



## Newsletter für Führungskräfte und Mitarbeiter

### INHALT

#### Frage des Monats

- » Trotz Arbeitsunfähigkeit in den Urlaub?

#### Schwerpunktthema

- » Der (Un)-Sinn von Mitarbeiterbefragungen

#### Aktuelle Entscheidungen

- » I. Ansprüche aus Tarifvertrag - Günstigkeitsvergleich
- » II. Kündigung wegen „Privatnutzung“ der Firmenkreditkarte?
- » III. Wie weit sind Arbeitnehmer in der Mittagspause unfallversichert?

#### Wissenswertes

- » Leben deutsche Führungskräfte gesund?

#### Praxistipp

- » Arbeitszeit für Ihre Praxis gestalten!

#### Inhouse-Service

- » Entscheidungsfindung und Komplexitätsbewältigung

#### Aktuelle Seminare

- » Seminarempfehlungen

### Liebe Leserin, Lieber Leser,



steht eine Mitarbeiterbefragung ins Haus, bekommt so manche Führungskraft weiche Knie: Es könnte ja Unangenehmes ans Licht gebracht werden.

Aber brauchen wir das Ohr an der Belegschaft nicht als Stimmungsbarometer für das Betriebsklima oder als Frühwarnsystem für hakende Arbeitsabläufe?

Mehr über das Für und Wider solcher Befragungen lesen Sie im heutigen Schwerpunktthema.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und zahlreiche neue Erkenntnisse

Gerlinde Rau  
Dipl.-Päd., Referentin der Institutsleitung



**Bestellen Sie hier unser Seminarprogramm für das 2. Halbjahr 2015.**

## Frage des Monats

### Darf ein Arbeitnehmer trotz Arbeitsunfähigkeit in den Urlaub fahren?



Diese Frage sorgt bei vielen für Kopfschütteln. Wie kann das sein, wird mancher denken. Wer krank ist, der kann doch nicht in den Urlaub fahren.

Nun, ganz so eindeutig ist die Sache nicht.

Zunächst einmal besagt das ärztliche Attest nur, dass der Arbeitnehmer arbeitsunfähig ist. Von „Urlaubsunfähigkeit“ steht in einem solchen Attest nichts drin.

Das LAG Hamm hatte über einen Fall zu entscheiden, bei dem ein Arbeitnehmer während er arbeitsunfähig krank war, nach Sylt reiste. Er ließ es sich zudem nicht nehmen, seine Freude über den Sylt Urlaub auf Facebook zu posten. Dies nahm der Arbeitgeber zum Anlass für eine fristlose Kündigung. Ohne Erfolg, wie das LAG Hamm nun urteilte. Durch den Sylt Urlaub wird der Beweiswert des ärztlichen Attests nicht in Frage gestellt.

Der Mitarbeiter hat seine Arbeitsunfähigkeit nicht vorgetäuscht. Wer wegen Krankheit arbeitsunfähig ist, muss nicht zwangsläufig zu Hause bleiben. Vielmehr kann der Urlaub auch der Genesung dienen, insbesondere dann, wenn wie im vorliegenden Fall, der Arbeitnehmer aufgrund von übermäßigem Stress am Arbeitsplatz erkrankt ist.

Arbeitnehmer sollten dieses Urteil aber jetzt nicht als Freibrief ansehen, jede Arbeitsunfähigkeit mit einem Urlaub zu verbinden. Der Urlaub muss dann schon der Genesung dienen. Ist dies nicht der Fall, so ist der Arbeitgeber unter Umständen berechtigt, das Arbeitsverhältnis durch fristlose Kündigung zu beenden.

## Schwerpunktthema

### Der (Un)-Sinn von Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen



von **R. Gehling**  
Dipl.-Sozialpädagogin, Trainerin und Coach

Mitarbeiterbefragungen gehören seit vielen Jahren zum Standardinstrument in Unternehmen. Die Ergebnisse sollen als Stimmungsbarometer dienen, mögliche Schwachstellen in den Organisationsprozessen, Strategien und Ausrichtungen identifizieren und Rückmeldungen über das Thema Führungsverhalten geben. Anbieter von Mitarbeiterbefragungen werben damit, dass dieses Instrument die Leistungsbereitschaft und die Motivation der Mitarbeiter steigern kann, weil die Unternehmensleitung mit den Befragungen Interesse an den Meinungen der Mitarbeiter bekundet.

Schon 2003 führten 82 % der 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen laut einer Studie von Bungard/Steimer (1) Mitarbeiterbefragungen durch. Zweifelsfrei können die Umfrageergebnisse auf Stärken und Schwächen eines Unternehmens hinweisen. Die entscheidenden Fragen sind jedoch, welche konkreten Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden und welche daraus resultierenden Maßnahmen umgesetzt werden. Genau hier setzt in der Fachdiskussion die wesentliche Kritik an. So lautet die Überschrift eines Artikels zum Thema Mitarbeiterbefragungen im Handelsblatt (06/ 2014) kurz und bündig: „Wenn keine Wirkung folgt, ist die Motivation tot.“ Und auch schon 2002 kommt das Institut für Kommunikationsanalyse und Evaluation (com.x) in einer umfassenden Studie, in der Personaler und Mitarbeiter befragt wurden, u. a. zu dem Schluss: „Der „Hauptfeind“ einer Mitarbeiterbefragung ist aber oft nicht

die Befragung selbst, sondern enttäuschte Erwartungen, wenn sich aus der Befragung keine Änderungen ableiten.“ (2) Die Studie weist aber auch auf das Dilemma hin, dass unter Konsequenzen jeder nur das verstehen will, was seiner Meinung nach für ihn von Nutzen ist. Unangenehme Konsequenzen werden negativ gesehen und die Mitarbeiterbefragung dann entsprechend als nicht nützlich bewertet. In jedem Falle muss eine transparente Begleitung folgen, die über - die Ergebnisdarstellung hinaus - Veränderungsprozesse erklärt und langfristig begleitet.

Sicherlich haben Unternehmen und Institute, die diese Befragungen durchführen, aus den bekannten Kritikpunkten gelernt und sie tragen Sorge dafür, dass die Nachbereitung transparent ist und die Mitarbeiter eingebunden werden. Allerdings gibt es aber auch Unternehmen, die nicht den Anspruch haben, offen und transparent zu kommunizieren und ihre Mitarbeiter „mitnehmen“ zu wollen. So kommt die Studie des Instituts com.x zu dem Schluss: „Besteht also von Anfang an kein Wille zu Kommunikation, Offenheit und Konsequenz, sollte man erst gar keine Mitarbeiterbefragung starten.“ (3)

Kritisch in Bezug auf die Wirksamkeit ist zudem der Aspekt der „Vorgesetztenbewertung“, die in jeder Mitarbeiterbefragung direkt oder indirekt abgefragt wird. So bieten die Befragungen zwar für Mitarbeiter eine gute Chance, ihre eventuell kritische Haltung gegenüber ihren Vorgesetzten - im Rahmen einer anonymen Befragung - kundzutun. Aber die Workshops, die nicht selten als Reaktion auf schlechte Vorgesetztenbeurteilungen folgen, sind nicht immer darauf angelegt, die wirklich kritischen Punkte anzusprechen. Oder die Vorgesetzten führen mit ihrem jeweiligen Vorgesetzten ein Gespräch über die „schlechte“ Bewertung und bekommen Appelle mit auf den Weg.

Konstruktive Veränderungen können aber nur dann stattfinden, wenn die Kritikpunkte persönlich adressiert werden, das heißt Mitarbeiter und Führungskraft in einen Dialog treten. Das bedeutet, dass Kritikpunkte **gemeinsam** analysiert werden müssen: Wie realistisch sind gegenseitige Erwartungen? Wer hat wo, welchen Einfluss und welche Verantwortung? Gibt es vielleicht „blinde Flecken“ im Verhalten? Welche Rolle ist nicht klar? Welche Ursachen liegen evtl. an der Unternehmensstruktur? Welche Unternehmensstrategie ist nicht genügend vermittelt worden?

Eine ernsthafte Klärung setzt natürlich die Bereitschaft und die persönliche Kompetenz voraus, konstruktiv mit Kritik umzugehen. Und diese Haltung muss durch die Unternehmensleitung bzw. durch die Unternehmenskultur unterstützt werden.

Deshalb plädiere ich dafür, das Thema Vorgesetztenbeurteilung „niedrigschwelliger“ anzugehen. Das bedeutet auf unterschiedlichen Ebenen eine Feedbackkultur zu implementieren und alle Führungskräfte darin zu schulen, professionelle Feedbackgespräche zu führen.

Aber auch hier beißt sich die Katze in den Schwanz: Wenn die Unternehmensleitung keine offene Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften wünscht, guten Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften keinen besonderen Wert beimisst, Mitarbeitergespräche und Veränderungsvorschläge von „unten“ als lästig wahrnimmt, dann nützen auch einzelne Feedbackgespräche langfristig wenig.

Aber zum Glück hat sich herumgesprochen, dass das Interesse der Führungskraft an seinen einzelnen Mitarbeitern ein wichtiger Motivationsfaktor ist. Es schafft die Basis für eine Feedbackkultur, in der Schwachstellen direkt und lösungsorientiert kommuniziert werden können - und das ist manchmal sinnvoller als eine groß angelegte Mitarbeiterbefragung.

(1) Bungard, W. & Steimer, S. (2005). Feedback-Kultur in deutschen Unternehmen: Ergebnisse einer Expertenstudie bei den 100 umsatzstärksten Unternehmen. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.)  
(2) [http://www.comx-forschung.de/dl/mitarbeiterbefragung\\_studie.pdf](http://www.comx-forschung.de/dl/mitarbeiterbefragung_studie.pdf)

## Seminartipp:

NEU! > **Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument  
Gesprächskompetenz trainieren und verbessern**  
04.11.2015 - 05.11.2015 Dortmund

## Inhouse-Seminartipp:

> **Führen mit Feedbackgesprächen**

## Aktuelle Entscheidungen

### I. Ansprüche aus Tarifvertrag - Günstigkeitsvergleich

Die Regelungen eines auf ein Arbeitsverhältnis aufgrund vertraglicher Bezugnahme anwendbaren Tarifvertrags kommen nach dem Günstigkeitsprinzip nur zum Tragen, soweit sie gegenüber dem kraft beiderseitiger Tarifgebundenheit geltenden Tarifvertrag für den Arbeitnehmer günstiger sind. Dies ist im Wege des sogenannten Sachgruppenvergleichs zu ermitteln. Ist nach diesen Maßstäben nicht zweifelsfrei feststellbar, dass die individualvertragliche Regelung für den Arbeitnehmer günstiger ist, verbleibt es bei der zwingenden Geltung der tariflichen Bestimmungen.

#### BAG, Urteil vom 15. April 2015 - 4 AZR 587/13

##### Der Fall:

Der Kläger, Mitglied der Gewerkschaft ver.di, ist bei der Beklagten beschäftigt. Der **Arbeitsvertrag** verweist auf die Tarifverträge für die Angestellten/Arbeiter der Deutschen **Bundespost TELEKOM (Ost)** in ihrer jeweiligen Fassung. 1995 wurde das Arbeitsverhältnis auf die **Deutsche Telekom AG (DT AG)** übergeleitet. Am 25. Juni 2007 erfolgte ein Betriebsübergang auf die Beklagte. Am selben Tag schloss diese mit der Gewerkschaft ver.di **Haustarifverträge ab, die insbesondere hinsichtlich der Arbeitszeiten (Erhöhung der betrieblichen Arbeitszeit von 34 auf 38 Stunden) sowie der Zusammensetzung und Höhe der Vergütung von den bei der DT AG geltenden Tarifverträgen abweichen.**

Der Kläger meint, die Arbeitszeit- und Entgeltregelungen der letztgenannten Tarifverträge seien mit Stand des letzten Betriebsübergangs aufgrund der vertraglichen Bezugnahme auf sein Arbeitsverhältnis weiter anzuwenden. Diese Bestimmungen seien günstiger als die kraft beiderseitiger Tarifgebundenheit geltenden Haustarifverträge der Beklagten. Er verlangt deshalb die Beschäftigung mit einer Wochenarbeitszeit von 34 Stunden sowie die Vergütung von wöchentlich vier weiteren Stunden nebst Zuschlägen.

##### Die Lösung:

Das ArbG hat die Klage abgewiesen. Das LAG hat der Berufung des Klägers überwiegend stattgegeben. Die Revision der Beklagten hatte überwiegend Erfolg, die des Klägers wurde zurückgewiesen.

- Zwar finden die Tarifverträge der DT AG mit Stand vom 24. Juni 2007 aufgrund der arbeitsvertraglichen Bezugnahmeklausel auf das Arbeitsverhältnis der Parteien weiter Anwendung.
- **Deren Arbeitszeit- und Entgeltbestimmungen sind aber im maßgebenden Zeitraum nicht günstiger** als die für das Arbeitsverhältnis der Parteien unmittelbar und zwingend geltenden Haustarifverträge der Beklagten. Bei dem vorzunehmenden **Sachgruppenvergleich** können Arbeitszeit und das regelmäßig geschuldete Arbeitsentgelt nicht isoliert betrachtet werden. Sie bilden vielmehr eine einheitliche Sachgruppe. Ändert sich eine der zu vergleichenden Regelungen, ist für den betreffenden Zeitabschnitt ein erneuter Vergleich durchzuführen. Ist danach im maßgebenden Zeitraum nach den normativ geltenden Haustarifverträgen sowohl die Arbeitszeit länger als auch das dem Arbeitnehmer hierfür zustehende Monatsentgelt höher, ist die einzelvertragliche Regelung nicht zweifelsfrei günstiger im Sinne von § 4 Abs. 3 TVG.

##### Hinweis für die Praxis:

Bislang liegt nur die Pressemitteilung des BAG vor. Es wird jedenfalls interessant sein, zu erfahren, wie konkret der Sachgruppenvergleich im Rahmen der Prüfung des Günstigkeitsprinzips durchgeführt worden ist. Insbesondere ist interessant, ob die Vergütung pro geleisteter Arbeitsstunde, oder nur die Gesamtvergütung pro

Monat höher ist als die bisherige Vergütung.

**Wichtig:** Gäbe es keine Inbezugnahme auf Tarifverträge im Arbeitsvertrag, hätte sich der Fall so wohl nicht entwickeln können. Denn dann wäre wie folgt ausschließlich tarifrechtlich geprüft worden:

- Ursprünglich galten die Tarifverträge der Deutschen Bundespost/Telekom (Ost) wegen beiderseitiger Tarifgebundenheit der Arbeitsvertragsparteien.
- Später galten die Tarifverträge der Deutschen Telekom in ihrer jeweiligen Fassung ebenfalls wegen beiderseitiger Tarifgebundenheit der Arbeitsvertragsparteien.
- Nach Betriebsübergang gilt § 613 a Absatz 1 Satz 1 BGB, wonach das Arbeitsverhältnis mit allen Rechten und Pflichten auf den Erwerber übergeht.
- Diese Vorschrift wird aber modifiziert durch § 613 a Absatz 1 Satz 2 BGB, wonach die Rechte und Pflichten u. a. aus Tarifverträgen nur „schuldrechtlich transformiert“, also Bestandteil der jeweiligen Arbeitsverträge wird, sofern die Tarifverträge beim Erwerber (etwa wegen dessen fehlender oder anderweitiger Tarifgebundenheit) nicht mehr tarifrechtlich gelten.
- **Allerdings sieht § 613 Absatz 1 Satz 3 BGB in diesen Fällen vor, dass eine schuldrechtliche Transformation nicht in Betracht kommt, wenn nach Betriebsübergang im Betrieb und bezogen auf das konkrete Arbeitsverhältnis „andere“ Tarifverträge gelten, was hier der Fall ist. Der Kläger ist Mitglied von ver.di, die mit dem Erwerber Haustarifverträge abgeschlossen hat. Tarifrechtlich gelten allein die Haustarifverträge. Das Günstigkeitsprinzip findet insoweit keine Anwendung. Die Klage wäre - ohne arbeitsvertragliche Inbezugnahme - allein deshalb abzuweisen gewesen.**

**Seminartipp:**

#### [Betriebsverfassungsrecht für Führungskräfte I](#)

29.06.2015 - 30.06.2015 Berlin  
14.09.2015 - 15.09.2015 Köln  
22.10.2015 - 23.10.2015 München  
07.12.2015 - 08.12.2015 Hamburg

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

## II. Kündigung wegen „Privatnutzung“ der Firmenkreditkarte

Überlässt der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer eine Firmenkreditkarte, damit dieser anfallende Kosten/Aufwände begleichen kann, ist es dem Arbeitnehmer ohne eine entsprechende Vereinbarung nicht erlaubt, die Karte für private Zwecke einzusetzen. Ein Verstoß dagegen rechtfertigt in der Regel nach einer Abmahnung eine verhaltensbedingte Kündigung. Eine Abmahnung ist aber entbehrlich, wenn der Arbeitnehmer weder anzeigt, die Firmenkreditkarte privat benutzt zu haben, noch dem Arbeitgeber die von ihm unfreiwillig verauslagten Gelder unverzüglich erstattet.

### **LAG Nürnberg, Urteil vom 3. Februar 2015 - 7 Sa 394/14**

**Der Fall:**

Dem Kläger, der als Vertriebsingenieur bei der Beklagten beschäftigt wurde, stand eine Firmenkreditkarte zur Verfügung, wobei die monatlichen Belastungen vom Konto der Beklagten eingezogen wurden. Im Zusammenhang mit Dienstreisen nahm der Kläger mit der Firmenkreditkarte Barabhebungen auch zur privaten Nutzung vor. Darüber hinaus nutzte er die Karte zur Begleichung dienstlich veranlasster Aufwendungen im Rahmen der Übernachtung und Bewirtung. Die Beklagte wandte sich per Mail sowie in Gesprächen mehrfach an den Kläger mit der Bitte um Aufklärung, welche Aufwendungen dienstlich veranlasst bzw. privater Natur gewesen seien. Auch danach war hinsichtlich eines Betrages von 3.673,25 € ungeklärt, ob dieser privat oder dienstlich veranlasst ausgegeben worden ist. Die Beklagte kündigte daraufhin das Arbeitsverhältnis ordentlich, ohne zuvor eine Abmahnung auszusprechen. Dagegen klagte der Kläger.

**Die Lösung:**

Das LAG Nürnberg hat die Kündigungsschutzklage abgewiesen.

Es hat entschieden, dass einem Arbeitnehmer der Gebrauch einer ihm überlassenen Firmenkreditkarte für private Ausgaben nicht gestattet sei, es sei denn, etwas Anderes sei vereinbart. Dies ergebe sich bereits aus Sinn und Zweck der Überlassung der Firmenkreditkarte, die erfolge, um Arbeitnehmern Gelegenheit zu geben, dienstlich veranlasste Aufwendungen unmittelbar zu Lasten des Arbeitgebers begleichen zu können, ohne sie

zunächst aus eigenen Mitteln vorfinanzieren zu müssen. **Der Überlassung der Firmenkreditkarte komme gleichsam die Funktion von Spesenvorschüssen zu.**

Zwar, so das LAG, bedürfe eine verhaltensbedingte Kündigung in der Regel einer vorherigen erfolglosen Abmahnung. Diese sei hier jedoch entbehrlich gewesen, da der Kläger **heimlich**, ohne dies anzuzeigen, die Kreditkarte auch privat genutzt und die insoweit erlangten Beträge **nicht unverzüglich** dem Arbeitgeber **erstattet** habe. Darin liege ein schwerer Vertrauensbruch, der eine Kündigung auch ohne vorherige Abmahnung rechtfertige.

#### **Inhouse-Seminartipp:**



#### **[Aufhebungsvertrag - Alternative zur Kündigung](#)**

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

### **III. Sind Arbeitnehmer in der Mittagspause unfallversichert?**



Arbeitnehmer sind auch in den Pausen gesetzlich unfallversichert. Verlassen sie ihren Arbeitsplatz, sind aber nur Wege zwecks Nahrungsaufnahme versichert. Die Unfallversicherung muss nicht eintreten, wenn ein Arbeitnehmer in der Pause anlässlich der Erledigung privater Angelegenheiten (hier: Abholen eines Kleidungsstücks aus der Reinigung) verunglückt.

#### **Hessisches LSG, Urteil vom 24. März 2015 - L 3 U 225/10**

##### **Der Fall:**

Die Klägerin ist als Sekretärin beschäftigt. Während der Mittagspause verließ sie den Betrieb, stürzte auf einer Treppe und zog sich erhebliche Verletzungen (Halsmarkquetschung) zu.

Die Berufungsgenossenschaft lehnte Leistungen an die Klägerin mit der Begründung ab, dass diese sich zum Unfallzeitpunkt auf dem Weg zu einer Reinigung befunden habe, um dort Kleidungsstücke abzuholen. Diese private Verrichtung habe im Vordergrund gestanden, so dass zum Unfallzeitpunkt keine versicherte Tätigkeit vorgelegen habe.

Die Klägerin klagt auf Leistungen und meint, dass der Weg zumindest auch der Nahrungsaufnahme gedient habe. Sie habe nämlich nicht nur die Reinigung aufsuchen wollen, sondern auch ein daneben gelegenes Fastfood-Restaurant, um dort etwas zu Mittag zu essen.

##### **Die Lösung:**

Das LSG wies die Klage ab. Die Klägerin hat gegen die Unfallversicherung keinen Anspruch auf Leistungen. Zwar sind Arbeitnehmer bei Unfällen infolge ihrer Tätigkeit gesetzlich unfallversichert. Der Versicherungsschutz erfasst auch Pausen. In der Pause sind aber nur Wege zwecks Nahrungsaufnahme versichert. Werden diese Wege wegen anderer privater Angelegenheiten - wie etwa dem Abholen von Kleidungsstücken aus der Reinigung - unterbrochen, entfällt der Versicherungsschutz. Der klagenden Partei obliegt es, im Zweifelsfall zu beweisen, dass sie zum Zeitpunkt des Unfalls mit der Motivation der Nahrungsaufnahme unterwegs gewesen ist. Gelingt dieser Beweis nicht, weil nicht zweifelsfrei feststellbar ist, dass sich der Unfall auf dem Weg zum

Restaurant mit dem Ziel der Nahrungsaufnahme ereignet hat, haftet die Berufsgenossenschaft nicht.

### Hinweis für die Praxis:

Berufsgenossenschaften gewähren Leistungen an Arbeitnehmer, die einen Arbeitsunfall erlitten haben. Wegen der Höhe dieser beanspruchten Leistungen (z. B. laufende Rentenzahlungen) herrscht häufig Streit, der vor Gericht ausgetragen wird.

### Gemäß § 8 SGB VII sind Arbeitsunfälle:

- Unfälle von Versicherten infolge einer den Versicherungsschutz begründenden Tätigkeit (§ 8 Absatz 1 SGB VII).
- Versicherte Tätigkeiten sind auch
  - (1) das Zurücklegen des mit der versicherten Tätigkeit zusammenhängenden **unmittelbaren** Weges nach und von dem Ort der Tätigkeit (§ 8 Absatz 2 Ziffer 1 SGB VII) sowie
  - (2) weitere, in § 8 Absatz 2 Nr. 2-5 SGB VII genannte Fälle.

### Streit herrscht - wie die o. g. Entscheidung zeigt - häufig, wenn es um die Frage geht, ob ein Zusammenhang zwischen der Arbeitsleistung und dem Unfallereignis besteht. Dazu:

- **LSG Darmstadt, Urteil vom 17. September 2013 - L 3 U 33/11:** Ist eine deutliche Zäsur zwischen der betrieblichen Tätigkeit und einer privaten Tätigkeit erkennbar, so ist die Unterbrechung erheblich und der Versicherte fällt während der privaten Tätigkeit nicht unter den Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung (hier: Durchführung eines **privaten mehrminütigen Telefonats** 20 Meter vom Arbeitsplatz entfernt). Die Unterbrechung der versicherten Tätigkeit endet nicht mit der Beendigung der privaten Tätigkeit, sondern erst mit der Rückkehr an den zuvor verlassenen Arbeitsplatz.
- **BSG Urteil vom 26. Juni 2014 - B 2 U 7/13 R:** Arbeitnehmer, die an betrieblichen **Gemeinschaftsveranstaltungen (z. B. Weihnachtsfeier)** teilnehmen, sind grundsätzlich gesetzlich unfallversichert. Dies gilt jedoch nur, wenn die Teilnahme allen Mitarbeitern offensteht und die Veranstaltung von der Betriebsleitung getragen wird.
- **Hessisches LSG, Urteil vom 29. April 2014 - L 3 U 125/13:** **Betriebsausflüge** sind nur dann vom Unfallversicherungsschutz umfasst, wenn sie allen Beschäftigten des Unternehmens offenstehen. Ein betrieblicher Ausflug einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern ist hingegen nicht versichert.
- **Sozialgericht Berlin 23. Januar 2013 - S 68 U 577/12:** Das Rauchen ist eine persönliche Angelegenheit ohne sachlichen Bezug zur Berufstätigkeit. Eine auf dem Weg von und zur **Raucherpause** am Arbeitsplatz erlittene Verletzung ist deshalb kein Arbeitsunfall. Das Rauchen ist nicht mit der grundsätzlich unter dem Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung stehenden Nahrungsaufnahme vergleichbar. Essen und Trinken sind notwendig, um die Arbeitskraft aufrechtzuerhalten. Beim Rauchen handelt es sich hingegen um den Konsum eines Genussmittels und damit um eine Handlung aus dem persönlichen, nicht dem beruflichen Lebensbereich. **Deshalb ist zwar der Weg zur Kantine oder zum Restaurant versichert, nicht aber der Weg von und zur Raucherpause.**

### Weitere Streitigkeiten entstehen häufig über die Frage, wann ein gesetzlich versicherter „Wegeunfall“ vorliegt:

- So hat das **Sozialgericht Berlin** entschieden (Urteil vom 21. Oktober 2011 - S 98 U 178/10), dass das Sich-Verschlucken beim Schleckern von **Speiseeis** und ein dadurch verursachter Herzinfarkt auf dem Heimweg von der Arbeit keinen Arbeitsunfall darstellt. **Zwar sei ein Wegeunfall „versichert“, der Verzehr nur zum Genuss stehe jedoch in keinem sachlichen Zusammenhang zur Berufstätigkeit.**
- Das **Bundessozialgericht** hat entschieden, dass der **Einkauf von Lebensmitteln in der Mittagspause** zum alsbaldigen Verzehr im Betrieb in einem inneren Zusammenhang zur versicherten Tätigkeit steht mit der Folge, dass ein Unfall auf dem Weg vom Supermarkt zum Betrieb einen Arbeitsunfall darstellt (vgl. BSG, Urteil vom 11. Mai 1995 - 2 RU 30/94). Anders wäre der Fall entschieden worden, wenn die Lebensmittel zum späteren Verzehr („Haushaltswocheneinkauf“) gekauft worden wären.

**Tipp:** Bei Rückfragen der Berufsgenossenschaft wegen des Unfallereignisses bzw. der Umstände nicht sofort antworten, sondern zuerst einen Fachanwalt für Sozialrecht konsultieren.

### Leben deutsche Führungskräfte gesund?



Bereits mehrfach führte die Personalberatung Heidrick & Struggles in Kooperation mit der Max Grundig Klinik online Führungskräftebefragungen durch. In einer Studie sollten 568 Personen Aufschluss darüber geben, wie gesund Deutschlands Manager sind. Eine neuere Befragung von rund 1.000 Probanden zeigt auf, was Führungskräfte für ihre Gesundheit tun.

#### **Zuerst die erfreulichen Ergebnisse:**

Deutschlands Führungskräfte sind gesünder als es die starken Alltagsbelastungen befürchten lassen. Im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt schneidet die Zielgruppe hinsichtlich Bluthochdruck (bei weniger als 4 % der Befragten), Cholesterin (bei nur 12 % erhöht) und Blutzucker (nur 1,6 % mit Diabeteserkrankung) besser ab. Ernsthaft erkrankt oder im Krankenhaus waren während der vergangenen fünf Jahre nur 11 % der Manager, lediglich 20 % müssen regelmäßig ein Medikament einnehmen. „All dies belegt, dass Karriere vornehmlich ein Personenkreis macht, der körperlich robust ist. Eine gute Physis hilft beim Weg nach oben.“, so Dr. Stimpel, Partnerin von Heidrick & Struggles.

Das Gesundheitsbewusstsein ist ausgeprägt: Ein Großteil der Führungskräfte begibt sich regelmäßig zu Check-up-Untersuchungen, wissen sie doch um die Bedeutung ihrer Gesundheit, die sie möglichst langfristig erhalten wollen. Im Ergebnis ist die weit überwiegende Mehrheit der befragten Manager mit ihrem körperlichen Zustand auch ausgesprochen zufrieden.

Bereits im vergangenen Jahr führte Heidrick & Struggles eine breit angelegte Befragung über den Lebensstil deutscher Führungskräfte durch. Dabei zeigte sich, so Stimpel, „dass Führungskräfte nach einem gesunden Lebensstil streben, bei dem Sport, ausgewogene Ernährung, wenig Rauchen (nur noch 10 % der Befragten rauchen) und begrenzter Alkoholkonsum als Ausgleich für den oft anstrengenden Arbeitsalltag eine zentrale Rolle spielen.“ Außerdem verzichten 61 % der Führungskräfte regelmäßig und häufiger als früher auf Fleisch. In der Befragung gaben 8 % der Führungskräfte an, vegetarisch zu leben. Dazu jedoch Curt Diehm, ärztlicher Direktor der Max Grundig Klinik: „Gerade in einem mental und teilweise auch körperlich anstrengenden Berufsalltag gehört Fleisch auf den Essenszettel. Die zunehmende Mode, Fleisch aus physiologischer Sicht zu verteufeln, ist medizinisch falsch.“

Neben einer ausgewogenen Ernährung sind vor allem gesunde Rituale für den Körper wichtig. Dazu gehören zum Beispiel Sport treiben (für 67 % der befragten Männer und 57 % der befragten Frauen), die Treppen statt den Aufzug nehmen, regelmäßige Entspannungsübungen wie autogenes Training oder Meditation (27 %), ausreichend trinken sowie Lockerungs- und Dehnübungen während der Arbeit durchführen. Doch eine Mehrheit von 51 % der Befragten gab an, dass ihnen für gesunde Rituale die Zeit sowie der Wille fehlen. Tendenziell würden sie diese gerne pflegen, wie die anderen 32 % der Befragten, bei denen gesunde Rituale fester Bestandteil des Alltags sind. Lediglich 17 % lehnen gesunde Rituale ab.

Auch mental fühlen sich Deutschlands Manager weitgehend für die Aufgaben des Berufs gerüstet: 32 % bewerten ihre Situation als sehr gut, 54 % als gut, 11 % als befriedigend.

#### **Aber ... :**

Knapp die Hälfte aller Manager weist Übergewicht auf (hinsichtlich Normalgewicht haben Frauen und jüngere Führungskräfte dabei eindeutig die Nase vorn). Der Beruf lässt oft keine ausreichenden Möglichkeiten für Sport und Bewegung.



Kritisch ist, dass bei Führungskräften neben stressbedingten in fast jedem zweiten Fall auch übergewichtsbedingte Folgeerkrankungen hinzukommen können. Das Gesamtrisiko zu erkranken ist damit erhöht.

Und auch das Bild der positiven Selbsteinschätzung ist bei genauerer Betrachtung getrübt: Ein erheblicher Teil der Führungskräfte fühlt sich gelegentlich erschöpft und glaubt, dass der Job mit der Zeit auf die körperliche und geistige Gesundheit gehen könnte und hat kürzlich erwogen, den aktuellen Job zu kündigen.

Auf die Frage „Würden Sie sagen, dass es Ihr Job erfordert, von Zeit zu Zeit Raubbau an Ihrer Gesundheit zu betreiben?“ antworten 41 % der Befragten: „Ja, aber weniger als vier Monate im Jahr“. Weitere 21 % der Führungskräfte geben an, mehr als vier Monate im Jahr Raubbau an ihrer Gesundheit zu treiben. Lediglich 38 % tun dies nach eigener Einschätzung nicht. Konferenzen und ausufernde Meetings sind einer der Gründe für die hohe Belastung.

Ein, wie wir finden, ebenfalls alarmierendes Ergebnis der jüngsten Studie: Sechs von zehn Führungskräften schlafen so wenig, dass sie damit ihre Gesundheit gefährden. Stattdessen nutzen knapp ein Drittel der Führungskräfte Nahrungsergänzungsmittel, um ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. "Nahrungsergänzungsmittel sind außer in bestimmten Fällen und Indikationen unnötig, nutzlos und gelegentlich sogar gefährlich. Es verwundert, dass sich doch so viele Führungskräfte von der Werbung dieser Industrie verführen lassen." sagt Curt Diehm, ärztlicher Direktor der Max Grundig Klinik.

Im wahrsten Sinne des Wortes können Sie daran arbeiten, dass Ihre beruflichen Belastungen nicht zu Ihren gesundheitlichen Belastungen führen. Wir bieten Ihnen dafür die richtigen Seminare.

Im wahrsten Sinne des Wortes können Sie daran arbeiten, berufliche nicht zu gesundheitlichen Belastungen führen zu lassen. Wir bieten Ihnen dafür die richtigen Seminare:

### Seminartipps:

> **Stress abbauen und Resilienz stärken**  
**Work-Life-Balance durch individuelle Stresskompetenz**  
26.11.2015 - 27.11.2015 Bonn-Bad Godesberg

> **Symposium: Gesundheitsmanagement und Prävention**  
**Gesunde Mitarbeiter - starkes Unternehmen**  
27.10.2015 - 28.10.2015 Bonn-Bad Godesberg

Für mehr Informationen oder Buchung einfach den Seminartitel anklicken!

## Praxistipp

### Arbeitszeit für Ihre Praxis gestalten!



#### Experten diskutieren mit INQA innovative Arbeitszeitmodelle

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) setzt sich für eine moderne Arbeitskultur und Personalpolitik ein: Als unabhängiges Netzwerk bringt sie Akteure unter dem Motto „Zukunft sichern, Arbeit gestalten“ zusammen und hat dabei einen umfassenden Wissenspool entwickelt.

So auch einen Film zum Thema **Arbeitszeitmodelle der Zukunft**.

Dieser Film beschäftigt sich mit der Frage: Brauchen wir neue Arbeitszeitmodelle? Er entstand im Kontext der INQA-Thementage auf

der Messe Zukunft Personal 2014, auf der Experten und Praktiker innovative Arbeitszeitmodelle der Zukunft diskutiert haben. „Die Art und Weise, wie Arbeitszeiten organisiert und verteilt werden, bestimmt maßgeblich darüber, wie es einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern geht! Zeitsouveränität, Zeitumverteilung und Zeitkompetenz spielen dabei eine entscheidende Rolle.“

Sehen und hören Sie selber welche Modelle mit Potenzial, wie z. B. Langzeitkonten, vollzeitähnliche Teilzeit oder Vertrauensarbeitszeit u. a. von den Experten vorgestellt werden. > [Film ansehen](#)

Weitere Publikationen rund um die Themen Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen und Kompetenz können Sie bestellen oder downloaden unter:  
> [www.inqa.de/publikationen](http://www.inqa.de/publikationen)

## Inhouse-Service

### Entscheidungsfindung und Komplexitätsbewältigung



von **M. Brauner**  
Dipl.-Ingenieur, Trainer und Coach

Kennen Sie die Situation: In Ihrem Unternehmen wird eine Entscheidung getroffen und aus Ihrer Perspektive macht diese überhaupt keinen Sinn? Vorhaben scheitern nur selten daran, dass Mitarbeiter nicht mitziehen, sich nicht engagieren, sondern in der Regel scheitern sie, weil Entscheidungen falsch getroffen und Prioritäten verkehrt gesetzt werden. Die Herausforderung besteht also darin, die „richtigen“ Entscheidungen und Prioritäten zu setzen.

Zur Alltagsarbeit für Führungskräfte und Mitarbeiter gehört es, Probleme zu erkennen, diese vorausschauend zu vermeiden und/oder zu lösen. Viele Probleme, die wir im Arbeitsalltag zu lösen haben, werden jedoch immer komplexer und unübersichtlicher. Erschwerend kommt hinzu, dass Entscheidungen häufig parallel und unter einem hohen Zeitdruck getroffen werden müssen. Gleichzeitig steigt der Druck, richtig, zeitnah und transparent Entscheidungen zu treffen.

Offen bleibt, wie entscheide ich in komplexen Entscheidungssituationen „richtig“? Geht das überhaupt? Bin ich überhaupt in der Lage „richtig“ zu entscheiden? Nicht zu entscheiden ist leider keine Lösung, denn keine Entscheidung zu treffen ist auch eine Entscheidung. Dinge und Rahmenbedingungen verändern sich, auch ohne unser Zutun. Nichts bleibt in einem offenen komplexen System konstant. Haben wir es beispielsweise mit einem hoch dynamischen Markt zu tun, in dem ein Unternehmen agiert, können falsch gesetzte Prioritäten innerhalb von wenigen Jahren gravierende Folgen haben. Ein dramatisches Beispiel liefert hier die Firma NOKIA. Vom einstigen Weltmarktführer (zwischen 1998 und 2011), mit einem Marktanteil von über 40% im Jahr 2008, rutschte der Marktanteil binnen weniger Jahre auf 2,9% im Jahr 2014 ab.

In jedem Fall haben falsch getroffene Entscheidungen negative Konsequenzen für das Unternehmen, das Vorhaben, die Mitarbeiter und/oder die Umwelt. Belegt ist, dass die menschliche Leistungsfähigkeit in komplexen Entscheidungssituationen an ihre Grenzen stößt. Regelmäßig können hier sogenannte Ableitungsfehler nachgewiesen werden und häufig müssen die Fehlentwicklungen später mit viel Aufwand korrigiert werden.

Einfache Probleme können mithilfe einfacher Entscheidungstechniken gelöst werden, nie jedoch komplexe. Eine Verbesserung der Entscheidungsqualität, in einem komplexen, dynamischen Problemfeld, kann nur dann erreicht werden, wenn die systemische Einbettung des Problemfeldes berücksichtigt wird und Methoden Verwendung finden, die der Komplexität des Problems gerecht werden und diese nicht unzulässig reduzieren.

Hier setzt das Seminar „Entscheidungs- und Problemlösungstechniken“ an. Die vermittelten Methoden und

Techniken unterstützen Sie und/oder Ihr Team im Prozess der Lösungsfindung wesentlich. Sie ermöglichen es Ihnen, in einem komplexen dynamischen Umfeld, die Qualität Ihrer Entscheidungen zu verbessern. Darüber hinaus lernen Sie typische Ableitungsfehler zu vermeiden, die systemischen Zusammenhänge in Entscheidungssituationen zu berücksichtigen, verschiedene Szenarien zu entwickeln und, wie Entscheidungszusammenhänge für Dritte transparent gemacht werden können.



#### Unser firmeninternes Angebot zum Thema:

##### > **Entscheidungs- und Problemlösungstechniken** **Probleme erkennen, analysieren und lösen**

Das Poko-Institut bietet Ihnen professionelle Unterstützung für Inhouse-Veranstaltungen. Genaue Ziele und Inhalte der Veranstaltung entwickeln wir in enger Abstimmung mit Ihnen.

##### > **Schreiben Sie uns! Wir freuen uns auf Ihre Anfrage!**

## Aktuelle Seminare

> **Schlagfertigkeit trainieren**  
**Spontan und souverän in Gesprächen reagieren**  
06.07.2015 - 07.07.2015 Hamburg  
19.11.2015 - 20.11.2015 Münster

> **Professionell Führen**  
**Grundlagen erfolgreicher Führung**  
**Modulreihe C**  
24.06.2015 - 26.06.2015 Köln  
25.11.2015 - 27.11.2015 Köln  
16.09.2015 - 18.09.2015 Köln  
**Modulreihe D**  
23.09.2015 - 25.09.2015 Hamburg  
07.03.2016 - 09.03.2016 Hamburg  
09.12.2015 - 11.12.2015 Hamburg

> **Altersteilzeit - Früher in den Ruhestand**  
17.06.2015 - 19.06.2015 Berlin  
27.10.2015 - 29.10.2015 Bingen/Rhein

NEU!  
> **Das neue Elterngeld Plus**  
**Änderungen beim Elterngeld und der Elternzeit**  
**ab 01. Juli 2015**  
07.07.2015 - 07.07.2015 Berlin  
09.07.2015 - 09.07.2015 Düsseldorf



NEU!  
> **Symposium Arbeitszeit und Belastung von IT-Mitarbeitern**  
**Strategien für eine stark beanspruchte Berufsgruppe**  
15.09.2015 - 16.09.2015 Darmstadt

> **Vom Kollegen zur Führungskraft**  
**Den Rollenwechsel vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten professionell gestalten**  
06.07.2015 - 07.07.2015 Berlin  
21.09.2015 - 22.09.2015 Bremen  
05.11.2015 - 06.11.2015 Koblenz  
15.12.2015 - 16.12.2015 Würzburg

## Kontakt & Impressum

### 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

### 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**

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.



Um die Bilder 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](#)

#### **Führungskräfte und Mitarbeiter:**

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

Tel. 0251 1350-1414

Fax. 0251 1350-500

Erscheinungstag: 01.06.2015