



Mehr Sicherheit.  
Mehr Wert.

## **Gesprächsbedarf nach längerer Abwesenheit eines Mitarbeiters**

**München. Ist ein Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum abwesend – sei es wegen Krankheit, Urlaub, Elternzeit oder Weiterbildung – sollte im Anschluss daran ein Rückkehrgespräch geführt werden, um den Arbeitnehmer schneller in den Firmenalltag zu integrieren und eventuell arbeitsbedingte Ursachen einer Krankheit aufzudecken. Die Experten von TÜV SÜD erklären, welche Vorteile ein Rückkehrgespräch hat, wie es durchgeführt wird und wie die schrittweise Wiedereingliederung funktioniert.**

### **Rückkehrgespräche – Vorteile und Ziele**

Rückkehrgespräche dienen in erster Linie dazu, ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft herzustellen beziehungsweise zu festigen. Sie verdeutlichen, dass die Abwesenheit des Arbeitnehmers wahrgenommen und bedauert wurde. Vorgesetzte erfüllen mit den Gesprächen aber auch ihre Fürsorgepflicht, denn sie übernehmen damit einen Teil der Verantwortung für das Wohlbefinden eines Arbeitnehmers. Ziel der Gespräche ist es, zum einen die innerbetriebliche Kommunikation zu verbessern, und zum anderen dabei zu helfen, betriebliche Gesundheitsrisiken zu identifizieren. Außerdem wird dem Mitarbeiter die Arbeitsaufnahme erleichtert, wenn er alle Informationen von einer Person gebündelt erhält.

Ein Rückkehrgespräch darf nicht dazu dienen, einen Mitarbeiter auszuhorchen oder ihn eines Fehlverhaltens zu überführen. Vielmehr soll es dem Arbeitnehmer zeigen, dass er als Person wahrgenommen wird und dem Vorgesetzten sein Wohlbefinden am Herzen liegt. Daher ist ein Rückkehrgespräch auch nicht erst dann als Erfolg zu werten, wenn der Mitarbeiter sich öffnet und konkrete Antworten gegeben hat. Allein die Tatsache, dass ein Gespräch geführt wird, in dem die Führungskraft die Freude über die Rückkehr des Mitarbeiters ausdrückt, ist ein Erfolg.

Ein richtig geführtes Gespräch hat auch positive Auswirkungen. Beeinträchtigungen der Gesundheit am Arbeitsplatz können erkannt und beseitigt werden. Zudem steigen Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Fehlzeiten können verringert werden.

---

**Wichtig:** Bei einem Rückkehrgespräch ist es nicht das Ziel, den Mitarbeiter auszuhorchen, sondern die Arbeitsbedingungen – soweit möglich – zu optimieren.

### **Rückkehrgespräche – Durchführung**

Damit das Rückkehrgespräch erfolgreich verläuft, gibt es bei der Durchführung einiges zu beachten. So sollte das Gespräch zeitnah geführt werden, also innerhalb der ersten Arbeitswoche, und die Führungskraft sollte ausreichend Zeit einplanen. Damit der Mitarbeiter nicht von dem Gespräch überrascht wird, sollte ihm rechtzeitig der Termin mitgeteilt und für eine ungestörte Gesprächsatmosphäre gesorgt werden. Während des Rückkehrgesprächs ist es eine Aufgabe des Vorgesetzten, dem Mitarbeiter zu vermitteln, dass er seine Person und seine Arbeit wertschätzt. Er sollte beim Thema Fehlzeiten keine Interpretationen und Beurteilungen einfließen lassen, sondern nur seine Beobachtungen ansprechen und vor allem den Arbeitnehmer zu Wort kommen lassen. Dabei ist es wichtig, dem anderen aufmerksam zuzuhören und nicht durch Signale, wie auf die Uhr schauen oder andere Dinge erledigen, Desinteresse zu zeigen. Dem Mitarbeiter sollte vermittelt werden, dass er gebraucht wird und dass es in diesem Gespräch um ihn und seine Bedürfnisse geht. Mögliche Fragen könnten deshalb sein: Sieht er Auslöser für seine Beschwerden am Arbeitsplatz? Hat er Verbesserungsvorschläge oder Änderungswünsche?

Äußert der Mitarbeiter Wünsche oder Vorschläge, sollten sie auf jeden Fall ernst genommen werden und eine Verwirklichung zeitnah überprüft werden. Ist etwas nicht realisierbar, sollte es dem Mitarbeiter gegenüber begründet werden. Denn wird er nicht informiert, fühlt er sich nicht ernst genommen und seine Motivation und Leistungsfähigkeit lassen nach.

Für die Führungskraft ist es nicht unbedingt eine leichte Aufgabe, ein Rückkehrgespräch zu führen. Gerade am Anfang besteht oft eine große Unsicherheit, welche Fragen gestellt werden dürfen und wie das Gespräch am besten gegliedert wird. Auch der Umgang mit Mitarbeitern, die – aus welchem Grund auch immer – wenig auskunftsfreudig sind, will gelernt sein. Wichtig ist aber zunächst, dass der Vorgesetzte ruhig und sachlich bleibt. Flapsige Sprüche oder ironische Ansagen wie „Na, auch mal wieder da“ sind unangebracht und sorgen beim Mitarbeiter für zusätzliche Unsicherheit. Auch Spekulationen oder negative Bewertungen gehören nicht in dieses Gespräch. Je häufiger Rückkehrgespräche geführt werden, desto normaler und selbstverständlicher werden sie und desto weniger Unsicherheiten bestehen auf beiden Seiten.

**Interessant:** Richtig geführte Rückkehrgespräche führen zu sinkenden Krankheitstagen, steigender Produktivität und einer höheren Motivation.

### **Schrittweise Wiedereingliederung**

Ist ein Arbeitnehmer aufgrund länger andauernder schwerer Krankheit arbeitsunfähig, wird sein Gesundheitszustand und damit seine Arbeitsfähigkeit nicht von einem Tag auf den anderen plötzlich wiederhergestellt sein. Die Besserung kommt schrittweise und während dieser Zeit kann der Mitarbeiter bereits wieder in das Arbeitsleben einsteigen. Nach und nach können der Arbeitsumfang und die Arbeitszeit erhöht und der Erkrankte somit schonend an die komplette Arbeitsbelastung herangeführt werden. Durch den schrittweisen Wiedereinstieg werden Rückfälle und Ängste vor Überforderung vermieden. Außerdem werden Mitarbeiter durch diesen langsamen Einstieg seltener erneut krank und erbringen früher ihre im Arbeitsvertrag vereinbarten Leistungen. Da es sich bei der schrittweisen Wiedereingliederung um eine Maßnahme der medizinischen Rehabilitation handelt, übernimmt die Krankenkasse die Kosten dafür. Voraussetzung dafür ist, dass noch Krankengeldanspruch besteht, der Beschäftigte sowie der Arbeitgeber mit der Maßnahme einverstanden sind und der behandelnde Arzt gemeinsam mit dem Betrieb einen Wiedereingliederungsplan erstellt. Dieser Plan muss von allen Beteiligten unterschrieben werden. Enthalten sind der Beginn und das voraussichtliche Ende der Maßnahme, Einzelheiten über die verschiedenen Stufen, ein Rücktrittsrecht vor dem vereinbarten Ende, die Gründe für einen Abbruch und das Ruhen von Bestimmungen des Arbeitsvertrages. Wie lange die Wiedereingliederung dauert, ist abhängig vom gesundheitlichen Zustand sowie von den Arbeitsanforderungen. Sie kann sechs Wochen bis sechs Monate dauern.

**Achtung:** Ein Arbeitgeber muss einer schrittweisen Wiedereingliederung nicht zustimmen. Und: Der Arbeitnehmer hat keinen Rechtsanspruch darauf.

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement – Investition in die Zukunft**


Ständig wachsende Anforderungen stellen hohe Ansprüche an die Mitarbeiter eines Unternehmens. Von ihnen wird Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung und Flexibilität erwartet. Diese Faktoren können, wenn sie überbeansprucht werden, oft die Gesundheit eines Einzelnen beeinträchtigen, sei es physisch oder psychisch. Viele Unternehmen investieren deshalb in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, um das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten zu erhöhen und somit die Produktivität zu stärken. Für Arbeitgeber und Arbeitnehmer entsteht dadurch eine für beide Seiten nutzbringende Situation. Was für den einen ein positives Image als Arbeitgeber mit sich bringt, bedeutet für den anderen eine verbesserte Lebensqualität.

TÜV SÜD Life Service betreut die Mitarbeiter von knapp 10.000 Unternehmen in Deutschland beim Arbeits- und Gesundheitsschutz und entwickelt individuelle Lösungen zum Umgang mit Stress, zur Förderung der Arbeitsmotivation, bei Suchtgefährdung sowie Über- oder Unterforderung. Das Ziel ist stets, Bedingungen am Arbeitsplatz zu schaffen, die die Sicherheit und die Gesundheit der Mitarbeiter schützen, so dass Kosten durch Arbeitsunfälle, einseitige Belastungen und Krankheiten verringert werden. Das Kompetenz-Team von TÜV SÜD, bestehend aus mehr als 400 Psychologen, Ärzten und weiteren Fachkräften, berät und unterstützt Unternehmen bei der Implementierung eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements, basierend auf fünf miteinander verbundenen Handlungsfeldern (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung, Unternehmensführung, Personalmanagement, interne Unternehmenskommunikation). Unternehmen können somit ihre Risiken minimieren, Kosten senken sowie wettbewerbsfähig und wirtschaftlich erfolgreich sein.

Weitere Informationen für Medien zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement gibt es im Internet unter [www.tuev-sued.de/presse/BGM](http://www.tuev-sued.de/presse/BGM).

**Presse-Kontakt:**

Bettina Tillmanns TÜV SÜD AG Unternehmenskommunikation - ZERTIFIZIERUNG Westendstraße 199, 80686 München	Tel. +49 (0) 89 / 57 91 – 29 35 Fax +49 (0) 89 / 57 91 – 22 69 E-Mail <a href="mailto:bettina.tillmanns@tuev-sued.de">bettina.tillmanns@tuev-sued.de</a> Internet <a href="http://www.tuev-sued.de/presse">www.tuev-sued.de/presse</a>
---	---

 Die TÜV SÜD Life Service GmbH ist ein Unternehmen der TÜV SÜD Gruppe mit knapp 500 Mitarbeitern an 100 Standorten. Diese bieten umfassende Beratung und Betreuung auf allen Gebieten der Arbeitsmedizin, -sicherheit und Arbeitspsychologie an. Darüber hinaus sorgen Verkehrspsychologen und -mediziner für mehr Verkehrssicherheit und führen u.a. Medizinisch-Psychologische Untersuchungen durch.

TÜV SÜD ist ein international führender Dienstleistungskonzern mit den Strategischen Geschäftsfeldern INDUSTRIE, MOBILITÄT und ZERTIFIZIERUNG. Mehr als 16.000 Mitarbeiter sind an über 600 Standorten weltweit präsent. Die interdisziplinären Spezialistenteams sorgen für die Optimierung von Technik, Systemen und Know-how. Als Prozesspartner stärken sie die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Kunden.