

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Personalinstrumente

Eine Checkliste aus der Serie "Personalgespräche"

Krankenrückkehrgespräche



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste Personalgespräche

Krankenrückkehrgespräche

Diese Reihe von Checklisten unterstützt Sie beim Führen von Personalgesprächen. Sie erhalten zum einen Anregungen und Tipps zur Organisation und zum Führen von Personalgesprächen generell. Außerdem bietet Ihnen jede Checkliste dieser Reihe spezielle inhaltliche Hinweise zum betreffenden Thema.

In der *Checkliste Krankenrückkehrgespräche* geht es um folgende Inhalte:

- Chancen und Grenzen von Krankenrückkehrgesprächen
- Krankenrückkehrgespräche und Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Ziele, die Krankenrückkehrgespräche unterstützen können
- Standardisierung und Stufungsmöglichkeiten
- Gesprächsinhalte (Vorschlag für einen Leitfaden)
- Tipps zur Vorbereitung und Führung von Krankenrückkehrgesprächen

In vielen Unternehmen werden Krankenrückkehrgespräche mit Arbeitnehmern geführt, die nach einer kürzeren oder längeren Krankheit ins Unternehmen zurückkehren. Es gibt dabei die verschiedensten Formen solcher Gespräche und auch mehrere Funktionen und Ziele, die solche Gespräche erfüllen sollen.

Wenn Sie darüber nachdenken, Krankenrückkehrgespräche in Ihrem Unternehmen in der einen oder anderen Form einzuführen oder im Unternehmen bestehende Formen solcher Gespräche zu überprüfen, unterstützt Sie diese Checkliste mit Anregungen und zeigt Möglichkeiten und Grenzen von Krankenrückkehrgesprächen auf.

Weiterführende Checklisten:

In der Serie "Personalgespräche" finden Sie weitere interessante Checklisten zum kostenlosen Download. Die folgenden Checklisten knüpfen direkt an die vorliegende an:

- ▶ *Checkliste Rückkehrgespräche*
- ▶ *Checkliste Gespräche zum Ende der Probezeit oder Befristung*

Chancen und Grenzen von Krankenrückkehrgesprächen

Krankenrückkehrgespräche **können ein Instrument** sein um zu ergründen, ob Arbeitnehmer, die sich öfters oder länger arbeitsunfähig gemeldet haben, aufgrund betrieblicher Umstände krank geworden sind, oder es ob möglicherweise andere Ursachen für das Fehlen des Arbeitnehmers gibt.

Je nach Form und Durchführung der Gespräche können sie den Arbeitnehmer motivieren und seinen Wiedereinstieg nach der Krankheit erleichtern. Sie können aber auch das genaue Gegenteil bewirken: Bei einer automatischen Stufung bis hin zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen kann so viel so viel Druck auf Arbeitnehmer ausgeübt werden, dass diese aus Angst vor drohendem Arbeitsplatzverlust krank zur Arbeit kommen. Dadurch können solche automatisch gestuften Krankenrückkehrgespräche letztendlich eher zur Schädigung als zur Förderung der Gesundheit beitragen.

Wie bei jedem Instrument kommt es also vorwiegend darauf an, auf welche Weise es genutzt wird und wie gut der Akteur darin geschult ist, mit dem Instrument umzugehen.

Krankenrückkehrgespräche und Betriebliches Eingliederungsmanagement

Um die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, neuer Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten sind **alle Arbeitgeber** seit dem 23.04.2004 zur Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX verpflichtet. Sie müssen daher mit allen Arbeitnehmern, die "innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren" unabhängig vom Krankheitsgrund Maßnahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements durchführen. Nach Zustimmung des Betroffenen wird nach geeigneten Maßnahmen der Eingliederung gesucht. Dabei sind die Personalvertretung und gegebenenfalls die Schwerbehindertenvertretung, sowie der Betriebsarzt einzubeziehen. Der Arbeitgeber kann auch externe Stellen wie Rentenversicherungsträger, Berufsgenossenschaft, Integrationsamt, Integrationsfachdienst und Agentur für Arbeit einschalten.

Um den Mindestanforderungen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements zu entsprechen, empfiehlt die Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) ein System von 5 Phasen und eine Prüfliste. An dieser soll sich das im Rahmen des BEM zu bildende Integrationsteam orientieren. Diese **Prüfliste** beinhaltet Fragen, die üblicherweise auch Inhalt von Rückkehrgesprächen sind. Die der Prüfliste der Integrationsämter entnommenen Fragen sind in dieser Checkliste bei den Gesprächsinhalten mit einem Sternchen * gekennzeichnet. Die BIH empfiehlt außerdem, die getroffenen Regelungen in einer Integrationsvereinbarung schriftlich niederzulegen.

Das Verfahren des Betrieblichen Eingliederungsmanagements geht weit über das Instrument des Krankenrückkehrgespräches hinaus und kann an dieser Stelle nicht umfassend behandelt werden. **Krankenrückkehrgespräche** sind als **alleinige** Maßnahme im Sinne des Betrieblichen Eingliederungsmanagements **nicht ausreichend**.

Tendenzen der Rechtsprechung zur Bedeutung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und zur Kündigung infolge der Krankheit

Soll eine krankheitsbedingte Kündigung ausgesprochen werden, muss die Zustimmung des Betriebsrates und des Integrationsamtes vorliegen.

Die Arbeitsgerichte haben mehrfach bestätigt, dass eine krankheitsbedingte oder personenbedingte Kündigung tatsächlich das letztmögliche Mittel sein darf und zuvor in drei Stufen festgestellt worden sein muss, dass eine Weiterbeschäftigung – auch an einem leidensgerechten anderen Arbeitsplatz nicht möglich ist:

"Danach ist zunächst eine negative Prognose hinsichtlich des voraussichtlichen Gesundheitszustandes erforderlich (erste Stufe). Sodann müssen die zu erwartenden Auswirkungen des Gesundheitszustandes des Arbeitnehmers zu einer erheblichen Beeinträchtigung der betrieblichen Interessen führen (zweite Stufe). Schließlich ist eine Interessenabwägung vorzunehmen, bei der zu prüfen ist, ob die erheblichen Beeinträchtigungen der betrieblichen Interessen zu einer billigerweise nicht hinzunehmenden Belastung des Arbeitgebers führen (dritte Stufe)" (BAG, Urteil vom 8.11.2007, 2 AZR 425/06, Randnummer 13).

Hier erfüllt das Betriebliche Eingliederungsmanagement eine wichtige Funktion, wenngleich gesetzlich keine Konsequenzen bei Nichtdurchführung vorgesehen sind. Wird jedoch **kein** Betriebliches Eingliederungsmanagement durchgeführt bei Beschäftigten, die länger als 6 Wochen im Jahr arbeitsunfähig gemeldet waren, so ist es **möglich**, dass der Arbeitgeber im Falle einer krankheitsbedingten Kündigung die Kündigungsschutzklage verliert (siehe hierzu u. a. die Urteile des Landesarbeitsgerichts Berlin, vom 27.10.2005, Az. 10 Sa 783/05 und des Landesarbeitsgerichts Hamm 2. Kammer, vom 24. Januar 2007, Az: 2 Sa 991/06).

Ziele und Formen von Krankenrückkehrgesprächen

Krankenrückkehrgespräche können im Unternehmen unterschiedlich eingebettet sein und gleichzeitig auch verschiedene Ziele unterstützen.

▲ Welche **Funktionen** sollen Krankenrückkehrgespräche in Ihrem Unternehmen haben und welche **Ziele** sollen unterstützt werden?

A für die höchste Wichtigkeit, **B** für mittlere Wichtigkeit und **C** für geringere Wichtigkeit.

- | | Wichtigkeit |
|--|--------------------|
| <input type="checkbox"/> Förderung der Gesundheit / Betriebliches Gesundheitsmanagement
Ziel: Reduzierung von Fehlzeiten durch Krankheit | _____ |
| <input type="checkbox"/> Motivation
Ziel: Reduzierung von motivationsbedingten Fehlzeiten | _____ |
| <input type="checkbox"/> Führung von Mitarbeitern
Ziel: Unterstützung des Arbeitnehmers (bezogen sowohl auf seine Wiedereingliederung in die Arbeit, als auch emotional und sozial) | _____ |
| <input type="checkbox"/> Kontrolle / Fehlzeitenmanagement
Ziel: Reduzierung weiterer, nicht krankheitsbedingter Fehlzeiten | _____ |
| <input type="checkbox"/> _____
_____ | _____ |

▲ Welche **weiteren Maßnahmen** gibt es in Ihrem Unternehmen / bzw. sollen eingeführt werden, um Fehlzeiten entgegenzuwirken, die Gesundheit der Arbeitnehmer zu fördern oder Arbeitnehmer zu motivieren und zu unterstützen?

- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX
- Ordnungsgemäße Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und der daraus resultierenden, erforderlichen Maßnahmen, sowie generelle Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes
- Gesundheitsfördernde Maßnahmen im Betrieb
 - Schulungen zu Gesundheitsthemen für Führungskräfte und Mitarbeiter
 - Mitarbeiterbefragungen zu Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz und zu Verbesserungsvorschlägen zum Thema Gesundheit und Krankheitsprävention

(Fortsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen im Betrieb auf der nächsten Seite)

- Einrichtung von Gesundheitszirkeln
- Einrichtung regelmäßiger Gesundheitsgespräche
- Kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Betriebliches Angebot / Unterstützung von gesundheitsförderndem Verhalten (z.B. Sportangebote, Information über gesunde Ernährung, Angebot von gesundem Kantinenessen, Obst und gesunden Getränken im Unternehmen)
- Medizinische Angebote im Betrieb (z.B. Betriebsarzt, Betriebsheilpraktiker)
- Medizinische Angebote außerhalb des Betriebes, unterstützt vom Unternehmen (z.B. Rückenschule)
- Information der Arbeitnehmer über die Kosten und Probleme, die den Unternehmen durch Fehlzeiten entstehen.
Häufig wissen die Arbeitnehmer nicht, welche Kosten dem Unternehmen bei Abwesenheit entstehen. Oft hilft bereits die Information der Arbeitnehmer dabei, Fehlzeiten zu reduzieren.
- Belohnung für Arbeitnehmer mit wenigen Fehlzeiten
- Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter, z.B. durch Maßnahmen der Mitarbeiterbindung, Anreizsysteme, Arbeitgeberattraktivität etc.
- Kontrolle von Arbeitnehmern, die sich arbeitsunfähig gemeldet haben.
Das Spektrum kann hier reichen von einem Anruf des Vorgesetzten beim Mitarbeiter, um Genesung zu wünschen, bis hin zum Einsatz eines Detektivs beim begründeten Verdacht auf Entgeltfortzahlungsbetrug.
- Arbeitsrechtliche Konsequenzen
- Andere Maßnahmen, welche? _____

▲ Sollen Krankenrückkehrgespräche **systematisch, d.h. in standardisierter Form** verwendet werden?

- ja, in folgender Weise _____

Liegt die Zustimmung des Betriebsrates dazu gemäß § 87 BetrVG vor?

- ja noch nicht
- nein. *Hinweis: Ein nichtstandardisiertes Krankenrückkehrgespräch mit einzelnen Mitarbeitern unterliegt nicht der Mitbestimmung.*

▲ In welcher **Art** sollen Krankenrückkehrgespräche geführt werden?

- Krankenrückkehrgespräche ohne Stufung
- Krankenrückkehrgespräche mit vorgegebener zeitlicher Stufung (Eskalationsstufen) und verschiedenen, die Kontrolle erhöhenden Inhalten.
 - dreistufig
 - vierstufig
 - andere Stufung in folgender Weise _____

Wie viele Monate dürfen keine erneute Arbeitsunfähigkeitsmeldung des Beschäftigten vorliegen, damit nicht nach Rückkehr aus einer weiteren Krankheit ein Gespräch der nächsthöheren Eskalationsstufe geführt werden muss?

_____ Monate

Anmerkung: Üblich ist ein Zeitraum von 6 Monaten, empfehlenswert ist jedoch ein kürzerer Zeitraum, um wirklich kranke Mitarbeiter nicht durch zusätzlichen Druck drohender Gespräche nachfolgender Eskalationsstufen psychisch zu belasten.

- Krankenrückkehrgespräche mit flexibler Stufung, um Einzelfälle berücksichtigen zu können. Auch diese Gespräche haben verschiedene, die Kontrolle erhöhende Inhalte.
 - dreistufig
 - vierstufig
 - andere Stufung in folgender Weise _____

Welcher Regelung stellt sicher, dass die Vorgesetzten für alle Beschäftigten die flexible Handhabung der Stufung in der gleicher Weise vornehmen?

- Rückkehrgespräche für jeden Anlass, nicht nur bei Rückkehr wegen Krankheit

Gesprächsinhalte (Vorschlag für einen Leitfaden mit Auswahlmöglichkeit)

Im Folgenden finden Sie Anregungen zu Inhalten von Krankenrückkehrgesprächen. Sofern Sie Rückkehrgespräche mit Eskalationsstufen einführen wollen, können sie den Inhalten und Fragen direkt die entsprechende Stufe zuordnen. Bitte tragen Sie hierzu die Nummer der gewünschten Gesprächsstufe in das Kästchen vor der Frage ein. Dadurch haben Sie die Möglichkeit, die ausgewählten Inhalte und Fragen direkt als Leitfaden für das Gespräch zu verwenden. Wenn Sie keine gestuften Gespräche durchführen, markieren Sie bitte durch Ankreuzen die für das Gespräch relevanten Fragen.

Sofern Sie ein Gespräch im Sinne des Betrieblichen Eingliederungsmanagements mit einem Beschäftigten führen, der über 6 Wochen im Jahr arbeitsunfähig gemeldet war, sollten auf jeden Fall die mit Sternchen * gekennzeichneten Fragen der **Prüfliste der Integrationsämter** beantwortet werden.

- Freude über die Rückkehr des Arbeitnehmers
- Ansprechen, dass der Mitarbeiter vermisst wurde
- * Seit wann ist der Mitarbeiter erkrankt? _____
- Seit wann ist der Mitarbeiter wieder im Unternehmen? _____
- Frage nach dem jetzigen Gesundheitszustand:

- * In welcher Form treten die Fehlzeiten auf? Langandauernd, häufige Kurzerkrankungen?

- * Liegt eine Schwerbehinderung oder eine Gleichstellung vor?
 ja nein noch zu klären
- * Findet eine kontinuierliche ärztliche Betreuung statt?
 ja nein noch zu klären
- * Besteht ein Zusammenhang zwischen der Erkrankung und dem Arbeitsplatz?
 ja nein noch zu klären
- Wenn ja, welcher? _____

- * Sind medizinische Rehabilitationsmaßnahmen durchgeführt worden oder geplant?
 ja nein noch zu klären

* Liegen bezogen auf den Arbeitsplatz ein Anforderungs- und ein Fähigkeitsprofil vor?

ja

nein

noch erstellen

* Kann die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes optimiert werden?

ja

nein

noch zu klären

Wenn ja, wie? _____

* Können die Arbeitsbelastungen minimiert werden, z. B. durch organisatorische Veränderungen oder durch technische Verbesserungen?

ja

nein

noch zu klären

Wenn ja, wie? _____

Information des Mitarbeiters über bereits eingeleitete Maßnahmen zur Optimierung des Arbeitsplatzes, bzw. sonstige Veränderungen oder Verbesserungen:

* Gibt es geeignetere Einsatzmöglichkeiten für den Betroffenen?

ja

nein

noch zu klären

Wenn ja, wo und welche? _____

* Gibt es Qualifizierungsbedarf?

ja

nein

noch zu klären

Wenn ja, auf welchem Gebiet? _____

- Information des Mitarbeiters über wichtige Ereignisse während seiner Abwesenheit:

- Information des Mitarbeiters über anstehende Aufgaben:

- Information des Mitarbeiters darüber, wer ihn während seiner Abwesenheit vertreten hat:

- Information des Mitarbeiters über die Arbeitsbelastung der ihn vertretenden Kollegen während seiner Abwesenheit:

- Information des Mitarbeiters über Belastungen und Kosten, die dem Unternehmen bei Fehlzeiten entstehen:

- Eher informelles Unterstützungsangebot für die Wiedereinarbeitung des Mitarbeiters:

- Absprache von formeller Unterstützung für die Wiedereinarbeitung des Mitarbeiters mit konkreten, terminierten Maßnahmen:

- Versuch der Ergründung anderer, nicht krankheitsbedingter Ursachen für Fehlzeiten:

- Suche nach Lösungsmöglichkeiten im Gespräch mit dem Mitarbeiter. Diese können sich auf gesundheitsbedingte, motivationsbedingte oder sonstige betriebsbedingte oder auch private Ursachen für das Fehlen des Mitarbeiters beziehen:

- Für Beschäftigte, die länger als 6 Wochen im Jahr arbeitsunfähig waren: Information des Mitarbeiters über das Verfahren des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und Klärung des Einverständnisses des Mitarbeiters.

- Der Mitarbeiter stimmt dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement zu
 Der Mitarbeiter lehnt das Betriebliche Eingliederungsmanagement ab

- Information über in Zukunft mögliche Konsequenzen – auch arbeitsrechtliche – für den Fall, dass keine Lösung gefunden werden kann, auch nicht durch das Durchführen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements:

Tipps zur Vorbereitung und Führung von Krankenrückkehrgesprächen

Bitte rufen Sie sich vor Beginn des Gesprächs noch einmal wichtige Grundsätze der Gesprächsführung in Erinnerung. Sofern das Führen von Krankenrückkehrgesprächen für Sie als Vorgesetzter eine neue Aufgabe ist, bitten Sie die Personalabteilung, Sie zu unterstützen. Informationen über das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement, aber auch spezielle Schulungen zum Führen schwieriger Mitarbeitergespräche können hier hilfreich sein.

- Machen Sie sich vor dem Gespräch noch einmal bewusst, welche verschiedenen, teils gegensätzlichen Rollen, Sie als Vorgesetzter je nach Verlauf des Gesprächs und Eskalationsstufe gegenüber dem Arbeitnehmer einnehmen können und setzen sie diese dann im Gespräch gezielt ein:
Das Spektrum reicht vom kollegialen Teamleiter, der um die Gesundheit des Mitarbeiters besorgt ist, über die den Arbeitnehmer motivierende Führungskraft, den Detektiv, der versucht wahre Gründe für Fehlzeiten zu ermitteln, bis hin zum Vorgesetzten, der kontrollieren und sanktionierende Maßnahmen ergreifen muss, die bis zur krankheitsbedingten Kündigung führen können.
- Führen Sie das Gespräch möglichst direkt nach der Rückkehr des Mitarbeiters nach der Krankheit.
- Nennen Sie dem Mitarbeiter eine für ihn angenehme Zeit, zu der das Gespräch geführt werden soll.
- Wählen Sie als Ort des Gesprächs einen möglichst neutralen Raum, in dem Sie ungestört mit dem Mitarbeiter sprechen können.
- Führen Sie das erste Gespräch mit dem Mitarbeiter alleine. Bei Gesprächen der folgenden Eskalationsstufen ist es empfehlenswert, den nächsthöheren Vorgesetzten und / oder einem Vertreter der Personalabteilung mit hinzu zu bitten.
- Sorgen Sie für eine freundliche und gute Gesprächsatmosphäre.
- Zeigen Sie dem Mitarbeiter ihr persönliches Interesse.
- Führen Sie das Gespräch offen, mit gegenseitigem Respekt und mit dem Ziel, das gegenseitige Vertrauen zu stärken.
- Bieten Sie dem Mitarbeiter Unterstützung an.
- Sofern der Arbeitnehmer nur noch eingeschränkt oder nicht mehr in seiner vorigen Arbeit eingesetzt werden kann, suchen Sie gemeinsam mit dem Arbeitnehmer und gegebenenfalls mit den entsprechenden gesetzlich vorgesehenen Stellen nach Lösungsmöglichkeiten.

(wird auf der nächsten Seite fortgesetzt)

(Fortsetzung)

- Sofern Sie den begründeten Verdacht haben, dass der Beschäftigte nicht aufgrund einer tatsächlich vorliegenden Krankheit arbeitsunfähig geschrieben war, versuchen Sie zunächst die wahren Ursachen zu ergründen. Suchen Sie dann gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach Lösungen.
- Machen Sie dem Mitarbeiter deutlich, welche Auswirkungen und Kosten dem Unternehmen durch sein Fehlen entstehen und scheuen Sie sich nicht, im Falle eines erneuten Fehlens dieser Art, dem Mitarbeiter mögliche Konsequenzen seines Verhaltens darzulegen.
- Bieten Sie hingegen einem ernsthaft erkrankten Mitarbeiter und seiner Familie Hilfe an, sofern Ihr Unternehmen Ihnen dazu Freiraum bietet. Dies kann durchaus auch emotionale Unterstützung in schwierigen Zeiten sein. So können Sie ihm zum Beispiel durch ein gut geführtes Gespräch oder einen Krankenbesuch Ihre Wertschätzung als Mensch zeigen.
- Streben sie gemeinsame Gesprächsergebnisse an und halten sie diese schriftlich fest.

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße und hilfreiche Punkte rund um das Thema Personalgespräche, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen.

Rechtliche Fragen sind ständigen Veränderungen unterworfen. Obwohl oder gerade weil wir ständig an der Verbesserung der Veröffentlichungen arbeiten, ist es möglich, dass Sie in dieser Veröffentlichung auf unrichtige, unvollständige, veraltete, widersprüchliche, in falschem Zusammenhang stehende oder verkürzte Angaben treffen. Die I.O. BUSINESS übernimmt keine Haftung für den Inhalt der Veröffentlichung, insbesondere im Hinblick auf Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Informationen, die dem Stand vom 1.1.2008 entsprechen. Das Geltendmachen von Ansprüchen jeglicher Art ist ausgeschlossen. Jedwede Verwendung dieser Checkliste geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Fragen im Bereich Personalgespräche mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

-  Unternehmensberatung und Training
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS® | Engelsstrasse 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 277 5000 | www.io-b.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.