

Rückkehrgespräche: Ein wirksames Instrument des betrieblichen Gesundheitsmanagements (?)

Rolf Taubert, Rüdiger Piorr, Elke Heller

Erschienen in: ARBEIT, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik,
Heft 4/2000: 269-279

Abstract

Rückkehrgespräche finden im Rahmen betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen eine große Verbreitung. Ihre Wirksamkeit wird vielerorts geschätzt. Gleichwohl liegt ihr Wirkmechanismus nach wie vor im Verborgenen. Der Artikel referiert Implikationen und Vorstellungen unterschiedlicher Gesprächsmodelle und skizziert das Konzept eines nichtrepressiven Gesprächs, das bei den Wirtschaftsbetrieben Oberhausen zur Anwendung gekommen ist und auf die Etablierung sozialer Verbindlichkeiten abzielte. Die begleitende Evaluation der Rahmenbedingungen des Gesprächs wird in ihren wichtigsten Ergebnissen skizziert: Nichtrepressive Rückkehrgespräche können dazu beitragen, die Beziehung von Mitarbeitern und Führungskräften zu stärken, während ihr Beitrag im Gesundheitsmanagement zu diskutieren bleibt.

1 Einleitung

Rückkehrgespräche sind zu einem zentralen Instrument der betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen geworden.

Der positive Effekt von Rückkehrgesprächen wird vielfach durch die Präsentation geringer Krankenstände vermeintlich belegt, wobei ihre sozial unterstützende und integrative Wirkung hervorgehoben wird; nach wie vor ist aber unklar, über welche Mechanismen diese erreicht wird.

In diesem Artikel diskutieren wir die möglichen Wirkungen und Mechanismen von Rückkehrgesprächen. Wir gehen dabei davon aus, dass sich soziale Verbindlichkeit zwischen den Gesprächspartnern nachhaltig positiv auf Anwesenheit und Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt. Die Bedingungen zur Entfaltung dieser sozialen Verbindlichkeit wurden in der hier skizzierten Begleitforschung erhoben. Die Befragung umfasste die ca. 3/4-jährige Einführungsphase der Rückkehrgespräche bei den Wirtschaftsbetrieben Oberhausen (WBO), einem Unternehmen mittlerer Größe, das zuvor schon unterschiedliche Aktivitäten des betrieblichen Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung durchgeführt hatte und Rückkehrgespräche als Kommunikations- und Führungsinstrument seit Anfang 1998 einsetzt.

2 Die Ausgangslage im Unternehmen WBO

Im Februar 1995 führte die AOK-Rheinland eine Mitarbeiterbefragung in den Wirtschaftsbetrieben Stadtentwässerung, Straßenunterhaltung und Grünflächenunterhaltung durch. Wesentliches Befragungsergebnis war, dass „lediglich 8% der Mitarbeiter nach der Arbeit nicht über körperliche Beschwerden klagten“. Außerdem deuteten die Ergebnisse auf Verbesserungspotenziale in verschiedenen Führungsbereichen (Betriebsklima, Vorgesetztenverhalten etc.) hin. Daraufhin wurden vielfältige Initiativen angestoßen. Hier kamen Maßnahmen sowohl der Verhaltens- als auch der Verhältnisprävention zum Einsatz. Aus den Krankenstatistiken 1995 und 1996 ergab sich allerdings, dass im Arbeiterbereich nach wie vor außerordentlich hohe Fehlzeiten (1996: je nach Betrieb zwischen 11,20% und 15,40% incl. Dauerkranken und 8,93% und 13,04% ohne Dauerkranken) auftraten.

Im November 1996 führte das Institut für Management und Organisation (IMO) das Seminar „Der Meister als Gesundheitsfaktor im Betrieb“ durch, um den vermuteten Defiziten im Bereich der Mitarbeiterführung entgegenzusteuern. Im Anschluss ergab sich der Auftrag, Rückkehrgespräche als konstantes Gesprächsinstrument zur Intensivierung der Personalführung zu konzipieren und damit das Fehlzeitenmanagement zur betrieblichen Gesundheitsförderung auszubauen (Busch 1996). Als Einführungstag wurde der 1. Januar 1998 festgelegt. Gleichzeitig wurde vereinbart, den Prozess der Einführung der Rückkehrgespräche begleitend zu evaluieren.

3 Vorüberlegungen zum Einsatz von Rückkehrgesprächen

Idealtypisch lassen sich zwei unterschiedliche Ausrichtungen in Rückkehrgesprächen aufzeigen. Auf der einen Seite wird das Rückkehrgespräch als disziplinarisches Führungsinstrument eingesetzt, um der Häufigkeit von Abwesenheiten mit einem *abgestuften* Gesprächssystem personal- und arbeitsrechtlicher Konsequenzen zu begegnen. Durch Androhung von Konsequenzen wird hier undifferenziert auf Abwesenheit und Absentismus abgezielt (hierzu das Modell des Anwesenheits-Verbesserungsprozesses (AVP), wie es bei Opel/ Rüsselsheim zur Anwendung gekommen ist: Spieß/Beigel 1996). Auf der anderen Seite wird das Rückkehrgespräch als ein Führungsinstrument eingesetzt, das auf die Intensivierung von Kommunikation im Rahmen persönlicher Führung abzielt. Es konzentriert sich darauf, die Arbeitsbedingungen und das Klima der Zusammenarbeit zu verbessern, den salutogenen Effekt der Arbeitsbedingungen herauszustellen und so ein umfassendes Verständnis von Gesundheit im Betrieb zu realisieren, wie es z.B. der Gesundheitsdefinition der WHO zugrunde liegt.

Die meisten verwirklichten Konzepte von Rückkehrgesprächen versuchen, beide Ziele in sich zu vereinen, indem sich der Charakter des zunächst integrativen Gesprächs im Laufe der Abwesenheitshäufung zunehmend in Richtung der Androhung von Sanktionen wandelt (Schumm 1998; Badis 1998). Durch die Festlegung der Zeiträume („Zählen wir Erkrankungen innerhalb eines halben oder eines ganzen Jahres?“), durch Abstufung („Ab der wievielten Abwesenheit soll mit Sanktionen gedroht werden?“) und mögliche Sanktionen („Welche Sanktionen sollen angedroht wer-

den?“) wird der Gesprächscharakter dabei ganz entscheidend mitbestimmt. Eine große Bedeutung für die Akzeptanz und die Wirksamkeit von Rückkehrgesprächen spielt die Einbindung der Führungskräfte, die die Gespräche führen. Problematisch ist dabei die Rolle der Führungskraft, die in den meisten Modellen zuerst integrativ wirken und überzeugen soll. Im Laufe des Gesprächszyklus ist sie dann aber angehalten, Sanktionen einzuleiten (Borowiak/Taubert 1997, 1088f.).

Soll das Rückkehrgespräch jedoch integrativ und präventiv greifen, dann bleibt es bei Anwendung eines Stufenmodells in diesem Dilemma verhaftet. Es wechselt aus Sicht der Betroffenen im Laufe der Krankheits- oder Abwesenheitsbiographie seine Funktion und vermittelt letztlich einen dauerhaft disziplinarischen Charakter. Damit das Rückkehrgespräch nicht in dieses Dilemma verfällt, stützend und strafend zugleich sein zu müssen, ist es unerlässlich, den integrativen Aspekt in nicht-repressiven Gesprächen herauszustellen. Der weitgehende Verzicht auf repressive Anteile beeinflusst aber die Wirksamkeit der Gespräche auf den Krankenstand. Denn mit dieser Perspektive konzentriert sich das Interesse weniger auf die bloße Anwesenheit als viel mehr auf die *gesunde* Anwesenheit.

4 Rückkehrgespräche - schwierige Gespräche

Den Rückkehrgesprächen liegt die zentrale Annahme zugrunde, von krankheitsbedingter Abwesenheit auf deren Ursachen schließen zu können. Durch Kenntnis dieser Ursachen, so die weitere Annahme, ließen sich Informationen darüber gewinnen, wie Abwesenheit in Zukunft verhindert werden könne. Die Erfolgshypothese, das Rückkehrgespräch beeinflusse den Krankenstand positiv, setzt voraus, dass man die betrieblichen Ursachen der Erkrankung zweifelsfrei erkennen, benennen und bekämpfen kann. Doch gerade diese Annahme steht einer wesentlichen Einschränkung gegenüber: Die Krankheit selbst bleibt zumeist aus unterschiedlichsten Gründen ausgeklammert. Sie behält weiterhin ihre „private Seite“ und wird ausschließlich in ihren *betrieblichen* Folgen, also der krankheitsbedingten Abwesenheit, thematisiert. Die Hypothese „kränkender Arbeitsbedingungen“ schwingt also bestenfalls implizit mit. Die Diagnosen der Krankheit unterliegen zudem dem Datenschutz, so dass sie juristisch aus dem betrieblichen Rahmen herauszuhalten sind. Den Bezug im Gespräch dennoch zweifelsfrei herstellen zu können, ohne auf die eigentliche Erkrankung zurückgreifen, Diagnosen überprüfen und Absentismus unterstellen zu müssen, ist ein dialogischer Balanceakt, der viel Fingerspitzengefühl verlangt.

Das Rückkehrgespräch stößt hier auf mindestens drei Schwierigkeiten, die der angenommene kausale Bezug zwischen Arbeitsbedingungen und Fehlzeiten aufwirft:

- Über vermeintliche motivationale Faktoren ‚darf‘ man mit dem Vorgesetzten in den wenigsten Fällen sprechen. Der Verdacht, aus Unlust dem Arbeitsplatz ferngeblieben zu sein, liegt zu nahe. Mögliche Sanktionen liegen auf der Hand.¹
- Über zu hohe Belastungen, sowohl körperlicher als auch psychischer Art, zu sprechen ‚fällt schwer‘. Hohe Beanspruchungen zu reklamieren lässt im ungünstigen Fall Rückschlüsse auf Leistungsfähigkeit und –willen zu.
- Über das Führungsverhalten und das belastende Betriebsklima als Grund für die Krankheit ‚kann‘ man nicht sprechen. Zu schein- und mittelbar ist der Zu-

¹ Dabei zeigen empirische Ergebnisse von Wegge und Kleinbeck (1993), dass rund 1/3 der betrieblichen Fehlzeiten motivational bedingt sind! Eine Arbeit von Ziegler u. a. (1996) stellt in diesem Zusammenhang (u. a.) Alltags- und Wirkungsvorstellungen über die Entstehungszusammenhänge von Fehlzeiten bei gewerblichen Arbeitnehmern heraus; vgl. hierzu auch die Beiträge in Busch 1997.

sammenhang von psychischen Repressionen, Belastungen und einer körperlichen Reaktion, als dass er einfach postuliert werden könnte. Zudem ist der direkte Vorgesetzte, der jetzt nach den Ursachen forscht, oftmals Auslöser der Schwierigkeiten, wenn es um das Führungsklima geht.

Diese kurze Skizze zeigt neben den Hindernissen zugleich den hohen qualitativen Anspruch an die Gesprächssituation auf, der eingelöst werden muss, um die vergangene Krankheit zum Ausgangspunkt präventiver Überlegungen machen zu können. Ein Klima vertrauter und vertraulicher Verbindlichkeit zeichnet sich hier als eine wesentliche Rahmenbedingung erfolgreicher Rückkehrgespräche ab. Nur wenn diese schwierigen Felder offen miteinander besprochen werden können, besteht eine Möglichkeit, aus den Fehlzeiten zu lernen und ihnen langfristig überhaupt zuvorkommen zu können.

5 Wirkungsrahmen nichtrepressiver Rückkehrgespräche

Häufig können chronische Erkrankungen z.B. des Bewegungsapparates zwar auf die Arbeitsbedingungen zurückgeführt werden, eine Heilung erscheint aber ausgeschlossen, selbst wenn die Arbeitsbedingungen umfassend optimiert werden würden: Rückkehrgespräche sind also keine „Heilgespräche“, sie dienen der Gesundheit, tun dies aber nur mittelbar. Um eine Verschlimmerung der Beschwerden und somit weitere, möglicherweise sich im Zeitverlauf verlängernde Arbeitsausfälle zu verhindern, erscheint häufig nur eine Versetzung an einen „Schonarbeitsplatz“ möglich. So könnte wenigstens der betrieblich bedingte körperliche Verschleiß des betroffenen Mitarbeiters zum Stillstand gebracht werden und die Arbeitsbedingungen seines Nachfolgers ergonomisch präventiv verbessert werden. Diese Überlegungen machen deutlich, dass nichtrepressive Rückkehrgespräche vielfach nur auf eine langfristige Wirkung hin konzipiert werden können. Kurzfristige Effekte schlagen sich lediglich aus ‚Angst‘ vor Sanktionen in reduzierten Fehlzeiten nieder und verlagern die Probleme einerseits auf das Feld der ‚Inneren Kündigung‘ und andererseits auf die Verschlimmerung von akuten Beschwerden. Denn wenn die Hemmschwelle durch Androhung von Sanktionen heraufgesetzt wird, körperliche Beschwerden als Warnsignal eines schlimmeren Übels anzusehen und gründlich auszukurieren, schlagen die Effekte zeitlich versetzt und massiv zurück.

6 Voraussetzungen von Rückkehrgesprächen

Der Erfolg von nichtrepressiven Rückkehrgesprächen hängt sowohl von ihrem Einführungsprozess und ihrer betrieblichen Einbindung als auch von der Gesprächsführung der Führungskräfte ab. Als strukturelle Rahmenbedingungen können folgende Punkte angeführt werden:

- Zeitnahe Durchführung
- Protokollarische Verbindlichkeit
- Verankerung der Durchführungsverantwortung im Steuerungsgremium
- Einleitung von Veränderungen durch Führungskräfte und Steuerungsgremium
- Bereitstellung von Unterstützungs- und Trainingsmaßnahmen

Neben der Umsetzung der ersten beiden Punkte stellen Rückkehrgespräche außerdem hohe Anforderungen an die Gesprächsführung durch die Führungskräfte (personelle Rahmenbedingungen):

- Gestaltung eines repressionsfreien Gesprächsrahmens
- Schaffung eines dialogischen Klimas, in dem beide Gesprächspartner gleichermaßen für das Ergebnis des Gespräches verantwortlich sind

7 Rückkehr- und Fehlzeitengespräche bei den Wirtschaftsbetrieben Oberhausen

Die Rückkehrgespräche bei den WBO sind analog zu diesen Bedingungen als wenig repressive Gespräche konzipiert worden:

Erst ab der 4. Fehlzeit findet ein Fehlzeitengespräch statt, das dann aber allein durch einen Vertreter der Personalabteilung geführt wird. Die Führungskraft nimmt nicht an diesem Gespräch teil, so dass sie nicht in den Rollenspagat zwischen ‚Kümmern‘ und ‚Strafen‘ gedrängt wird. Im Vordergrund des Fehlzeitengesprächs steht die Erwartung konkreter Vereinbarungen und nicht die der Integration wie beim Rückkehrgespräch. Kernaussage des Fehlzeitengesprächs ist, dass das Fehlzeitenverhalten des Mitarbeiters an seinem speziellen Arbeitsplatz wirtschaftlichen Schaden hervorruft. Der Mitarbeiter wird in die Pflicht genommen, sein Anwesenheitsverhalten verbindlich in die eigene Hand zu nehmen und mit der Personalabteilung nach einer Lösung zu suchen, die es ihm ermöglicht, dieses zu verbessern. Sanktionen scheiden aber auch bei diesem Gespräch aus. Die Diskussion konzentriert sich auf pragmatische Lösungen im wirtschaftlichen Interesse, ohne jedoch den Grund der Fehlzeit in Frage zu stellen und Anwesenheit repressiv zu erzwingen. Vielmehr wird nach Lösungen gesucht, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, weiteren gesundheitlichen Schaden z.B. aufgrund chronischer Beschwerden abzuwenden.

So kann es bei einer entsprechenden Verpflichtung zur Prävention bleiben oder das Führen eines "Belastungs-Tagebuchs" vereinbart werden. Die Maßnahmen können aber auch in die Diskussion münden, bei Vorliegen chronisch wiederkehrender Beschwerden eine Versetzung, eine Teilzeitbeschäftigung oder eine Frühpensionierung (unter entsprechenden finanziellen Anreizen) anzudenken. Wenn also klar wird, dass die Fehlzeiten für die Zukunft trotz vereinter Anstrengungen nicht in den Griff zu bekommen sind, wird gemeinsam überlegt, deren Aufkommen im Betrieb so zu reduzieren oder zu verteilen, dass der wirtschaftliche Schaden gering bleibt. Auf jeden Fall endet ein Fehlzeitengespräch damit, mittelfristig die Fehlzeiten im Interesse des Betriebes, aber im Einklang mit dem Mitarbeiter zu reduzieren.

8 Angestrebte Wirkmechanismen der Rückkehrgespräche

Die Rückkehrgespräche der WBO sollen in ihrer Wirkung da ansetzen, wo eine intensive, persönliche Führung von Mitarbeitern sonst häufig im Tagesgeschäft untergeht. Unsere Annahme besteht darin, dass Rückkehrgespräche auf (mindestens) fünf Ebenen wirken:

- Stärkung von Mitarbeiterbeteiligung und Eigenverantwortlichkeit

- Intensivierung von Führung
- Korrektur „kränkender“ Arbeitsbedingungen
- Etablierung und Stärkung von Bewältigungspotenzialen
- Erzeugung von sozialen Verbindlichkeiten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie Aufbau sozialer Unterstützungsnetzwerke

Insbesondere der letzte Punkt verspricht eine langfristige Wirkung durch einen klimaverbessernden Effekt intensivierter Mitarbeiterführung (Westermayer 1996). Soziale Verbindlichkeit ist hierbei das gemeinsam geteilte Ergebnis von Vertrauen zwischen zwei Kooperationspartnern und basiert auf dem Gefühl von Verstehbarkeit (als kognitivem Aspekt), dem Gefühl einer möglichen Einflussnahme (als pragmatischem Aspekt) und dem Gefühl von der Bedeutsamkeit der Kooperation (als emotionalem Aspekt) (Antonovski 1993, 12).

"Da der Zusammenhang zwischen Vertrauen einerseits und Kommunikation, Kooperation und sozialer Unterstützung andererseits sehr eng ist, kommt der Entwicklung einer sozialen Umgebung am Arbeitsplatz, die durch hohes Vertrauen gekennzeichnet ist, eine hohe Priorität zu. Eine solche Atmosphäre hohen Vertrauens dient nicht nur der erfolgreichen Aufgabenbewältigung, sondern stellt auch einen individuellen Schutzfaktor gegen Stress und Überlastung dar (...)" (Bierhoff 1995, 2156).

Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern ist also sowohl Ziel der Gespräche als auch Vorbedingung für die Herausbildung sozialer Verbindlichkeit. Wir bauen hierbei auf den folgenden idealtypischen vertrauensförderlichen Bedingungen auf; es geht dabei um die Wahrnehmung des Gegenüber als

- stabil, d.h. vorhersehbar und verlässlich im Verhalten,
- verlässlich im Einhalten von Abmachungen,
- fair,
- loyal,
- aufrichtig,
- diskret,
- offen und ansprechbar für neue Ideen und Ansichten,
- kompetent,
- erreichbar.

Sind diese Bedingungen erfüllt, dann kann sich die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verfestigen. Sie können sich verstärkt gemeinsam in ihrer Arbeitssituation definieren. Sie können füreinander verlässlich, kalkulierbar und unterstützend werden. Spannungen und Schwierigkeiten werden in den Arbeitsbedingungen tendenziell besprech- und bearbeitbar, so dass sie langfristig überwunden werden können. Zudem kann die wechselseitige Verbindlichkeit willentliche, also nicht ursächlich durch Krankheit erzwungene Fehlzeiten vermeiden helfen. Sie kann dem Syndrom innerer Kündigung dadurch vorbeugen, dass den Interessen der Mitarbeiter stärker entsprochen und diesen ein Gefühl der Bedeutsamkeit vermittelt wird (Hilb 1992; Faller 1993). Schließlich wird ihre Einbindung ins Unternehmen und dessen Identifikationspotenzial erhöht.

Um die durchgängige Wirksamkeit der Rückkehrgespräche auf allen genannten Ebenen sicherzustellen, ist insbesondere die Gestaltung der *sozialen Gesprächssituation* Vorbedingung. Dazu gehören

- gegenseitige *Achtung und Wertschätzung*, die sich in der Motivation, ein Rückkehrgespräch zu führen, niederschlagen,

- eine geklärte und *akzeptierte Machtbeziehung*, die sich in einer angstfreien und erwartungsstabilen Gesprächssituation offenbart,²
- eine dialogische Gesprächssituation, die sich in einer ausgeglichenen Verteilung der Gesprächsanteile und *gegenseitigem Respekt* zeigt,
- der *gemeinsame und verbindliche Blickpunkt* auf Realitäten unter wechselseitiger Information und gemeinsamen Vereinbarungen

Diese Punkte sind in den Trainings- und Begleitmaßnahmen handlungsorientiert vermittelt worden und sollten durch die hier vorgestellte Begleitforschung kontinuierlich erhoben werden.

9 Methodik und Vorgehen

Die begleitende Erhebung der sozialen Gesprächssituation sollte sicherstellen, dass die Rückkehrgespräche in einer Situation stattfinden, die die Herausbildung sozialer Verbindlichkeit begünstigt und so langfristig und nachhaltig auf den Krankenstand wirkt. Ziel der Begleitevaluation war also nicht die Erhebung von sozialer Verbindlichkeit,³ sondern die Evaluation der *notwendigen* Bedingungen zur Ausformung sozialer Verbindlichkeit. So beschränkt sich das Forschungsinteresse in dieser Erhebung grundlegend darauf, zu klären, ob die Rückkehrgespräche überhaupt in der Lage sind, die Bedingungen zu erfüllen, vor deren Hintergrund wir die Ausprägung sozialer Verbindlichkeit etc. erwarten würden.

Die Befragung wurde als Vollerhebung mittels eines einseitigen standardisierten Fragebogens durchgeführt. Neben Fragen nach der Einschätzung des Gespräches wurden deskriptive Daten wie Dauer, Zeitpunkt des Gesprächs nach der Erkrankung etc. erhoben. Die Einschätzungsfragen wurden als standardisierte Fragen mittels einer Fünfer-Skala gestellt („ja, ganz sicher“; „eigentlich ja“; „teils, teils“; „eher nicht“; „überhaupt nicht“).

Die Gesprächsteilnehmer wurden gebeten, die Fragebögen unmittelbar nach dem Rückkehrgespräch zu beantworten und anonym an die Personalabteilung weiterzuleiten, die die Bögen zur Auswertung an das Institut für Management und Organisation (IMO) GmbH weitergab. Dort wurden die Daten einerseits nach Mitarbeitern und Führungskräften getrennt ausgewertet und einander gegenübergestellt, andererseits wurde nach Betrieben differenziert ausgewertet.

Parallel zu dieser Befragung wurden die Protokollbögen insgesamt einer stichwortartigen Dokumentenanalyse unterzogen. Dort wurden vor allem die Fragen nach konkreten Vereinbarungen/Maßnahmen analysiert, um die entsprechenden Punkte des Fragebogens zu ergänzen.

² Unter einer geklärten und akzeptierten Machtbeziehung verstehen wir keinesfalls eine notwendigerweise symmetrische Machtbeziehung, die ohnehin eher selten in Unternehmen anzutreffen ist.

³ Sie zu erheben setzt einerseits äußerst umfangreiche methodische Vorarbeiten voraus, die in diesem Zusammenhang nicht geleistet werden konnten. Andererseits ist der kausale Mechanismus zwischen sozialer Verbindlichkeit und der Höhe von Krankenständen zwar plausibel, aber nicht zwingend, so dass hier weitere Forschungen ansetzen müssen, um diese Beziehung zu klassifizieren. Insofern beschreiben die Ergebnisse dieser Befragung nur ein begrenztes Wirkungsgefüge, nämlich das, ob in den Rückkehrgesprächen des Fallbeispiels überhaupt die Bedingungen erzeugt werden konnten, die wir als notwendig für das Entstehen sozialer Verbindlichkeit identifiziert haben.

10 Ergebnisse der Begleitforschung

Insgesamt haben 45 Vorgesetzte und 289 Mitarbeiter an der Befragung zu den Rückkehrgesprächen teilgenommen. Von den Vorgesetzten sind 466 Bögen in diese Auswertung eingegangen, denen 381 Bögen von Mitarbeitern gegenüberstehen.⁴

Die Anzahl der Rückkehrgespräche, die von den Führungskräften geführt wurden, schwankt zwischen einem und 40 Gesprächen, wobei sechs Führungskräfte nur ein Gespräch geführt haben und eine Führungskraft 40 Gespräche aufzuweisen hatte.

Insgesamt zeigt die Auswertung, dass der Anspruch an ein zeitnahes Gespräch unmittelbar nach der Rückkehr weitgehend eingelöst werden konnte:

- Die Hälfte der Führungskräfte hat kurz vor der Rückkehr ihrer Mitarbeiter von deren Genesung erfahren, die andere Hälfte am Tag der Rückkehr.
- Die Führungskräfte kündigten das Rückkehrgespräch mit geringen Ausnahmen direkt im Anschluss an.
- Die Gespräche selbst wurden vielfach direkt am Tag der Rückkehr geführt, häufig auch drei bis vier Tage nach der Rückkehr.
- Die Gespräche nahmen eine durchschnittliche Dauer von ca. 20 Minuten in Anspruch, wobei die Werte zwischen kurzen fünf und 50 Minuten streuten.

11 Beurteilung der sozialen Gesprächssituation

In der Befragung zeigte sich in bezug auf *Achtung und Wertschätzung*, dass die Vorgesetzten erwartungsgemäß ein höheres Interesse an den Gesprächen hatten als ihre Mitarbeiter, die sicherlich zu Beginn der Maßnahme mit Befürchtungen in die Gespräche gingen. Übereinstimmend gaben die Gesprächspartner an, aufeinander eingegangen zu sein und das Gespräch als wenig anstrengend empfunden zu haben.

Die Beurteilung der *Machtbeziehung* setzt diese positive Einschätzung fort. Insgesamt nahmen die Führungskräfte die Aufgabe gerne wahr, die Rückkehrgespräche zu führen. In nur 1% der Gespräche wäre es den Vorgesetzten lieber gewesen, wenn ein Kollege das Gespräch geführt hätte. Dies ist ein positiver Indikator dafür, dass die direkten Vorgesetzten die „richtigen“ Gesprächspartner in der durchgeführten Konzeption der Rückkehrgespräche sind, dass sie durch die Anforderungen nicht überfordert waren und dass sie diese neue Aufgabe, bzw. dieses für sie neue Instrument der Personalführung akzeptiert haben. Entsprechend gaben die Führungskräfte an, mit klaren Erwartungen und „locker“ in die Gespräche gegangen zu sein. Dies sieht bei den Mitarbeitern grundsätzlich anders aus. Sie wussten nur in gut einem Drittel der Gespräche, was sie erwartet. Entsprechend sind fast alle Mitarbeiter „nicht locker“ in die Gespräche hineingegangen und hatten das Gefühl, dass sich das Gespräch in die Länge gezogen habe. Im Nachhinein jedoch empfanden sie das Gespräch dann aber doch nicht als anstrengend. Diese Aussage legt die These nahe, dass die Gespräche "vorsichtig" von den Vorgesetzten geführt worden sind. Das Ziel, in den Rückkehrgesprächen eine nichtrepressive, vertrauensvolle Atmosphäre zu

⁴ Bei den Führungskräften konnte ein außergewöhnlich hoher Rücklauf von nahezu 90% erreicht werden. Er ist darauf zurückzuführen, dass die Personalabteilung durch die Sammlung der Gesprächsprotokolle einen Überblick über den Durchführungsgrad der verpflichtenden Gespräche hatte. Insgesamt haben sich 45 Vorgesetzte von 48 Führungskräften beteiligt. Der etwas geringere Rücklauf von den Mitarbeitern erklärt sich aus der freiwilligen Teilnahme an der Befragung.

schaffen, kann also in der Tendenz als erreicht angesehen werden. Retrospektiv stimmen Führungskräfte und Mitarbeiter in ihren Erwartungen an das Gespräch wieder überein. Dies legt insgesamt die Vermutung nahe, dass die Mitarbeiter große Befürchtungen gegenüber den Gesprächen gehegt haben, die sich aber nicht auf die Erwartungen (sprich ‚Hoffnung auf einen guten Ausgang‘) ausgewirkt haben. Die Befürchtungen gegenüber den Gesprächen waren also nicht so stark, dass sie die Erwartungen beeinflusst haben.

In bezug auf den *gegenseitigen Respekt* konnten wir durchweg positive Hinweise finden, die sich in ausführlichen Gesprächsbeiträgen, dauerhaftem Blickkontakt, ungestörter Gesprächsatmosphäre und gleichmäßig verteilten Gesprächsanteilen zeigten.

Ein mittelfristiges Ziel der Rückkehrgespräche besteht darin, Themen und Fragestellungen der Arbeitsbedingungen anzusprechen und konstruktiv zu bearbeiten. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte bescheinigten den Rückkehrgesprächen, eine Gesprächsplattform für einen *verbindenden Blickpunkt* bezüglich Arbeitsbedingungen zu bieten. In begleitenden Gesprächen wurde aber angedeutet, dass Vorgesetzte in einigen Fällen keine konkreten Hinweise in das Protokoll eintragen durften. Dies betraf vor allem Beschwerden über nächsthöhere Vorgesetzte sowie Kollegen und deckt sich mit der Erfahrung des Betriebsrates oder der Personalabteilung, dass Ihnen gegenüber Missstände vertraulich bekannt gemacht wurden.

Ein auf den ersten Blick überraschendes Bild bietet die Beantwortung der Frage, ob Vereinbarungen getroffen wurden. In gut der Hälfte der Gespräche geben die Führungskräfte an, keine Vereinbarungen getroffen zu haben. Bei der Beantwortung dieser Frage verwundert, dass einige Vereinbarungen mit Einschränkungen („eigentlich ja“) getroffen worden sind, mit anderen Worten, dass Absprachen z.T. recht unverbindlich geblieben sind. Das macht deutlich, mit wie viel Vorsicht z.T. geantwortet worden ist und wie sehr bei der Beantwortung versucht wurde, sich gegenseitig nicht „weh zu tun“.

12 Die weitere Entwicklung - die Phase der Stabilisierung

Nach Abschluss der Evaluation durch das IMO wurden die Gesprächsprotokolle weiterhin durch die Personalabteilung gesichtet. Auch der Fragebogen wurde in einer reduzierten Version als Instrument des Projektcontrollings beibehalten.

Ein halbes Jahr nach Abschluss der Befragung zeigten sich folgende Effekte:

- Rückkehrgespräche wurden von den genesenen Mitarbeitern vermehrt eingefordert, die von sich aus integrative Unterstützung durch ihre Vorgesetzten suchten.
- Sie nutzten das Protokoll offensiv als Mittel der Dokumentation.
- Viele chronisch erkrankte Mitarbeiter nutzten die Möglichkeit, das Unternehmen durch lukrative Abkehrverträge zu verlassen bzw. die Arbeitszeit durch Teilzeitverträge zu reduzieren. Knapp die Hälfte der Auflösungsverträge kam durch Initiative der Mitarbeiter zustande, ohne dass diese explizit angesprochen worden waren.
- Die Mitarbeiter suchten vermehrt das Gespräch über die Arbeitsbedingungen mit Führungskräften sowie Personalabteilung auch jenseits der Rückkehrgespräche.
- Die Zahl der Vereinbarungen stieg deutlich an.

- Die Mitarbeiter nutzten stärker die Möglichkeit, auch Extrembewertungen im negativen Bereich des Fragebogens vorzunehmen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Rückkehrgespräche den Mitarbeitern mittlerweile als Forum dienen, Arbeitsbedingungen zu thematisieren. Die Mitarbeiter übernehmen durch die verstärkte Nutzung des Gesprächs eine höhere Verantwortung für ihre Arbeitskraft und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Begreift man diese Effekte als Ergebnis einer stärkeren Einbindung sowie eines stärkeren Commitments der Mitarbeiter, dann zeigen sich erste Hinweise einer Wirkung von Rückkehrgesprächen:

1. Nichtrepressive Rückkehrgespräche beanspruchen im Gegensatz zu repressiven Gesprächen eine lange Vorlaufzeit bis zur Entfaltung ihrer Wirkung.
2. Sie dienen als etabliertes und konstruktiv genutztes Gesprächsforum zum Thema Arbeitsbedingungen.
3. Sie tragen durch die Intensivierung der Führung dazu bei, Führung stärker zu dialogisieren und qualitativ zu verbessern.

Begreift man diese Effekte als Indikatoren dafür, Missstände und Unzufriedenheit durch das Instrument des Rückkehrgesprächs zu kanalisieren, dann kann vorsichtig darauf geschlossen werden, dass sie ein Klima etablieren, das den abgeleiteten Anforderungen an soziale Verbindlichkeit nahe kommt.

13 Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird das Modell eines nichtrepressiven Rückkehrgesprächs vorgestellt. Die Wirkmechanismen von Rückkehrgesprächen liegen dabei trotz ihrer hohen Verbreitung und Beliebtheit im Dunkeln. Die referierte Begleitforschung geht von der Annahme aus, dass die Intensivierung von Führung in einem weitgehend repressionsfreien Raum zu einer Verstärkung der sozialen Verbindlichkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter führen kann, wenn bestimmte Kontextbedingungen erfüllt werden.

Als Kontextbedingungen gelten gegenseitige *Achtung und Wertschätzung*, *Akzeptanz der Machtbeziehung*, *gegenseitiger Respekt* sowie ein *gemeinsam verbindender Blickpunkt*. Diese Kriterien sind Vorbedingungen für die Ausprägung sozialer Verbindlichkeit. In der Erhebung wurden letztlich nur diese Rahmenbedingungen erhoben, ohne dass abschließend eine Aussage über das Entstehen sozialer Verbindlichkeit und weitere kausale Effekte in bezug auf Gesundheitsquoten getroffen werden kann. Dies obliegt weiterer Forschung.

Insgesamt kann als Ergebnis festgehalten werden, dass das Führungsinstrument Rückkehrgespräch in dem untersuchten Fall eine hohe Akzeptanz genießt und im Bereich einer symbolischen Wirkung „...wir kümmern uns um unsere kranken Kollegen“ das soziale Klima bei den WBO bestimmt.

In bezug auf die genannten Kontextbedingungen wurden durchweg positive Einschätzungen gefunden, so dass auch hier positive Auswirkungen auf das soziale Klima abzuleiten sind. Neben dem sozialintegrativen Effekt verfolgen nichtrepressive Rückkehrgespräche aber auch das konkrete Ziel, missständige Arbeitsbedingungen aufzudecken und für die Zukunft zu vermeiden. Hier blieb das Rückkehrgespräch in dem skizzierten Beispiel aber deutlich hinter der erwarteten Leistungsfähigkeit zurück: Zu vorsichtig wurde es von den Führungskräften eingesetzt. Seine steuernde Wirkung blieb weitgehend ungenutzt, denn die Gespräche vermieden offenbar offene

und möglicherweise auch „harte“ und unangenehme, weil bindende Vereinbarungen. Es schien eine gegenseitige, stillschweigende Übereinkunft zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu bestehen, sich in den Gesprächen - sozial verbindlich - „zu schonen.“

Literatur:

- Antonovsky, Aaron (1993): Gesundheitsforschung vs. Krankheitsforschung; in: Alexa Franke, Michael Broda (Hg.): Psychosomatische Gesundheit Tübingen, 3-14
- Badis, Susanne (1998): Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb; in: Uwe Brandenburg u. a. (Hg.): Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb. Instrumente und Konzepte zur Erhöhung der Gesundheitsquote. Dortmund/ Berlin, 283-296
- Bierhoff, Hans Werner (1995): Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen; in: Alfred Kieser et al (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 2148-2158
- Beigel, Steffen, Spieß, Holger (1996): Einer fehlt, und jeder braucht ihn. Wie Opel die Abwesenheit senkt. Wien
- Borowiak, Felix, Taubert, Rolf (1997): Das Rückkehrgespräch... Ein Instrument gesundheitsgerechter Personalführung; in: Personalführung, 11/97, 1086-1091
- Faller, Michael (1993): Innere Kündigung: Ursachen und Folgen. 2. überarb. und erw. Auflage. München und Mering
- Busch, Rolf (Hrsg.) (1996): Vom Fehlzeitenmanagement zur betrieblichen Gesundheitsförderung, Berlin
- Busch, Rolf (Hrsg.) (1997): Arbeitsmotivation und Gesundheit. Rückkehrgespräche in der betrieblichen Praxis, Berlin
- Hilb, Martin (1992): Innere Kündigung: Eine Einführung: Ursachen - Folgen - Lösungsansätze; in: ders. (Hg.): Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze. Zürich, 3-28
- Schumm, J. (1998): Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb; in: Uwe Brandenburg et al (Hg.): Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb. Instrumente und Konzepte zur Erhöhung der Gesundheitsquote. Dortmund und Berlin, 273-282
- Wegge, Jürgen, Kleinbeck, Uwe (1993): Motivationale Faktoren betrieblicher Fehlzeiten: Zum Einfluß leistungs- und anchluss-thematischer Variablen auf die Abwesenheit am Arbeitsplatz; in: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie. Band XL, Heft 3, 451-486
- Westermayer, Gerhard (1996): Der Aufbau von Vertrauensorganisationen durch Betriebliche Gesundheitsförderung, in: Rolf Busch (Hg.): Vom Fehlzeitenmanagement zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, Berlin, 61-82
- Ziegler, Elke, Udris, Ivars, Büssing, André, Boos, Margarete, Baumann, Uwe (1996): Ursachen des Absentismus: Alltagsvorstellungen von Arbeitern und Meistern und psychologische Erklärungsmodelle; in: Z. Arb. Org. 4, 40, 204-208