

Kritische **Gespräche** **effektiv** führen

Praxistools
fürs
Management

Fehlzeiten- und Rückkehrgespräche stellen unerlässliche Steuerungsinstrumente für Führungskräfte in der Altenhilfe dar. Die Gespräche müssen zeitnah und zielgerichtet geführt werden. Sonst bleiben Maßnahmen aus, die zur Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden beitragen können.

Text: Mercedes Stiller



Foto: Adobe Stock/Production Perig

Bei Fehlzeiten- und Rückkehrgesprächen handelt es sich um zentrale Führungsinstrumente: Sie unterstützen die betriebliche Gesundheitsförderung. Die Gespräche verfolgen zudem das Ziel, die Kommunikation zwischen dem Vorgesetzten und Beschäftigten zu verbessern und die Fehlzeiten zu reduzieren.

Es wird davon ausgegangen, dass sich soziale Verbindlichkeiten zwischen den Gesprächspartnern positiv auf die Anwesenheit und die Gesundheit der Beschäftigten auswirken. Diese Gespräche dienen dazu, herauszufinden,

ob die Ursachen für die Abwesenheit betrieblich bedingt sind. Es geht also darum, krankheitsverursachende Bedingungen rund um den Arbeitsplatz zu erkennen und diese so weit wie möglich zu beseitigen.

Was sind Fehlzeitengespräche?

Fehlzeitengespräche werden mit Beschäftigten geführt, bei denen häufig Fehlzeiten auftreten, also mit Beschäftigten, die überdurchschnittlich oft fehlen bzw. krank sind.

Fehlzeitengespräche unterscheiden sich von Rückkehrgesprächen: Bei Fehlzeitengesprächen steht immer ein offensichtliches Problem

an, 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. Es muss herausgefunden werden, ob die Ursachen für die Fehlzeiten betrieblich bedingt sind und um die gemeinsame Suche nach Lösungen sowie um die Hilfe und Unterstützung durch die Leitung. Zudem gilt es, das Problembewusstsein der Beschäftigten für Fehlzeiten zu fördern.

Empfehlenswert ist es, dass Fehlzeitengespräche immer entlang von Leitlinien (s. Kommunikationsleitfaden) geführt werden, die den Mitarbeiter:innen vorab ausgehändigt werden. Hierdurch wird das gegenseitige Verständnis dafür gefördert, dass diese Gespräche nicht der Disziplinierung dienen, sondern dass sie von Fürsorge auf Seiten der Leitungskräfte geprägt sind.

Verfahren: Wann wird ein Fehlzeitengespräch geführt?

- Bei Auffälligkeiten (Fehlzeitenquote größer als sechs Prozent!).
- Bei häufigen Einzelfehltagen ohne AU (Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung).
- Bei mehreren Kurzzeiterkrankungen.
- Unmittelbar nach der Abwesenheit des Beschäftigten, also am ersten Tag nach der Rückkehr des Mitarbeitenden.
- Es wird eine schriftliche Zielvereinbarung getroffen.

Bleibt die Fehlzeitenquote des Beschäftigten innerhalb der nächsten zwei Monate weiterhin überdurchschnittlich hoch (Fehlzeiten von mehr als sechs Prozent) bzw. wird die schriftliche Zielvereinbarung nicht eingehalten, so wird ein weiteres Fehlzeitengespräch mit dem Beschäftigten vereinbart.

An diesem zweiten Gespräch sollte dann auch die übergeordnete Führungskraft teilnehmen: Die Gesprächsführung liegt jedoch bei der direkten Leitungskraft. Das Gespräch wird dokumentiert und es erfolgt ggf. eine Information an die Geschäftsleitung/Personalabteilung. Auch hierfür gilt es im Vorfeld schriftliche Leitlinien (s. Kommunikationsleitfaden) zu erstellen.

Leider vertreten einige Führungskräfte in den Einrichtungen der vollstationären Altenhilfe immer noch die Auffassung, dass Fehlzeiten kaum oder gar nicht zu beeinflussen und damit hinzunehmen seien. Fehlzeiten sind aber sehr häufig durch bestimmte Ursachen hervorgerufen, die in der betrieblichen Arbeitssituation verborgen sind. Folgende Ursachen könnten hierfür verantwortlich sein:

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

Daraus resultierende und wirkungsvolle Verbesserungen sind somit mit wenig Aufwand zu erzielen. Die Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die Ursachen bekannt sind: Somit ist das Fehlzeitengespräch zwischen der Führungskraft und dem aus der Abwesenheit zurückkehrenden Beschäftigten das beste Mittel, um zeitnahe Informationen über mögliche fehlzeitenbedingte Aspekte in der Arbeitssituation zu erfahren.

Neben der strukturierten Einführung von Fehlzeitengesprächen sollte auch die Implementierung von Rückkehrgesprächen als fester Bestandteil in allen vollstationären Einrichtungen der Altenhilfe angesehen werden.

Was sind Rückkehrgespräche?

Rückkehrgespräche werden nach einer Abwesenheit (Urlaub, Sonderurlaub, Erkrankungen etc.) von in der Regel drei Wochen geführt. Sie verstehen sich als Motivations- und Integrationsgespräch und sollten den Arbeitseinstieg erleichtern.

Die direkte Führungskraft (Linienvorgesetzte/-r) führt dieses Gespräch. Es findet

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE



- Einfach nur abzuwarten und darauf zu hoffen, dass sich die Fehlzeiten von Mitarbeitenden schon von selbst wieder reduzieren, erweist sich niemals als eine empfehlenswerte Devise zur Reduktion von Fehlzeiten.
- Fehlzeiten- und Rückkehrgespräche müssen immer zeitnah, d. h. am ersten Arbeitstag nach Rückkehr des Beschäftigten in die Einrichtung, von der Führungskraft durchgeführt werden.
- Am Ende von Fehlzeiten- und Rückkehrgesprächen sollte die Leitungskraft in jedem Fall eine schriftliche Zielvereinbarung mit dem Beschäftigten abschließen.



Tipp: Um die Themen „Mobbing, Bossing und Deeskalation“ geht es im Altenheim Webinar mit Mercedes Stiller am 16. Juli 2026 um 13:30 Uhr.



Foto: Credit

Dr. Mercedes Stiller, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung SP Kommunikation Beratung – Training – Coaching in Tornesch/Schleswig-Holstein, unterstützt und begleitet seit 23 Jahren Unternehmen aus dem Gesundheitswesen.

Kontakt: stiller@sp-kommunikation.de



unmittelbar (zeitnah) nach der Rückkehr eines Beschäftigten statt, der aus einer Abwesenheit wieder in den Dienst zurückkehrt.

Ziele von Rückkehrgesprächen

Auf der Grundlage von Rückkehrgesprächen soll den aus einer Abwesenheit zurückkehrenden Mitarbeitenden die Arbeitsaufnahme erleichtert werden, indem sie über die sich während der Abwesenheit ereigneten Vorkommnisse offizieller und nichtoffizieller Art informiert werden. Bei krankheitsbedingter Abwesenheit soll ermittelt werden, ob die Abwesenheit möglicherweise ursächlich mit der Arbeitssituation des Beschäftigten in Verbindung steht, damit diese Ursachen abgebaut werden können.

Dem Beschäftigten soll durch das Rückkehrgespräch verdeutlicht werden, dass seine Abwesenheit im positiven Sinne von der Leitungskraft wahrgenommen wurde, d. h. dass der Mensch vermisst wurde und nicht (nur) die mit ihm verbundene Arbeitskraft. Der Mitarbeitende erfährt durch dieses Gespräch konkret, dass sich die Führungskraft wirklich um ihn kümmert (Wertschätzung).

Bleibt die Krankenquote des Beschäftigten (im weiteren Verlauf überdurchschnittlich hoch (mehr als sechs Prozent) bzw. wird die schriftliche Zielvereinbarung nicht eingehalten, so ist das weitere Verfahren mit der Geschäftsleitung/Personalabteilung abzustimmen.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) im Sinne des § 84 Abs. 2 SGB IX ist gesondert geregelt (= mehr als 42 Tage bezogen auf 365 Tage). Hierauf wird in diesem Artikel aufgrund der Umfänglichkeit dieser Thematik nicht näher eingegangen.

Worauf es bei Fehlzeiten- und Rückkehrgesprächen ankommt: Die Hilfestellung für die Führungskraft

- Als Leitungskraft sollten Sie ein paar Regeln verinnerlicht haben, deren Einhaltung Ihre Beschäftigten von Ihnen als Führungskraft bei diesen Gesprächen erwarten. Als Leitungskraft sollten Sie:
- Keine Gespräche zwischen Tür und Angel oder im Beisein der Kolleg:innen bzw. von Dritten führen.
- Die vom Beschäftigten vorgetragenen Beschwerden nicht verniedlichen, bagatelisieren oder gar verharmlosen.
- Verständnis für den Mitarbeitenden zeigen und sich in seine Lage hineinversetzen.

- Sich Zeit nehmen und die Sorgen, Probleme, Vorschläge, Befürchtungen und Kritik des Mitarbeitenden in Ruhe anhören.
- Dem Beschäftigten kein unredliches Verhalten unterstellen.
- Bereitschaft zeigen, dem Mitarbeitenden helfen zu wollen und vor allem betonen, dass Ihnen an der Beseitigung von Ursachen gelegen ist, wenn diese in Ihrem Kompetenzbereich liegen.

**Es geht darum,
krankheitsverursachende
Bedingungen rund um den
Arbeitsplatz zu erkennen
und diese so weit wie
möglich zu beseitigen.**

Darüber hinaus gilt es als Führungskraft sowohl bei Fehlzeiten- als auch bei Rückkehrgesprächen „typische“ Fehler beim „Zuhören“ und „Sprechen“ (siehe Kommunikationsleitfaden) zu vermeiden.

Professionell geführte Fehlzeiten- und Rückkehrgespräche tragen im erheblichen Maße dazu bei, den Dialog mit den Beschäftigten zu suchen und sie mit in die Verantwortung einzubeziehen. Reden Sie als Leitungskraft nicht lange um eine unangenehme Sache herum, sondern sprechen Sie Probleme klar, offen und taktvoll an. Nur, wenn Sie Fehlzeiten- und Rückkehrgespräche rechtzeitig führen und nicht so lange warten, bis der Fall zu einem „Problem“ oder durch Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz „verschoben“ wird, tragen Sie konsequent dazu bei, dass sich Ihre Mitarbeitenden wertgeschätzt und ernstgenommen fühlen. ■

ANZEIGE



ARBEITSHILFE: LEITFADEN FÜR DIE KOMMUNIKATION

Ziel: Ein empathischer, strukturierter Erstkontakt, der Vertrauen schafft, Entscheidungsprozesse unterstützt und die Basis für eine gelingende Aufnahme legt.

Fehlzeitengespräche entlang der folgenden Leitlinien führen

- ☐ Wir zeigen Verständnis, reden miteinander und kümmern uns.
- ☐ Wir bieten Hilfe und Unterstützung an.
- ☐ Wir unterstreichen, dass wir ein gemeinsames Problem haben und zeichnen gemeinsam einen Lösungsweg mit einer schriftlichen Zielvereinbarung auf.
- ☐ Wir weisen auf Probleme im Betrieb hin.
- ☐ Wir bemühen uns gemeinsam um Motivation.
- ☐ Wir vermissen jeden fehlenden Beschäftigten.

Leitlinien bei weiteren Fehlzeiten:

- ☐ 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 der Beschäftigte über-/unterfordert ist.
- ☐ Wir weisen nochmals auf Probleme in den Arbeitsabläufen hin.

Typische Fehler beim Zuhören auf Seiten der Führungskraft:

- ☐ 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.
- ☐ Die eigene Ungeduld den anderen spüren lassen.

Typische Fehler beim Sprechen auf Seiten der Führungskraft:

- ☐ Sprechen und Denken zur gleichen Zeit.
- ☐ Zu lange Sätze, Schachtelsätze, zu komplizierte Sätze.
- ☐ Keinen Überblick haben: Kein logischer Aufbau der Gespräche.
- ☐ Monotones Sprechen.
- ☐ Abstraktes, unanschauliches Sprechen.
- ☐ Unverständliche Worte bzw. Begriffe verwenden.
- ☐ Zuviel auf einmal reden.
- ☐ Monologe halten.

Download der Arbeitshilfe:

