der Mitarbeiter wird auf arbeitsrechtliche Konsequenzen, im Falle weiteren Fehlens, aufmerksam gemacht.
Kontrollgespräch	Im Rahmen dieses Gesprächs werden die Gründe für die Abwesenheit der Mitarbeiter kontrolliert. Das Fehlverhalten der Mitarbeiter soll kontrolliert werden.

Tabelle 1: Übersicht möglicher direkter Gesprächsvarianten

Das nicht-direktive Rückkehrgespräch

In die nicht-direktive Gesprächsvariante lassen sich Motivationsgespräche, Ursachengespräche, Präventionsgespräche oder auch Eingliederungsgespräche einordnen. In den so genannten Eingliederungsgesprächen soll der aus seiner Abwesenheit zurückgekehrte Mitarbeiter über Vorkommnisse und eventuelle Änderungen im Unternehmen informiert werden. Der Mitarbeiter soll nach seinem Fehlen schnellst möglich wieder in den Arbeitsablauf und das Unternehmen eingegliedert werden. Im Motivationsgespräch soll durch den Gesprächsführer kommuniziert werden, dass der aus seiner Fehlzeit zurückgekehrte Mitarbeiter, ein wichtiges Mitglied des Unternehmens ist. Ihm ist zu vermitteln, dass man sich um ihn kümmert und nicht nur seine Arbeitsleistung vermisst wurde. Im Vordergrund steht die Motivationsförderung der Mitarbeiter (vgl. Bitzer, B. 1994). Mit Präventionsgesprächen wird geprüft, ob zwischen dem Fehlen und der Arbeitssituation eine Verbindung besteht, die aufgehoben werden könnte. Vorwürfe werden komplett vermieden, vielmehr ist das Verhalten des Gesprächsführenden durch Verständnis und das Interesse an möglichen Problemen geprägt. Wird ein solcher Missstand durch das Gespräch aufgedeckt, sollte er zeitnah behoben und Präventionsmaßnahmen eingeleitet werden. Die Akzeptanz dieser Gesprächsvariante wird nur gewährt, wenn dem Mitarbeiter der Sinn und Zweck eines solchen Gesprächs deutlich wird. Es ist nicht immer möglich eine klare Grenze zwischen beiden Gesprächsvarianten zu ziehen. Je nach Ausgestaltung der einzelnen Parameter für die Art der Gesprächsdurchführung (siehe 1.5) kann eine Gesprächsvariante in ein direktives oder nicht-direktives Gespräch eingeordnet werden. Überschneidungen gibt es zum Beispiel im Fehlzeitengespräch aber auch im Ursachengespräch. Das Fehlzeitengespräch soll dazu dienen dem Mitarbeiter zu verdeutlichen, dass sein häufiges Fehlen aufgefallen ist und nicht toleriert werden kann, besonders wenn das Problem motivationsbedingt ist. Im Laufe des Gespräches werden Ziele und Maßnahmen vereinbart, die die Situation verbessern sollen (vgl. Bitzer, B. 1999). Zusätzlich wird ein weiterer Gesprächstermin vereinbart. Sollte sich in einem festgelegten Zeitraum nichts ändern und der Mitarbeiter weiterhin durch sein häufiges Fehlen negativ auffallen, wird ein disziplinarisches Fehlzeitengespräch mit diesem Mitarbeiter geführt. Stellt sich auch nach diesem Gespräch keine Verbesserung ein, so folgt ein Konsequenzengespräch welches arbeitsrechtliche Folgen für den betroffenen Mitarbeiter aufzeigt.

nicht-direktive Varianten	Ausprägungen
Motivationsgespräch	In diesem Gespräch werden die Mitarbeiter motiviert, um nach der Abwesenheit wieder mit Freude und Elan an die Arbeit zu gehen.
Präventionsgespräch	Das Gespräch wird dazu genutzt, herauszubekommen, ob zwischen dem Fehlen und der Arbeitssituation ein möglicher Zusammenhang besteht, um dann ggf. Präventionsmaßnahmen einzuleiten und mögliche Fehlzeitenquellen zu reduzieren oder zu vermeiden.
Eingliederungsgespräch	Der Abwesende wird in diesem Gespräch über Vorkommnisse oder ggf. Änderungen im Unternehmen aufgeklärt, um ihm die Wiederarbeitsaufnahme zu erleichtern.
Überschneidungen beider Varianten	Ausprägungen
Fehlzeitengespräch	Dem Mitarbeiter wird verdeutlicht, dass sein häufiges Fehlen aufgefallen ist und nicht weiter so toleriert werden kann.. Im Laufe des Gespräches werden Ziele und Maßnahmen vereinbart, die die Situation für beide Seiten verbessern sollen (vgl. Bitzer, B. 1999).
Ursachengespräch	Die Ursachen des Fehlens sollen in dieser Gesprächsvariante aufgedeckt werden. Ob zwischen dem Fehlen und der Arbeits-sicherheit ein Zusammenhang besteht oder auch Mobbing innerhalb des Unternehmens zur Abwesenheit geführt hat.

Tabelle 2: Übersicht von nicht-direktiver Gesprächsvarianten und möglichen Überschneidungen

Gestaltungsparameter

Unter Gestaltungsparametern versteht man so genannte Stellschrauben, mit denen man das Instrument Rückkehrgespräch beeinflussen kann.

Kategorie	Ausprägungen
Was	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen von Konsequenzen (Beispiel: siehe Wirkungshypothese A) • Informationsaustausch nach der Rückkehr aus einer Abwesenheit • Gründe für das Fehlen aufdecken • „sich-um-den-Mitarbeiter-kümmern“ (Beispiel: siehe Wirkungshypothese B)
Wer	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Vorgesetzte • Übergeordnete Vorgesetzte • Mit oder ohne Betriebsrat • Personalleiter • Unternehmensleitung • Speziell geschultes Personal • Wie viele Personen sind am Gespräch beteiligt
Mit wem	<ul style="list-style-type: none"> • Mit jedem in Abwesenheit gewesenen Mitarbeiter, unabhängig vom Grund • Nur mit Mitarbeitern, die aus einer Krankheit zurückkehren
Wann	<ul style="list-style-type: none"> • Sofort im Anschluss an die Rückkehr • Erst nach einer bestimmten Anzahl von Häufigkeiten von Fehlzeiten • Weiter ist festzulegen, welcher Beobachtungszeitraum zusammenhängend betrachtet werden soll, um die Anzahl der Fehlzeiten zu ermitteln. Hier kann nach belieben zwischen einem Jahr oder kürzeren Abschnitten entschieden werden (vgl. Piorr, R. 2001).
Wie	<ul style="list-style-type: none"> • Freundlich in angenehmer Atmosphäre • Ermahnend • Gesprächsführer kann eine aktive oder passive Gesprächshaltung einnehmen
Wo	<ul style="list-style-type: none"> • Spezieller Seminarraum • Büro • Abgeschirmte Räume oder offen ersichtlich

Tabelle 3: eigene Darstellung von Gestaltungsparametern

Wirkungshypothesen

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Rückkehrgespräche sowohl auf das Arbeits- und Leistungsverhalten als auch auf die Gesundheit einwirken. Wobei darauf hinzuweisen ist, dass sich

diese Wirkungen nicht als isolierte Maßnahme in einem kommunikationsfeindlichen Umfeld entfaltet. Je stärker ausgeprägt die partizipative Führungs- und Kommunikationskultur (vgl. Vieth, P. 1997) auf Unternehmensseite ist, umso größer wird auch die Wirksamkeit von Rückkehrgesprächen sein. Auf Arbeitnehmerseite lässt sich sagen, dass die Wirkperspektive der Rückkehrgespräche abhängig von dispositiven Aspekten wie Handlungsorientierung und Frustrationstoleranz ist. Auch das Ausmaß der wahrgenommenen Situationskontrolle der Arbeitnehmer durch das Gespräch und die Selbstbewertung der wahrgenommenen Arbeitszufriedenheit, haben erhebliche Einflüsse auf die Wirkung der Rückkehrgespräche. Die Alternativen der einzelnen Gestaltungsparameter haben darüber hinaus nur selten eine einzige Wirkung. Demzufolge ist für jede Alternative zu überprüfen, wie sie sich auf die Funktionsanforderungen jeder Organisation auswirken; • Leistung (Organisationen sind zweckorientierte Systeme, die Ziele verfolgen und daher versuchen das Verhalten der Teilnehmer in eine gewünschte Richtung zu lenken), • Kooperation (Organisation sind arbeitsteilige soziale Systeme, in dem das Zusammenwirken mehrerer Teilnehmer zu besseren Ergebnissen führt) und • Lernen (Organisation sind dauerhafte Systeme und müssen sich veränderten Umweltsituationen regelmäßig anpassen) (vgl. Martin, A. 2001).

Allgemein lässt sich sagen, dass die Reduzierung von Fehlzeiten durch die nicht-direktive Gesprächsvariante langsamer herbeigeführt wird, als bei der direktiven Variante. (vgl. Piorr, R. 2001) Dennoch besteht auf der Arbeitnehmer- und Unternehmenseite meist eine höhere Akzeptanz der direktiven Variante, als bei nicht-direktiv ausgerichteten Gestaltungsparametern. Dies verdeutlichen auch folgende Sichtweisen der Wirkperspektiven einzelner Gestaltungsparameter des Rückkehrgesprächs.

A) Einem aus der Krankheit zurückgekehrten Mitarbeiter werden in dem Rückkehrgespräch Konsequenzen für dieses und weiters Fehlen verdeutlicht. Diese Art der Gesprächsführung hat unterschiedliche Auswirkungen die drei Bereiche. Zunächst bewirkt diese Ausgestaltung des Gestaltungsparameters einen positiven Einfluss auf den Leistungsbereich. Einerseits kann relativ schnell das erneute Aufkommen von Fehlzeiten gesenkt werden. Aus Angst um arbeitsrechtliche Konsequenzen sowie sich diesem Gespräch erneut unterziehen zu müssen, meiden es viele Arbeitnehmer zu fehlen, auch im Falle von wirklicher Krankheit. Andererseits kann sich die Krankheitszeit auch um einige Tage verlängern um das unangenehme Gespräch aufzuschieben. Dieses wiederum bewirkt einen stark negativen Effekt in den Bereichen **Lernen** und **Kooperation**, denn bei den meisten dieser Formen der Gesprächsinhalte, verschlechtert sich zunehmend die innere Haltung gegenüber dem Arbeitgeber (Kooperation). Auch die Arbeitsmotivation (vgl. Amed, M./Lachtrup, B. 1991) geht kontinuierlich zurück, was eine sinkende Leistungsbereitschaft zur Folge hat. Bleiben dadurch die eigentlichen Gründe für das häufige Fehlen des Mitarbeiters verborgen, kann der Mitarbeiter sein Unwohlsein auch anders zum Ausdruck bringen (lernen), als durch häufiges Fehlen, wie etwa durch „Intrigen, Dienst nach Vorschrift... [oder die] innere Kündigung.“ (vgl. Bitzer, B. 1999)

B) Ein Mitarbeiter kehrt nach einer Krankheit zurück in den Betrieb. Bei Ausgestaltung einer netten Gesprächsführung „du hast uns gefehlt“ können die Wirkperspektiven auf die drei Bereiche wie folgt aussehen. Auf die Leistung eines Mitarbeiters hat es eine positive Wirkung, wenn ihm nach seiner Krankheit in einem individuellen, persönlichen und ehrlichen Gespräch sein Vermissten respektive die Freude über seine Rückkehr mitgeteilt wird. Ein vorurteilsfreier Gesprächsführer, der ein positives Ziel verfolgt, erzielt durch die Art seiner Gesprächsführung meist auch ein positives Feedback und Resultat bei seinen Mitarbeitern (vgl. Bitzer, B. 1999). Der Mitarbeiter kann mit neuem Schwung und Freude an die Arbeit gehen, er wird motiviert. Wenn der Mitarbeiter weiß, dass sein Fehlen wahrgenommen wird und er in der Firma vermisst wird, **lernt** er daraus. Durch eine subtile Gesprächsführung können Mechanismen der Selbstkontrolle bei den Mitarbeitern installiert werden. Sie werden dazu gebracht, sich selber Rechenschaft über die Richtigkeit ihres Handelns abzulegen (vgl. Vieth, P. 1996). Seine Hemmschwelle für erneutes motivationsbedingtes Fehlen wird heraufgesetzt. Durch die regelmäßige Kommunikation wird das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gestärkt. Es entsteht eine positive Auswirkung auf die **Kooperation** im sozialen System. Ist der Vorgesetzte jedoch nicht in der Lage, das Vermissten glaubhaft zu vermitteln, kann die Wirkung schnell ins Negative gehen. Mitarbeiter fühlen sich kontrolliert. Sie sehen das Gespräch nur als Tarnung an und sprechen dem Rückkehrgespräch in vielen Fällen eine reine Kontrollfunktion zu. 1.6 Praktische Beispiele Das Unternehmen Volkswagen setzt am Standort Wolfsburg das Rückkehrgespräch als Instrument zur Verbesserung des Gesundheitsstandes ein. Das Unternehmen hat eine so genannte „Aktionspyramide“ implementiert, die sich in drei Aktionsstufen unterteilen lässt. Die erste Aktionsstufe findet Anwendung nach jeder Arbeitsunfähigkeit. Dieses vom Unternehmen bezeichnete „Fürsorgliche Rückkehrgespräch“ zielt darauf ab, ein kollegiales und sozial engagiertes Gespräch mit dem Mitarbeiter zu führen und Gründe der Arbeitsunfähigkeit zu finden. Auf der zweiten Ebene findet das „Fehlzeitengespräch“ statt. Dieses Gespräch wird mit Mitarbeitern geführt, die häufige Fehlzeiten in einem bestimmten Zeitraum aufweisen. Dieses Gespräch findet nun nicht mehr mit dem Vorgesetzten sondern mit dem Personalreferenten statt. Dabei werden dem Mitarbeiter sowohl Hilfsangebote unterbreitet, als auch arbeitsrechtliche Konsequenzen aufgezeigt. Die letzte Stufe der Aktionspyramide zeigt dann nur noch die arbeitsrechtlichen Konsequenzen auf und es kommt zu einer letzten Ermahnung. Der Gesundheitsstand bei Volkswagen im Werk Wolfsburg hat sich wie folgt verändert: Von 92,2% (1991) auf 96,3% (1996). Ziel ist die Erreichung der Gesundheitsquote von 97% (vgl. Krüger, W. 1999). Auch bei der Daimler Chrysler AG und der Siemens AG werden durch das Rückkehrgespräch nach eigenen Angaben positive Erfolge verzeichnet. Nachzulesen unter Müller, P. (1999): Gesundheitsförderung bei der Daimler Chrysler AG, in: Busch, R. (1999) Autonomie und Gesundheit, Moderne Arbeitsorganisation und betriebliche Gesundheitspolitik.

Beurteilung des Instruments

Wie bereits praktische Anwendungen von Unternehmen verdeutlichen, hat sich das Rückkehrgespräch zur Fehlzeitenreduktion bewährt, was natürlich nicht ausschließt, dass es noch weitere Instrumente gibt, die diesen Zweck erfüllen. Voraussetzung für die wirksame Anwendung eines solchen Instruments ist, dass der Gesprächsführer über Kompetenzen, wie Einfühlungsvermögen, Empathie oder aktives Zuhören verfügt. Diese Gesprächsverhalten werden benötigt um die Gesprächsqualität des Rückkehrgesprächs zu wahren. Spezielle Schulungen zu diesem Thema sind empfehlenswert (vgl. Bitzer, B. 1999, Krell, G./Ortlieb, R. 1999, Brandenburg, U./Nieder, P.2003). Bei der Wirksamkeit des Rückkehrgesprächs ist des Weiteren der Mensch mit seinen charakterlichen Eigenarten nicht zu unterschätzen. So können gleich geführte Rückkehrgespräche unterschiedliche Auswirkungen und Reaktionen bei den Mitarbeitern hervorrufen. Problematisch ist, dass Neues oftmals nicht als positiv aufgefasst wird. Es wird häufig versäumt, den Sinn eines solchen Instruments im Unternehmen eindeutig zu kommunizieren. Daher geschieht es schnell, gerade in Zeiten, die durch Personalabbau geprägt sind, dass so ein Instrument Ängste hervorrufft und die positive Absicht, die dahinter steckt von den Mitarbeitern nicht gesehen wird. Das Rückkehrgespräch kann als eine Methode zur Überwachung und Disziplinierung gesehen werden. Wird jedoch der Zweck eines solchen Instruments offen im Unternehmen kommuniziert, kann einem Misstrauen durch die Mitarbeiter von Anfang an entgegen gewirkt werden. Bei der Einführung des Gesprächs sollten keine überhöhten Erwartungen geweckt werden, denn möglicherweise fühlen sich die Mitarbeiter zu unrecht als Simulant betitelt (vgl. Busch, R. 1999). Sollten die Erwartungen an das Rückkehrgespräch unerfüllt bleiben, sprich gesetzte Ziele nicht erreicht werden oder es von den Organisationsmitgliedern nicht akzeptiert werden, kann das Instrument leicht wieder aus dem Unternehmen entfernt werden ohne mit langfristigen negative Folgen für das Unternehmen rechnen zu müssen. Der Leistungszuwachs durch Fehlzeitenreduktion, den das Rückkehrgespräch bewirken kann, ist nach Aussagen von Anwendern des Rückkehrgesprächs deutlich höher, als der finanzielle Aufwand, der für eventuelle Schulungen bei der Einführung des Rückkehrgesprächs der anfallen würde. Ein nicht zu unterschätzendes Problem besteht auch in der genauen Definition von Krankheit (vgl. Nieder, P./Michalik, S. 1995), ab wann darf und sollte ein Mitarbeiter fehlen. Wie ist die Separierung zwischen „objektiv“ nachweisbaren-belegbaren Krankheitssymptomen und „subjektiv- individuell“ empfundenen Zustand vorzunehmen (vgl. Jaufmann, D./Mezger, E. 1995). Vor der Einführung des Rückkehrgesprächs sollte jedoch in jedem Fall eingehend geprüft werden, ob dieses Instrument zur Unternehmenskultur passt und ob der gewünschte Soll-Zustand damit realisiert werden kann (vgl. Krell, G./Ortlieb, R. 1999). Es kann möglicherweise kein Bedarf an einer Fehlzeitenreduktion im Unternehmen bestehen oder das Betriebsklima negativ beeinträchtigen.

Literaturverzeichnis

- AMED, M./LACHTRUP, B. (1991): Empirische Ursachenanalyse von Fehlzeiten an einem Unternehmensbeispiel, Sozialökonomische Texte Nr. 27, Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg.
- BITZER, B. (1999): Arbeitshilfe Führungspsychologie, Band 31, 1. Aufl., Heidelberg, Sauer-Verlag.
- BRANDENBURG, U./NIEDER, P. (2003): Betriebliches Fehlzeiten-Management, 1. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag.
- JAUFMANN, D./MEZGER, E./PFAFF, M. (1995): Arbeit, Wertewandel und Fehlzeiten-Anmerkungen zu einigen Hintergründen der Standort 'D'-Debatte, in: JAUFMANN, D./MEZGER, E./PFAFF, M. (Hrsg.): Verfällt die Arbeitsmoral? Zur Entwicklung von Arbeitseinstellungen, Belastung und Fehlzeiten, 1. Aufl., Frankfurt/Main; New York, Campus Verlag, S.10-33, S.119-185.
- KRELL, G./ORTLIEB, R. (1999): Organisationskulturelle Aspekte der Fehlzeitendiskussion und der Rückkehrgesprächspraxis, in: Busch, R. (Hrsg.): Autonomie und Gesundheit. Moderne Arbeitsorganisation und betriebliche Gesundheitspolitik, Band 19, 1. Aufl., München, Hampp Verlag, S. 135-145.
- KRÜGER, W. (1999): Beeinflussung des Gesundheitsstandes bei Volkswagen am Standort Wolfsburg, in: Busch, R. (Hrsg.): Autonomie und Gesundheit. Moderne Arbeitsorganisation und betriebliche Gesundheitspolitik, Band 19, 1. Aufl., München, Hampp Verlag, S. 103-113.
- MARTIN, A. (2001): Personal – Theorie, Politik, Gestaltung, 1. Aufl., Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer.
- NIEDER, P./MICHALIK, S. (1995): Absentismus und betriebliche Gesundheitsförderung. Fünf Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten. Personalführung Heft 9, 1995, S.783- 790.
- NIEDER, P./BLASCHKE, D. (1979): Zur Bedeutung, Definition und Erfassung von Fehlzeiten, in: Nieder, P. (Hrsg.): Fehlzeiten. Ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem? Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten, Bern und Stuttgart, Haupt Verlag, S. 15-20.

PIORR, R. (2001): Rückkehrgespräche – Chance für geringe Fehlzeiten bei gleich bleibender Arbeitsleistung, Bochum.

POHLEN, J./ESSER, W. (1995): Fehlzeiten senken – Mit System zum Erfolg Zusammenhänge – Ursachen – Maßnahmen, 2. Aufl., Heidelberg, Sauer-Verlag

TREBESCH, K. (1979): Fehlzeiten in Betrieb und Verwaltung, in Nieder P. (Hrsg.): Fehlzeiten, ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem? – Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten, 1. Aufl., Bern/Stuttgart, Haupt Verlag, S. 33-58.

VIETH, P. (1996): Das Rückkehrgespräch: Fürsorglicher Dialog oder Hochnotpeinliche Befragung, in: Busch, R. (Hrsg.): Vom Fehlzeitenmanagement zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, Band 14, 1. Aufl., Berlin, Freie Universität Berlin, S. 51-61.

VIETH, P. (1997): Skalpell, Schrotflinte oder lockere Zügel – Einige Gedanken zur Wirkungsweise von Rückkehrgesprächen, in Busch, R. (Hrsg.): Arbeitsmotivation und Gesundheit, Rückkehrgespräche in der betrieblichen Praxis, 1. Aufl., Berlin, Freie Universität Berlin, S. 36-43.

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/R%C3%BCckkehrgespr%C3%A4ch“

- Diese Seite wurde zuletzt am 5. November 2007 um 09:44 Uhr geändert.