



## Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter

### INHALT

#### Frage des Monats

- » Freistellung für ehrenamtlichen Einsatz?

#### Schwerpunktthema

- » Mitarbeiterbefragung

#### Aktuelle Entscheidungen

- » I. Eine Prämie für Streikbrecher?
- » II. Haben Schülerpraktikanten bei Arbeitsunfällen einen Anspruch auf Schadensersatz?
- » III. Kann man Urlaubsansprüche auf- oder abrunden?
- » IV. Wann haftet der Arbeitnehmer für entstandene Schäden?

#### Wissenswertes

- » So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zum Mitgestalten

#### Der besondere Seminartipp

- » Arbeiten im Alter

#### Praxistipp

- » Wirtschaftsmediation

#### Aktuelle Seminare

- » Seminarempfehlungen

#### Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

- » Haftung oder Nichthaftung

### Liebe Leserin, lieber Leser,



Ihr Unternehmen ist schnell gewachsen und die Mitarbeiter können die anfallende Arbeit kaum noch bewältigen? Eine Restrukturierung wäre vermutlich notwendig und Arbeitsabläufe müssten gestrafft werden - aber Sie wissen noch nicht so recht, wo Sie ansetzen sollen?

Möglicherweise könnte eine anonymisierte Mitarbeiterbefragung weiterhelfen. Indem

Mitarbeiter und der Betriebsrat einbezogen werden, haben Sie die Chance, Maßnahmen gemeinsam zu erarbeiten und valide Ergebnisse zu erzielen.

Erfahren Sie im heutigen Schwerpunktthema, wie Sie eine Mitarbeiterbefragung präzise gestalten und durchführen.

Wie viel zusätzliches Potenzial bei Ihren Mitarbeitern schlummert und wie Sie dieses noch gezielter nutzen können, lesen Sie im Beitrag unseres Trainers R. Greim unter „Wissenswertes“.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche, inspirierende Lektüre!

#### Ihre Gerlinde Rau

Dipl.-Päd., Referentin der Institutsleitung

PS: Sommerzeit ist Ausbildungsbeginn. Sie sind Ausbilder und wollen sich auf den aktuellen Stand bringen im Bereich rechtliche Besonderheiten im Ausbildungsverhältnis? Wir unterstützen Sie mit unserem 1-tägigen Inhouse-Seminar:

» **Arbeitsrecht für Ausbilder**  
**Rechtliche Besonderheiten des Ausbildungsverhältnisses**

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**, Hotline: 0251 1350-6555

### Frage des Monats

**Müssen Beschäftigte für ihren ehrenamtlichen Einsatz freigestellt und bezahlt werden?**



Das Ehrenamt erfreut sich wachsender Beliebtheit. 2015 waren fast 15 Millionen Menschen in Deutschland ehrenamtlich tätig. Eine erfreuliche Zahl. Schließlich ist jedes Engagement der Bürger für das Allgemeinwohl zu begrüßen. Doch was passiert eigentlich, wenn ein Arbeitnehmer während seiner Arbeitszeit einspringen muss? Gibt es vielleicht sogar einen Rechtsanspruch auf Freistellung? Muss dann das Gehalt weitergezahlt werden? Hier ein paar Antworten:

### Ehrenamt ist nicht gleich Ehrenamt

Wie so oft bei juristischen Sachverhalten gilt auch hier: Es kommt darauf an. Es muss zwischen privatem und öffentlichem Ehrenamt unterschieden werden. Prinzipiell müssen Arbeitnehmer ihre Tätigkeiten für den Sportverein als Kassenwart oder Elternvertreter natürlich außerhalb der Arbeitszeit erledigen. Hier spricht man auch vom "privaten Ehrenamt". Zwar können Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine einvernehmliche Lösung (z. B. eine unentgeltliche Freistellung bei Bedarf) finden, zwingend ist dies aber nicht. Vertrag ist Vertrag. Der Arbeitgeber entscheidet selbst, ob er das private Ehrenamt unterstützt oder nicht. Anders beim öffentlichen Ehrenamt. Hier existiert ein besonderes öffentliches Interesse an der Ausübung. Arbeitnehmer, die sich in der freiwilligen Feuerwehr, beim THW, als Rettungshelfer oder bei Gericht als Schöffe engagieren, unterliegen einem besonderen Schutz, weil sie sich hier in besonderem Maße für das Allgemeinwohl einsetzen.

### Recht auf Freistellung

Da der Staat das öffentliche Ehrenamt unbedingt fördern will, verpflichtet er den Arbeitgeber, seine Mitarbeiter für solche Einsätze freizustellen. Zudem ist der Arbeitgeber zur Lohnfortzahlung verpflichtet, obwohl der Mitarbeiter gar nicht für ihn, sondern für sein Ehrenamt tätig ist. Geregelt ist dies insbesondere in § 616 BGB.

Wer wann und wie freizustellen ist, kann regional sehr unterschiedlich geregelt sein. Viele Gesetze der einzelnen Bundesländer enthalten auch Erstattungsansprüche, damit der Verlust für den Arbeitgeber nicht zu groß ist.

Aber auch beim öffentlichen Ehrenamt kann der Arbeitgeber sein Veto einlegen. Erfolgreich dürfte das aber nur sein, wenn durch den Ausfall der Betrieb erheblich beeinflusst wird, z. B. weil der Mitarbeiter eine Schlüsselfunktion innehat.

### Thomas Ramm

Syndikusrechtsanwalt und Leiter des Bereichs Rechtsreferenten

## Schwerpunkthema

### Mitarbeiterbefragung - ein zuverlässiges Instrument der Unternehmensführung



von **W. Pöit**

Wirtschaftspsychologe, Trainer und Coach

#### Beispiel einer Mitarbeiterbefragung in der Praxis

Die Umsätze hatten sich in den letzten zehn Jahren kontinuierlich gesteigert, in sechs Jahren um über 400 %. Das Personal hat sich dabei mehr als verdreifacht. Aus einem kleinen Zulieferbetrieb der Autoindustrie war ein ernstzunehmendes Industrieunternehmen geworden - ein großer Erfolg.

Einige Wermutstropfen vergällten die Freude krisenhaft: Die vereinbarten minimalen Ausschussquoten waren nur noch unter größten Schwierigkeiten in der Nacharbeit zu erreichen. Der Krankenstand erreichte unerwartete Ausmaße.

Der Austausch mit befreundeten Unternehmensleitungen brachte die Idee einer Mitarbeiterbefragung zur Lösung der Probleme. Diese hatten die erwarteten Gewinne deutlich geschmälert.

**Die anonymisierte Mitarbeiterbefragung** durch ein externes Institut - der Betriebsrat war mit an Bord - erbrachte die folgenden Maßnahmen. Sie wurden dann gemeinsam realisiert und damit die Krise bewältigt:

- Straffung der Arbeitsabläufe durch Nutzung von Synergien
- Transparentere Informationswege

- Schulung der Führungskräfte

Somit eine gelungene Restrukturierung.

Mitarbeiterbefragungen können aber mehr. Sie geben der Unternehmensleitung eine klare Antwort auf Fragen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, der Entgelte und Entwicklungsmöglichkeiten, der Arbeitszufriedenheit und der Beziehung zu den Vorgesetzten, der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation - um die häufigsten zu nennen.

Bei Design und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen sind jedoch wichtige Konstruktionserwägungen anzustellen. Sie entscheiden über Erfolg oder Misserfolg:

### **Vertrauen und Transparenz**

Die Befragten müssen von Anfang an über den Zweck und den Auftraggeber der Befragung informiert sein. Wann, in welchem Umfang und mit welchen Folgen werden die Ergebnisse veröffentlicht? Was geschieht mit den Daten?

In welchem Umfeld und mit welcher Historie findet die Befragung statt? Welche Einstellung haben deshalb Mitarbeiter und Management dazu? Davon hängt die Rücklaufquote bei anonymisierten schriftlichen Befragungen erheblich ab. Ist vielleicht eine persönliche Interviewform möglich?

### **Zielgruppe und Objektivität**

Ist die Teilnahme an der Befragung freiwillig oder obligatorisch? Hat das Problem nur Abteilungsbedeutung oder erstreckt es sich über das gesamte Unternehmen (z. B. Uniform im Kundenkontakt oder Kantine)? Führen Mitarbeiter der Personalabteilung oder eines externen Dienstleisters die Befragung durch? Wo werden bei einer elektronischen Befragung die Daten gesammelt - intern oder extern?

### **Einführung und Durchführung**

Ist die Fragestellung so vertraut und offen, dass eine schriftliche Ankündigung genügt? Oder empfiehlt sich ein Kick-off in einer Betriebs- oder Mitarbeiterversammlung? Kann man eventuell den Mittelweg über die Abteilungsleitungen gehen? Wer bekennt sich zum Projekt Firmenleitung und Mitarbeitervertretung, reserviert oder voll und ganz? Kann die Ankündigung und auch die Veröffentlichung in Dialogform stattfinden?

Wie stark soll im Vorfeld die Belegschaft eingebunden werden? Wählt man bei der persönlichen Befragung ein standardisiertes oder ein halbstandardisiertes Verfahren (Vorlesen der Fragen oder Gespräch)? Wie reagiert der Befragte bei Konflikten?

Bei schriftlichen Befragungen gelten dann auch die Regeln der Fragebogenkonstruktion, u. A. Fragenfolge, Aufbau der Themen, Länge der Fragen, Mittelwertstendenz versus ungerade Alternativen, offene oder vorgegebene Antwortmöglichkeiten etc. Wo ist die Sammelstelle der ausgefüllten Bögen?

Wenn Sie das Befragungsdesign präzise gestalten und durchführen, ist der Erfolg unvermeidlich. Der Aufwand lohnt sich auf jeden Fall.

Leichter gesagt als getan? Unsere Experten bringen jede Menge Erfahrung und Know-how mit, bringen eine Befragung gemeinsam mit Ihnen auf den Punkt und zeigen Ihnen, mit welchen Instrumenten Sie valide Ergebnisse erzielen:

#### **Seminartipp:**

» **Mitarbeiterbefragung  
Stimmungsbarometer und Frühwarnsystem**  
Empfohlene Veranstaltungsdauer: 2-3 Tage

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

» **Der Weg zu Ihrem (ersten) Inhouse-Seminar**

**Aktuelle Entscheidungen**

## I. Eine Prämie für Streikbrecher?

Arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen sind immer unschön. Kommt es sogar zu Streiks, steht der Arbeitgeber schnell vor der Frage, wie er den Betrieb aufrechterhalten kann. Das Gegenmittel zum Streik - nämlich die Aussperrung nicht gewerkschaftlich organisierter Mitarbeiter - führt genau zum gegenteiligen Erfolg und bringt den Betrieb im Regelfall vollständig zum Erliegen. Für den Arbeitgeber bedeutet dies entweder Zeitarbeitskräfte zur Aufrechterhaltung des Betriebes einzusetzen oder die Mitarbeiterschaft z. B. mittels einer Prämie von einer Beteiligung an dem Arbeitskampf abzuhalten. Ob eine solche "Streikbrecherprämie" zulässig ist, dazu hat sich nun das BAG geäußert.



### **BAG Urteil vom 14.08.2018 - 1 AZR 287/17**

#### **Der Fall:**

2015 und 2016 wurde der Betrieb eines Einzelhandelsunternehmens nach Aufruf der Gewerkschaft ver.di mehrere Tage bestreikt. Der Arbeitgeber versprach mittels Aushang allen Mitarbeitern eine Streikbruchprämie in Höhe von 200,- EUR, bzw. 100,- EUR pro Streiktag. Ein Arbeitnehmer, der an dem Streik teilgenommen hatte (und deshalb natürlich keine Prämie bekam), klagte nun auf Auszahlung der Prämie gegen seinen Arbeitgeber mit dem Hinweis auf den arbeitsrechtlichen Gleichheitsgrundsatz - zu Unrecht, wie das BAG jetzt festgestellt hat.

#### **Die Entscheidung:**

Zwar erkennt auch das BAG in der Zusage der Prämie an die arbeitswilligen Arbeitnehmer eine Ungleichbehandlung der streikenden und nichtstreikenden Arbeitnehmer, diese müsse aber aus Gründen der "Waffengleichheit" im Arbeitskampf hingenommen werden. Selbst die Tatsache, dass die ausgelobte Prämie den Tagesverdienst der meisten Mitarbeiter um ein Vielfaches überstieg, ist aus Sicht der Richter nicht zu beanstanden. Nach Ansicht des BAG dürfen Arbeitgeber durch Zahlung einer (hohen) Streikbrecherprämie dem Streikdruck entgegenwirken, damit der betriebliche Ablauf aufrechterhalten oder weniger durch den Streik gestört wird.

#### **Fazit:**

Für Arbeitgeber eine gute Nachricht. Jeder Streik im Betrieb führt zu erheblichen betrieblichen Behinderungen. Diese können kaum kompensiert werden. Eine Aussperrung bewirkt nur, dass der Betrieb endgültig zum Erliegen kommt, und der Einsatz von Leiharbeitnehmern kann zumeist das Know-how der Stammbeslegschaft nicht auffangen. Die Legalisierung der "Streikbrecherprämie" durch das BAG verschafft dem Arbeitgeber mehr Handlungsspielraum im Arbeitskampf und führt zu mehr Waffengleichheit ohne das Streikrecht an sich anzutasten. Den Gewerkschaften dürfte dieses Urteil hingegen nicht gefallen. Für sie wird es nun deutlich schwerer einen Streik aufrecht zu erhalten, falls der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern eine Streikbrecherprämie anbietet.

---

## II. Haben Schülerpraktikanten bei Arbeitsunfällen einen Anspruch auf Schadensersatz?

Der 24 Jahre alte Kläger absolvierte ein Schülerpraktikum bei der Beklagten. Es ereignete sich ein Arbeitsunfall an einer Kreissäge, wodurch der Kläger an der Hand erheblich verletzt wurde. Eine lebenslange gesundheitliche Beeinträchtigung ist wahrscheinlich. Die für die Schule zuständige Berufsgenossenschaft erbrachte gegenüber dem Kläger Sach- und Hilfsleistungen. Der Kläger meint, die Beklagte sei zur Zahlung eines angemessenen Schmerzensgeldes in Höhe von mindestens 15.000,- € verpflichtet. Sie sei auch verpflichtet, den weitergehenden Schaden, der von der Berufsgenossenschaft nicht übernommen werde, zu tragen.

#### **Seminartipp:**

» **Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb**  
**Gefährdungen frühzeitig erkennen**  
Empfohlene Veranstaltungsdauer: 2-3 Tage

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

**Die Lösung:**

Die Klage hatte beim Arbeitsgericht keinen Erfolg. Der Kläger hat keinen Anspruch auf Schmerzensgeld und weiteren Schadensersatz.

- Er hat einen Arbeitsunfall erlitten.
- Diesen hat die Beklagte nicht vorsätzlich, sondern allenfalls fahrlässig herbeigeführt.
- Damit scheidet eine Verpflichtung der Beklagten auf Zahlung von Schmerzensgeld und weiteren Schadensersatz gemäß § 104 SGB VII grundsätzlich aus.
- Dies gilt auch dann, wenn Versicherte mehrerer Unternehmen vorübergehend betriebliche Tätigkeiten auf einer gemeinsamen Betriebsstätte erbringen. Dies kann bei Leiharbeitnehmern der Fall sein aber auch bei Schülerpraktikanten, die unfallversicherungsrechtlich sowohl über die Berufsgenossenschaft des Leiharbeitgebers oder der Schule abgesichert sind als auch über die Berufsgenossenschaft des Entleihers bzw. des Praktikumbetriebs (vgl. zu Leiharbeitnehmern BGH, Urteil vom 18.11.2014 - VI ZR 47/13).
- Eine Durchbrechung der Haftungsprivilegierung der Beklagten zugunsten des Schülerpraktikanten kommt nicht in Betracht. Das Leitbild der gesetzlichen Unfallversicherung ist das der "betrieblichen Solidargemeinschaft", die bei nicht vorsätzlich verursachten Arbeitsunfällen gerade nicht belastet werden soll durch Rechtsstreitigkeiten zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bzw. zwischen Arbeitnehmern untereinander.

**Hinweis für die Praxis:**

Im Berufungsverfahren beim LAG Hamm haben die Parteien kürzlich einen Vergleich geschlossen, wonach die Beklagte aus sozialen Erwägungen einen Betrag in Höhe von 1.500,- € an den Kläger zahlt. Dieses Angebot hat die Beklagte bereits erstinstanzlich gemacht. Es ist also davon auszugehen, dass das LAG die Berufung abgewiesen hätte.

---

### **III. Kann man Urlaubsansprüche auf- oder abrunden?**

Die Parteien streiten noch über die Frage, ob der Arbeitgeber verpflichtet ist, 0,15 Urlaubstage aus 2016 zu gewähren. Der Arbeitgeber beruft sich darauf, Urlaubsansprüche mit einem Bruchteil von weniger als 0,5 seien abzurunden.

**BAG, Urteil vom 8. Mai 2018 - 9 AZR 578/17**

**Die Lösung:**

Das Arbeitsgericht hat die Klage abgewiesen, LAG und BAG haben ihr stattgegeben. Der Urlaubsanspruch der Klägerin für 2016 betrug 28,15 Arbeitstage, wovon 28 Tage gewährt worden sind. Eine Ab- oder auch Aufrundung des Anspruchs auf 28 Arbeitstage kommt nicht in Betracht. Denn es fehlt dazu an einer gesetzlichen oder tariflichen Grundlage.

**Hinweis für die Praxis:**

2 Fragen drängen sich auf:

- Wie kann man auf die Idee kommen, einen Anspruch von 0,15 Urlaubstagen durch 3 Instanzen zu verfolgen, wenn man nicht von einem missionarischen Gedanken getragen wird und
- wie kann man 0,15 Urlaubstage nehmen?

**Andererseits:**

Nun haben wir endlich Klarheit. Denn das BUrlG sieht nur in einem Fall die Auf- oder Abrundung von Urlaubsansprüchen vor, nämlich dann, wenn das Arbeitsverhältnis erst am Ende des Urlaubsjahres begonnen hat bzw. wenn es in der ersten Jahreshälfte beendet worden ist (§ 5 Absätze 1 und 2 BUrlG).

**Seminartipp:**

» **Arbeitszeit und Entgelt flexibel gestalten Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern**

Empfohlene Veranstaltungsdauer: 1-2 Tage

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

Dazu folgende Beispiele, wobei in allen Fällen der Jahresurlaub 20 Urlaubstage in der 5 Tage Woche beträgt:

#### Beispiel 1:

Arbeitnehmer A ist seit dem 1.10.2017 bei Arbeitgeber B beschäftigt. Das Arbeitsverhältnis endet durch Kündigung zum 31.12.2017.

**Lösung:** Der Urlaubsanspruch beträgt 4,99 Urlaubstage (3/12 von 20 Tagen). Er wird wegen § 5 Absatz 1 b.) in Verbindung mit § 5 Absatz 2 BurlG auf 5 Urlaubstage aufgerundet.

#### Beispiel 2:

Arbeitnehmer A ist seit dem 1.1.2018 bei Arbeitgeber B beschäftigt. Das Arbeitsverhältnis endet durch Kündigung zum 31.5.2018.

**Lösung:** Der Urlaubsanspruch beträgt 8,33 Urlaubstage (5/12 von 20 Tagen). Er wird wegen § 5 Absatz 1 b.) in Verbindung mit § 5 Absatz 2 BurlG auf 8 Urlaubstage abgerundet.

#### Beispiel 3:

Arbeitnehmer A ist seit dem 1.1.2018 bei Arbeitgeber B beschäftigt. Das Arbeitsverhältnis endet durch Kündigung zum 31.7.2018.

**Lösung:** Der Urlaubsanspruch beträgt 20 Urlaubstage, da A nach erfüllter Wartezeit in der 2. Jahreshälfte ausgeschieden ist und ihm deshalb der volle Jahresurlaub zusteht.

**Frage:** Wie kann man 0,15 Urlaubstage nehmen? Die Antwort ist ganz einfach. Bei einer täglichen achtstündigen Arbeitszeit bedeuten 0,15 Urlaubstage 1,2 Arbeitsstunden, die dann für einen konkreten Zeitraum beantragt und gewährt werden können.

---

## IV. Wann haftet der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber für entstandene Schäden?

Ein Kunde erschien zur Abholung eines von ihm bestellten Neuwagens. Er leistete auf den Kaufpreis eine Anzahlung, bat um Überlassung des Fahrzeugs für das Wochenende und versprach, es am kommenden Montag zurückzubringen, was er jedoch nicht tat. Im Betrieb bestand die Anweisung, ein Neufahrzeug, das entweder nicht vollständig bezahlt war oder für das keine gesicherte Finanzierung vorlag, nicht ohne Einwilligung der Geschäftsleitung an einen Käufer herauszugeben. Muss der Arbeitnehmer für den entstandenen Schaden haften?

### BAG, Urteil vom 7. Juni 2018 - 8 AZR 96/17

Im September 2014 erschien ein Kunde zur Abholung eines von ihm bestellten Neuwagens. Er leistete auf den Kaufpreis eine Anzahlung, bat um Überlassung des Fahrzeugs für das Wochenende und versprach, es am kommenden Montag zurückzubringen, was er jedoch nicht tat. Auf eine von der Klägerin im September 2014 erstattete Strafanzeige hin wurde der Kunde Ende Oktober 2014 in Italien festgenommen und das Fahrzeug im November 2014 beschlagnahmt. Nach Aufhebung des Haftbefehls sowie der Beschlagnahme gaben die italienischen Behörden das Fahrzeug wieder an den Kunden heraus. Im Februar 2015 verhandelte die Klägerin mit dem Kunden erfolglos über die Zahlung des Restkaufpreises und beauftragte eine Detektei mit dem Ziel der Wiederbeschaffung des Fahrzeugs. Diese teilte der Klägerin im April/Mai 2015 mit, dass der Kunde nicht auffindbar sei. Im August 2015 reichte die Klägerin beim Landgericht eine Klage gegen den Kunden ein, deren Zustellung scheiterte. Im November 2015 forderte die Klägerin den Beklagten auf, seine Verpflichtung zum Schadensersatz dem Grunde nach anzuerkennen und ein Schuldanerkenntnis zu unterschreiben, was dieser nicht tat. Später erhob sie beim Arbeitsgericht Klage gegen den Beklagten auf Zahlung von Schadensersatz in Höhe von fast 30.000 €.

#### Die Lösung:

Die Klage hatte in allen Instanzen keinen Erfolg. Unabhängig davon, ob der Beklagte grundsätzlich zum Schadensersatz verpflichtet ist, sind mögliche Ansprüche der Klägerin jedenfalls verfallen.

Die im Arbeitsvertrag vereinbarte Ausschlussfrist begann spätestens zu dem Zeitpunkt zu laufen, als sich die Klägerin entschlossen hatte, Klage gegen den Kunden zu erheben, mithin jedenfalls vor dem 20. August 2015, so dass das Schreiben der Klägerin aus Ende November 2015 die Ausschlussfrist nicht gewahrt hat.

#### Seminartipp:

» **Arbeitsrecht in der täglichen Anwendung Von der Begründung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses**

Empfohlene Seminardauer: 1-2 Tage

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

## Hinweis für die Praxis:

Dass der Beklagte hier einen Fehler gemacht hat, der zu einem hohen Schaden auf Arbeitgeberseite geführt hat, wird man kaum bestreiten können. Als Folge wäre er wohl verpflichtet gewesen, jedenfalls einen Teil des Schadens auszugleichen.

Geholfen hat dem Arbeitnehmer hier aber die im Arbeitsvertrag vereinbarte Ausschlussfrist, da der Arbeitgeber ihm gegenüber zu spät Schadensersatzansprüche geltend gemacht hat. Die Dreimonatsfrist war abgelaufen.

## Wissenswertes

### So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zum Mitgestalten



von **R. Greim**  
Dipl.-Päd., Trainer und Berater

Eigentlich sagt das Wort "Mitarbeiter" schon etwas über ein gewisses verantwortliches Denken aus: Mitdenken. "Weg-Arbeiter" denken anders. Und Arbeiter?

Jede Führungspersönlichkeit wünscht sich Mitdenker, viele sogar Voraus- oder Vor-Denker. Diese können entwickelt werden, sollten sie (noch) nicht vorhanden sein. Was braucht es dafür? Wie eine Pflanze die wenigen Faktoren Licht, Wärme, sauberes Wasser und Nährstoffe braucht, um zu gedeihen, brauchen Mitarbeiter Aufmerksamkeit, Respekt, saubere Kommunikation und einen Grund, sich zu verändern.

Mit diesem kleinen Exkurs in die Natur möchte ich dazu anregen, einmal innezuhalten, zu beobachten und das, was uns im beruflichen Kontext täglich begegnet, neu zu entdecken:

Was ist bei uns eigentlich natürlich oder naturgemäß? Und wie können wir das für das Bewältigen der täglichen Lernprozesse nutzen?

Stellen Sie sich, nein besser den Arbeitern, Weg-Arbeitern und Mitarbeitern diese Fragen. Und regen Sie damit einen konstruktiven Dialog an, der geprägt ist von folgenden Faktoren:

**Aufmerksamkeit:** "Ich höre dir genau zu und versuche, deine Lösungsansätze zu finden, dir diese zu reflektieren und sie gemeinsam auszuprobieren."

**Respekt:** "Ich bewerte deine Meinung nicht, du hast aus deiner Sicht Recht. Deine Sichtweise bereichert das Wissen des Teams. Klarheit entsteht durch Aufklärung und Erklärung."

**Saubere Kommunikation:** "Ich will dich verstehen - also frage ich dich, wiederhole mit eigenen Worten, was ich verstanden habe, achte auf meine Gefühlswelt und mache dich nicht verantwortlich, für meine aus deinen Aussagen entstehenden Gefühle, die in meinen Interpretationen begründet sind."

**Grund, sich zu verändern:** "Ich höre auf deine Intentionen, deine Motive und Interessen und stimme diese mit den betrieblichen Erwartungen an deine Funktion/Stelle ab. Dann klären wir den Sinn des Veränderungsprozesses für dich ab und kalkulieren gemeinsam den Aufwand im Verhältnis zum Nutzen."

#### Was ist für Sie als Führungskraft zu tun?

Stellen Sie ein Feld zur Verfügung, auf dem die Saat aufgehen kann. Schaffen Sie Rahmenbedingungen zum Wachsen und Gedeihen sowie Räume für konstruktiven Austausch der Ideen aller Beteiligten: der Wegarbeiter, Mitarbeiter, Nacharbeiter, Vorarbeiter, Querarbeiter. Das führt zum Wegdenken, Mitdenken, Nachdenken, Vordenken, Querdenken. Ich bin sicher, dass alle diese Energien jetzt schon vorhanden sind. Machen Sie diese transparent. Klarheit und Transparenz schaffen Vertrauen - und Vertrauen mindert Komplexität.

Werden von Ihnen das Feld der Unterschiedlichkeit des Mit-Arbeitens und die damit verbundenen Energieflüsse aufmerksam mit kommunikativen Hygienefaktoren versehen, treten Ernten ein, von denen Sie überrascht sein werden. Und negative Umwelteinflüsse werden nicht linear Schaden anrichten können, denn sie werden von der unterschiedlichen Robustheit des Wachstums der Einzelnen gepuffert.

Nehmen Sie diesen Artikel, geben Sie ihn Ihrem Team, starten Sie die Diskussion und lassen Sie sich auf das Ergebnis ein. In der Führungspraxis hat sich für den Umgang mit solchen Themen das Open Space Prinzip bewährt. Vom Team selbst gewählte aktuelle Themen werden in einzelnen Gruppen behandelt und zu Ergebnissen geführt. Sich daraus ergebende Lösungen werden präsentiert und das Vorgehen vereinbart.

Oft sind Führende überrascht von den Ergebnissen: nicht nur von den Gesprächen über die Dinge, die nach Veränderung rufen, sondern auch von Haltungen und Lösungen, die so nicht vermutet wurden. Nun braucht es nur noch den Mut zum Experimentieren und offenen Reflektieren. Wenn dann etwas Nachvollziehbares passiert, wird die Quelle des Wachstums weiter fließen. Der aufgegangene Samen hat das Potenzial, eine sich reproduzierende Pflanze zu werden.

Geben Sie der entstehenden Bewegung einen Spirit: "Wir reden nur über Zukunft und Lösungen." Und vereinbaren Sie die Regeln umweltschützenden Umgangs miteinander. Somit beginnt eine klimafördernde Bewegung des gemeinsamen, selbstreflektierenden Wachstums.

Und Sie werden führen: Führen heißt, der Bewegung eine Richtung geben. Damit begeistern Sie das Team zum Mitgestalten und entlasten sich von operativer Arbeit. Das schafft Raum für Ihre eigentliche Führungsaufgabe: Rahmenbedingungen für Wachstum durch Mitdenken zu schaffen.

#### Unser Inhouse-Seminartipp:

» **Motivieren - Aktivieren - Führen  
Ressourcen und Selbstverantwortung stärken**

Empfohlene Seminardauer: 1-2 Tage

» **Inhalt, Kontakt und Anfrage**

### Der besondere Seminartipp

#### Symposium: Arbeiten im Alter (von 55 bis 75)



Dieses Symposium behandelt nicht nur die Besonderheiten in der Dekade vor dem "normalen" Renteneintrittsalter, sondern auch die Zeit danach, sofern Arbeitnehmer weiter im Erwerbsleben stehen wollen und auch Arbeitgeber z. B. wegen des Fachkräftemangels darauf angewiesen sind.

Sie erfahren alles zu den damit verbundenen Fragestellungen und wie Sie Möglichkeiten zur aktiven Gestaltung von Arbeit im Alter zwischen 55 und 75 in Ihrem Betrieb nachhaltig organisieren. Wir zeigen, wo Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats berührt sind und wie diese effektiv ausgeübt werden können.

#### **Gemeinsame Veranstaltung - für Arbeitgeber(vertreter) und Betriebsräte**

Symposium: » **Arbeiten im Alter (von 55 bis 75)**

13.11.2018 - 14.11.2018 , Frankfurt/Main

» **Die Referenten**



*"Sehr gute Organisation und Seminarunterlagen, sehr kompetente Referenten."*

### Praxistipp

#### Wirtschaftsmediation



#### **Handlungsorientierung für die betriebliche Praxis**

Preiß, Wolfgang

Auflage: 1. Auflage, September 2018 - wir merken Ihre Bestellung gerne vor!

Seitenzahl: ca. 250

Verlag: Rieder Verlag

ISBN: 978-3-945260-55-5

Preis: 28,00 Euro

Der Autor wendet sich an alle, die sich ausführlicher mit dem Verfahren der Wirtschaftsmediation - unter Berücksichtigung des aktuellen Mediationsgesetzes - beschäftigen wollen. Darüber hinaus ist das Buch mit seiner Praxisnähe und anschaulichen Ausführlichkeit, mit zahlreichen Beispielen, auch für alle diejenigen zu empfehlen, die als



Mediator in ihrem Betrieb tätig werden oder sich als Mediator weiterbilden wollen.

» [Der direkte Link zum Buch](#)

Mehr Informationen und Online-Bestellmöglichkeiten finden Sie auf den Webseiten des » [Rieder Verlags](#).

## Aktuelle Seminare



» [Die neue Europäische Datenschutzgrundverordnung Was die EU-DSGVO und das BDSG - Neu für deutsche Betriebe bedeutet](#)

24.09.2018 Frankfurt/Main

22.10.2018 München

03.12.2018 Berlin



"Das war super. Sehr hilfreich, sehr anschaulich, trotz des trockenen Themas keine Sekunde langweilig. Vielen Dank!"

» [Altersteilzeit - früher in den Ruhestand](#)

12.12.2018 - 14.12.2018 Leipzig

» [Betriebliches Eingliederungsmanagement II Präventions- und Beratungsgespräche mit Betroffenen](#)

23.10.2018 - 25.10.2018 Traben-Trarbach/Mosel

11.12.2018 - 13.12.2018 Hannover

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!



**Symposium:** » [Krankheit im Arbeitsverhältnis](#)

06.11.2018 - 07.11.2018 Frankfurt/Main

## Meistgeklickter Artikel des letzten Newsletters

### Haftung oder Nichthaftung - das ist HIER die Frage



von [Thomas Ramm](#)

Syndikusrechtsanwalt und Leiter des Bereichs Rechtsreferenten

Vom Kaffee in der PC-Tastatur, über Beschädigungen des Geschäftsfahrzeugs bis hin zum Auslösen eines Fehlalarms. Fälle, in denen Arbeitnehmer einen Schaden verursachen, gibt es häufiger als man denkt. Zu hohe Arbeitsbelastung, Übereifer, Alkoholmissbrauch oder einfach Unachtsamkeit führen schnell zu hohen Schadensposten.

Spätestens dann stellt sich für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen die Frage: **Wer haftet eigentlich, wenn der Arbeitnehmer Fehler bei der Arbeit macht?**

Zunächst ist zu unterscheiden, ob der Mitarbeiter den Arbeitgeber oder einen Dritten (z. B. einen Kunden) geschädigt hat. In einem zweiten Schritt ist zu prüfen, ob der Schaden fahrlässig oder vorsätzlich verursacht wurde. Wurde der Schaden fahrlässig verursacht, spielt zudem der Grad der Fahrlässigkeit eine wichtige Rolle.

#### Die Dritthaftung

Nimmt ein Außendienstler z. B. Ware eines Kunden entgegen, lagert diese im Auto und vergisst dann das Fahrzeug abzuschließen, haftet er im Falle des Diebstahls dem Kunden gegenüber in voller Höhe. Allerdings lässt die Rechtsprechung hier Milde walten. Der Arbeitnehmer kann sich an den Arbeitgeber wenden und Freistellung von der Haftung verlangen. In welcher Höhe, hängt dann vom Grad seines Verschuldens ab.

Trägt der Arbeitgeber eine Mitschuld an der Drittschädigung, z. B. weil seit langem bekannt ist, dass die Schließanlage des Fahrzeugs nicht richtig funktioniert, haften Arbeitgeber und Arbeitnehmer dem Dritten gegenüber gesamtschuldnerisch. D. h., der Kunde könnte sich eine der beiden Parteien aussuchen und von dieser den vollen Schadensausgleich verlangen. Im Innenverhältnis müssten dann der Mitarbeiter und der Arbeitgeber die Aufteilung des Schadens selber klären oder gerichtlich klären lassen.

### Die Haftung gegenüber dem Arbeitgeber

Nicht ganz unproblematisch wird es, wenn der Arbeitnehmer während der Arbeit einen Schaden bei seinem Arbeitgeber auslöst. Nicht immer kann der Arbeitnehmer die betrieblichen Abläufe beeinflussen. Außerdem ist der verursachte Schaden häufig viel höher als das Gehalt des Arbeitnehmers. Schaden und Gehalt stehen dann völlig außer Verhältnis zueinander.

Im Prinzip gilt deshalb folgendes: Verursacht der Mitarbeiter einen Schaden grob fahrlässig oder sogar vorsätzlich, muss er prinzipiell in voller Höhe für den entstandenen Schaden einstehen. Bei leichter Fahrlässigkeit - z. B. die aus Unvorsichtigkeit umgeworfene Kaffeetasse im Büro - haftet der Mitarbeiter gar nicht. Bei mittlerer Fahrlässigkeit müssen Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich den Schaden teilen.

Stehen Schaden und Gehalt des Mitarbeiters in einem groben Missverhältnis zueinander, so dass es zu einer Existenzgefährdung des Arbeitnehmers kommen würde, begrenzen die Gerichte die Haftung des Arbeitnehmers auf maximal ein Jahresgehalt, wobei der Schaden natürlich in Raten abgezahlt werden kann, da dem Arbeitnehmer ohnehin immer der Pfändungsfreibetrag verbleibt.

Es zeigt sich also immer wieder, dass die Arbeitnehmerhaftung ein undurchsichtiges Feld ist und es sich lohnt, die Mitarbeiter an einen sorgsamen Umgang mit den Arbeitsmitteln zu erinnern. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig, die Hinweise der Arbeitnehmer auf reparaturbedürftige Arbeitsmittel ernst zu nehmen, da andernfalls eine Mithaftung des Arbeitgebers droht.

### Seminartipp:

» **Update Arbeitsrecht**

**Aktuelle Rechtsprechung zum Arbeitsrecht**

Seminardauer: 1 Tag

» **Inhalt, Kontakt und Angebot**

» **Der Weg zu Ihrem (ersten) Inhouse-Seminar**

Weitere Informationen zu:

» **Arbeitsrecht und Betriebsverfassungsrecht - für Arbeitgeber**

## Impressum & Kontakt

### Haben Sie noch Fragen?

Dann schreiben Sie uns bitte eine E-Mail:

[admin@poko.de](mailto:admin@poko.de)

**Hat Ihnen unser Newsletter gefallen?** Dann empfehlen Sie ihn weiter.

[Hier anmelden für diesen Newsletter](#)

Im [Newsletter-Archiv](#) finden Sie die aktuelle und ältere Ausgaben im PDF-Format.

Alle Angaben sind ohne Gewähr. Nachdruck und Weiterverbreitung nur für den persönlichen Gebrauch. Dieser Newsletter darf an Kollegen und Bekannte weitergeleitet werden, aber nicht nachgedruckt, auf CD-ROMs oder in Online-Angebote übernommen werden.



### Impressum

Poko Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter

Poko-Institut  
Heidrun und Hans Dieter Rieder  
Kaiser-Wilhelm-Ring 3a  
48145 Münster

» [info@personal.poko.de](mailto:info@personal.poko.de)

» [www.personal.poko.de](http://www.personal.poko.de)

**Redaktionsteam Poko Newsletter für  
Führungskräfte und Mitarbeiter:**

» [redaktion@poko.de](mailto:redaktion@poko.de)

Tel. 0251 1350-1414

Fax. 0251 1350-500

Erscheinungstag: 03.09.2018

Nächste Ausgabe: 01.10.2018

Um die Bilder und Infografiken unseres Newsletters direkt angezeigt zu bekommen, fügen Sie die Absender-Adresse zu Ihren Kontakten hinzu.

Sollten Sie kein Interesse an weiteren Newslettern haben, können Sie sich » [hier abmelden](#)