



# HIER SUCCESS STORY LESEN!

01

## Auf Augenhöhe mit dem „Dialog der Wertschätzung“ kommunizieren und die Mitarbeitenden stärken

### Die Herausforderung

In einem mittelständischen Produktionsunternehmen (Zulieferer der Automobilindustrie) mit ca. 380 Beschäftigten war in einer Betriebsvereinbarung das „Betriebliche Eingliederungsmanagement“ gemäß § 167 Abs. 2 SGB IX geregelt. Das Fallmanagement wurde zu aller Zufriedenheit von der Personalabteilung durchgeführt. Die Führungskräfte haben dieses sehr gerne gesehen, weil sie sich damit der von Ihnen gefühlten „unangenehmen Aufgabe“ entledigt sahen, sich um kranke zurückkehrende Mitarbeitende zu kümmern. Zu den Führungskräften gehörten im mittleren Management sechs Bereichsleiter (Vertrieb und Marketing, Prozessplanung und -steuerung, Personal, Produktion A und Produktion B sowie Logistik) und im unteren Management 8 Teamleitungen in den Produktionsbereichen A und B, die keine disziplinarischen Befugnisse hatten.

Der Wechsel in der Geschäftsführung führte dazu, die „Arbeitsteilung“ im Umgang mit kranken oder aus anderen Gründen lange abwesenden Mitarbeitenden zu verändern. Es war einfach zu spät, wenn man sich erst im BEM um Leistungseinschränkungen oder betriebliche Ursachen von Krankheit kümmerte. Wertvolle Zeit wurde nicht genutzt. Darum sollten neben dem BEM wertschätzende Rückkehrgespräche nach Krankheit für alle Mitarbeitenden eingeführt werden.

### Methoden und Ablauf

Mit dem „Dialog der Wertschätzung“ soll die besondere Rolle der Führungskräfte (mit und ohne Weisungsbefugnis) in der Fürsorge für die Mitarbeitenden umgesetzt werden. Die Rückkehrgespräche bei krankheitsbedingter Abwesenheit dienen zusätzlich der Gesundheitsprävention und sind ein wichtiger Baustein - wie auch das BEM - im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Rückkehrgespräche mit dem „Dialog der Wertschätzung“ sind keine Kritik- oder disziplinarischen Gespräche und dienen auch nicht der arbeitsrechtlichen Eskalation bei Krankheit.

Die Rückkehrgespräche sollen es dem Mitarbeitenden erleichtern, nach einer Abwesenheit durch Austausch und Information wieder gut einsteigen zu können. Es soll geklärt werden ob die Arbeitsunfähigkeit mit Ursachen aus der Arbeitssituation in Verbindung steht, und was zur Abhilfe getan werden kann. Wie beim BEM geht es auch darum zu klären, was der Arbeitgeber tun kann, um einer erneuten Erkrankung vorzubeugen. Darüber hinaus hat das Krankenrückkehrgespräch auch die Intention als Führungskraft zeitnah zu erfahren, ob der Mitarbeitende wieder



## **HIER SUCCESS STORY LESEN!**

02

einsatzfähig ist und an seinen gewohnten Arbeitsplatz zurückkehren kann, aber ob Einschränkungen zu berücksichtigen sind.

Dem Mitarbeitenden soll deutlich werden, dass man seine Abwesenheit wahrnimmt und der Mensch - nicht nur die damit verbundene Arbeitskraft - vermisst wurde. Der Mitarbeitende erfährt, dass das Unternehmen sich um ihn kümmert. Darum ist der „Dialog der Wertschätzung“ auch ein Instrument in der agilen Führung.

Mit allen Führungskräften, der Geschäftsführung, der BEM-Beauftragten und dem Betriebsrat wurde ein zweitägiges Seminar „Dialog der Wertschätzung“ als Gesprächstraining durchgeführt. Die „neue Kultur“ fand nicht bei allen Zustimmung. „Wie sollen wir das schaffen? Wir haben schon genug zu tun!“ oder „Die Leute können auch zu uns kommen, wenn sie was wollen.“ Aber es gab auch andere Stimmen wie, „Jetzt weiß ich, wie ich so ein Gespräch führen kann. Bin gespannt.“ „Eine tolle Sache. Freue mich auch darauf. Besonders gefällt mir, auf Augenhöhe zu kommunizieren.“

Anschließend wurden alle Mitarbeitenden in einem Rundschreiben darüber informiert, dass diese Rückkehrgespräche mit allen Mitarbeitenden nach längerer Abwesenheit (mehr als zwei Wochen) von den zuständigen Führungskräften zeitnah (2-3 Tage nach Rückkehr) durchgeführt werden. Der „Dialog der Wertschätzung“ wurde auch vom Betriebsrat in der nächsten stattfindenden Betriebsversammlung unterstützt.

### **Ergebnisse**

Nach einem Jahr gab es ein Review-Seminar. Grundlage waren die Befragungsergebnisse aller Mitarbeitenden. Die Stimmen zu der Praxis der Rückkehrgespräche waren gespalten. Einige haben es als Stärkung und Unterstützung erlebt. Für andere war es doch eher ein Kritikgespräch. Aber auch die Führungskräfte berichteten von Schwierigkeiten, das achtsame und klärende Gespräch wertschätzend zu führen. Es gab also die Notwendigkeit, den Lernprozess zum „Dialog der Wertschätzung“ zu vertiefen.

Zur Verbesserung der sozialen Kompetenzen und Vorbereitung auf schwierige Gesprächssituationen können die Führungskräfte auf maximal vier Coachingstunden zurückgreifen. Für alle Führungskräfte wird ein Training nach dem Züricher Ressourcenmanagementmodell (ZRM) zur Stärkung der Selbstkompetenz und Kommunikationsfähigkeit durchgeführt. Darüber hinaus wird ein Besprechungsraum in der Produktion mit einem Sichtschutz versehen, damit die Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Teamleitung in einer vertraulichen Atmosphäre stattfinden können.