

Bagatell-Kündigungen

Warum Arbeitnehmer zu Straftätern werden und wie man es vermeidet

Bagatell-Kündigungen sind derzeit das Thema in den Medien. Doch wen trifft die Schuld, wenn Mitarbeiter vom Arbeitgeber Kleinigkeiten mitnehmen? Eines steht fest: Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gestaltet sich oft schwierig. Jeder sieht nur seinen eigenen Standpunkt, anstatt die Perspektive zu wechseln und gegenseitig Verständnis zu zeigen. Empathie könnte beiden Seiten helfen, sowohl Bagatelldelikte als auch die darauffolgenden Kündigungen zu vermeiden.

Inhalt

Bagatell-Kündigungen: Warum Arbeitnehmer zu Straftätern werden und wie man es vermeidet.....	1
Wer einen Kündigungsgrund sucht, findet ihn.....	2
Experten-Interview: Ursachen für Bagatelldelikte im Job.....	2
Schwierige Beziehung: Chef und Mitarbeiter.....	5
Die Lösung: Geben und Nehmen im richtigen Verhältnis.....	6

Ob Frikadellen-Klau oder unerlaubte Maultaschen-Mitnahme, langjährige Arbeitnehmer werden wegen scheinbar unbedeutenden Dingen entlassen. Die Meldungen über solche Bagatell-Kündigungen – oftmals sogar fristlose Kündigungen – scheinen gar nicht mehr zu enden. Sogar einem Müllmann drohte die Kündigung, weil er einen Kinderwagen, der weggeworfen wurde, mitnahm. Doch Mehmet Güler hatte Glück: Das Arbeitsgericht Mannheim gestand dem Arbeitgeber zwar zu, dass es sich „objektiv um Diebstahl“ handele, eine Kündigung sei jedoch unverhältnismäßig.

Was so absurd klingt, ist kein aktuelles Phänomen. Dass sich Arbeitnehmer bei ihren Chefs selbst bedienen, gibt es schon lange und in jeder Branche. Da wird mal ein Paket Druckerpapier oder ein paar Rollen Klopapier mitgenommen. Im Büro ist ja genügend davon vorhanden.

Wenn die wirtschaftliche Lage schlechter ist und die Gehälter nicht mehr steigen und viele mit einer Entlohnung zurechtkommen müssen, die sich unterhalb des Existenzminimums befindet, wenn wundert es da noch?

Wer einen Kündigungsgrund sucht, findet ihn

Der Knackpunkt ist, dass so manchen Arbeitgebern die Bagatelldelikte gerade recht kommen. Sie müssen sowieso Personal abbauen oder wollen sich schon lange von einem unbequemen Mitarbeiter trennen. Dann sind sie froh, wenn der Mitarbeiter ihnen den Kündigungsgrund selbst liefert. Gründe, über die ein Arbeitgeber sonst gerne hinweg sieht, wenn er den Mitarbeiter behalten will. Mitarbeiter, die sich einen Diebstahl – sei es auch nur ein bisschen Brotaufstrich – vorzuwerfen haben, müssen damit rechnen, dass sie entlassen werden. Diese Methode von Arbeitgebern mag schlimm oder unfair erscheinen, aber so ist es nun einmal.

Tipp für Arbeitnehmer

Geben Sie dem Arbeitgeber keinen Grund und bleiben Sie „sauber“! Das schützt am besten vor einer Bagatell-Kündigung.

Unabhängig davon, was die eigentliche Ursache für die Kündigung ist – die Arbeitgeber nennen bei Bagatell-Kündigungen immer das, was ihnen der eigentliche Anlass ist: **Vertrauensbruch**. Sie sagen: Diesem Mitarbeiter kann ich nicht mehr vertrauen. Darauf baut die Argumentation auf, wenn es dann zum Gerichtsstreit kommt. Und fast alle Arbeitsgerichte, insbesondere auch das Bundesarbeitsgericht in einem Grundsatzurteil, folgen dem. Wer weiß, welchen Straftaten sich der Mitarbeiter noch schuldig gemacht hat oder machen wird?

Experten-Interview: Ursachen für Bagatelldelikte im Job

Die Autoren des Buches "[Ohne Chef ist auch keine Lösung](#)" Dr. Volker Kitz und Dr. Manuel Tusch kennen die Gründe für Bagatelldelikte im Job. Die Experten in Sachen Arbeitspsychologie haben Petra Oberhofer aus der Redaktion von business-wissen.de im Interview verraten, warum es zu Bagatelldelikten von Mitarbeitern kommt.

Was veranlasst einen Mitarbeiter, Kleinigkeiten vom Arbeitgeber mitgehen zu lassen?

Kitz: Um es gleich vorwegzunehmen: Dinge vom Arbeitgeber mitgehen zu lassen – ob groß oder klein – ist nicht in Ordnung und aus gutem Grund verboten. Davon zu trennen ist die Frage nach der Ursache. Wer am Arbeitsplatz etwas mitgehen lässt, will einen Misstand ausgleichen, der aus seiner Sicht besteht. Wir nennen das den „psychologischen Arbeitsvertrag“. Er enthält die Regeln der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die nicht im schriftlichen Arbeitsvertrag stehen und in der Regel noch nicht einmal ausgesprochen werden. Der Mitarbeiter erwartet etwa von seinem Arbeitgeber mehr, als dass er nur jeden Monat pünktlich das im schriftlichen Arbeitsvertrag vereinbarte Gehalt überweist – zum Beispiel: dass die Höhe dieses Gehalts in einem gerechten Verhältnis zur geleisteten Arbeit steht, dass er Anerkennung erhält, dass er höflich und menschlich behandelt wird.

Wenn die unausgesprochenen Hoffnungen enttäuscht werden, wenn eine Seite meint, dass dieses Gleichgewicht des psychologischen Arbeitsvertrags nicht mehr stimmt – dann passt diese Seite die Situation an. Eine solche Anpassung kann für den Mitarbeiter darin bestehen, dass er seine Leistung reduziert – oder eben das Gleichgewicht dadurch wieder herzustellen versucht, dass er sich sein Gehalt durch „persönliche Gewinnmitnahmen“ eigenmächtig aufbessert.

Fühlen sich die Mitarbeiter schuldig? Wissen sie, dass sie etwas Unrechtmäßiges tun?

Tusch: Natürlich wissen wir alle, dass wir fremdes Eigentum nicht verletzen dürfen. Jeder weiß, was Diebstahl ist und dass er strafbar ist. Doch wird dieses Wissen manchmal durch einen Robin-Hood-Impuls überlagert: Eine an sich unrechte Handlung scheint dann nötig, um der Gerechtigkeit Geltung zu verschaffen. Wenn der Arbeitnehmer den psychologischen Arbeitsvertrag als verletzt betrachtet, nimmt er sich aus seiner Sicht nur das, was ihm als Ausgleich zusteht.

Wieso entlassen so viele Arbeitgeber wegen Kleinigkeiten langjährige Mitarbeiter?

Tusch: Auch hier lässt sich neben der formalen Rechtsfrage – die Rechtsprechung hat die Bagatell-Kündigung schon vor langer Zeit grundsätzlich gebilligt – die Frage nach den Hintergründen stellen. Und da gilt das Gleiche wie umgekehrt: Wer einen langjährigen Mitarbeiter per Bagatell-Kündigung entlässt, will einen

tiefer liegenden Missstand beheben. Auch aus Sicht des Chefs kann der psychologische Arbeitsvertrag nämlich verletzt sein: Er erwartet seinerseits vom Mitarbeiter mehr, als dass der nur die im Arbeitsvertrag vereinbarte Zeit auf seinem Bürostuhl absitzt: dass er engagiert arbeitet, sich in die Hierarchien einfügt, das Unternehmenswohl im Blick hat und nicht nur an sich selbst denkt. Wenn der Mitarbeiter diese Erwartungen nicht erfüllt, ist aus Sicht des Chefs ein Ungleichgewicht eingetreten. Er nimmt dann dankbar den nächsten Anlass, um diesen störenden Zustand mit der Kündigung zu beenden.

Was kann der Arbeitgeber außer der Kündigung im Fall eines „unbedeutenden“ Diebstahls tun, wenn er den Mitarbeiter erwischt?

Kitz: Wenn er den Mitarbeiter trotz des Vertrauensbruchs behalten will, kann er dessen Rechtsbewusstsein auf andere Weise schärfen. Ein gutes Mittel hierfür ist die Perspektivübernahme. Er sagt seinem Mitarbeiter: „Stellen Sie sich vor, ich bin bei Ihnen zum Abendessen eingeladen und lasse dabei unter meinem Mantel einen Zehnerpack Toilettenpapier mitgehen, weil ich zu Hause gerade welches brauche. Wie fänden Sie das?“ Der Mitarbeiter wird ein solches Szenario absurd bis frech finden – aber auch merken, dass die Situation nicht anders zu beurteilen ist, wenn er umgekehrt aus dem Büro die Packung Kopierpapier mitgehen lässt.

Was raten Sie Mitarbeitern, damit sie nicht in Versuchung geraten, sich selbst ihren Lohn „aufzubessern“?

Tusch: Sich immer wieder vor Augen zu führen, wie sie es fänden, wenn ihr Chef – wie in der eben beschriebenen Geschichte – bei ihnen zu Hause etwas mitgehen ließe.

Was raten Sie Arbeitgebern im Vorfeld, damit es erst gar nicht zu unrechtmäßigen Handlungen von Mitarbeitern kommt?

Tusch: Darauf achten, dass beide Seiten den psychologischen Arbeitsvertrag, also auch die ungeschriebenen gegenseitigen Erwartungen, erfüllen. Personalgesprächen eignen sich gut dazu, aus unausgesprochenen Erwartungen ausgesprochene zu machen. Dann setzt der Robin-Hood-Impuls nicht ein und der Mitarbeiter empfindet einen Büroklau nicht als Heldentat der Gerechtigkeit – sondern als das, was er ist: als eigenes unfaires Verhalten.

Ist eine Mitarbeiterüberwachung sinnvoll? Wenn ja, in welchem Rahmen?

Kitz: Die Rechtsprechung setzt einer Mitarbeiterüberwachung Grenzen – eine generelle, gar heimliche Bespitzelung ist unzulässig, weil sie den Mitarbeiter zum Objekt degradiert. Ein Mensch braucht auch bei der Arbeit eine gewisse Intimsphäre. Allerdings muss sich der Mitarbeiter schon gefallen lassen, dass der Chef grundsätzlich kontrolliert, wie er arbeitet und mit den ihm zur Verfügung gestellten Arbeitsmitteln umgeht. Liegen zum Beispiel konkrete Hinweise vor, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen bestiehlt, kann eine gezielte Überwachung angebracht und auch zulässig sein.

Noch eine letzte Frage zum Thema Verhältnis Mitarbeiter – Chef: Wie kommt es, dass dieses Verhältnis oft so problematisch ist?

Kitz: Der Chef verkörpert für den Mitarbeiter viele Probleme, die er weder verursacht hat noch beheben kann: Er bestimmt das oft als ungerecht empfundene Gehalt, er gibt Arbeitsanweisungen, er kontrolliert und kritisiert. Dadurch empfindet der Mitarbeiter ihn oft als Quelle von Ungerechtigkeit und Freiheitsbegrenzung. Dabei sind das natürlich die Aufgaben des Chefs – dass er dafür meist nicht gerade geliebt wird, ist sein undankbares Los. Viel zu selten tun beide Seiten das, was bei der Geschichte des Klopapier klauenden Chefs geschieht: sich auch nur für eine halbe Minute am Tag einmal in die Situation des anderen zu versetzen. „In den Schuhen des anderen zu gehen“ ist ein wahres Wundermittel, das viele Probleme lösen kann. Es klingt banal, wir müssen es aber erst einüben, um es erfolgreich anzuwenden. Genau diese Reise auf die jeweils andere Seite des Schreibtischs unternimmt unser Buch mit den Lesern. Am Ende dieser Reise hat man ein machtvolles Werkzeug verinnerlicht, das den Alltag enorm erleichtert.

Schwierige Beziehung: Chef und Mitarbeiter

Ja, die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist nicht immer einfach. Vorurteile, wo man nur hinschaut. Die Mitarbeiter denken: „Die da oben haben doch gar keine Ahnung von unserer Arbeit und schlecht bezahlt werden wir noch dazu. Ein Lob wäre so langsam ´mal angebracht!“ Der Chef hingegen meint: „Das Engagement der Mitarbeiter lässt zu wünschen übrig. Bei jeder Überstunde gehen sie gleich auf die Barrikaden. Dabei

muss manches Projekt eben unter Zeitdruck fertig werden. Und dann wollen sie dafür auch noch mehr Geld!"

Mehr zum Thema **Vorurteile** finden Sie hier:

[Beziehungskonflikt: Warum Mitarbeiter Vorurteile pflegen und es ihren Vorgesetzten schwer machen](#)

Jeder hat seinen Standpunkt und sieht (nur) seine eigene Situation. Damit sich Chef und Mitarbeiter im wahrsten Sinne des Wortes besser verstehen, müssen sich beide einmal in die Situation des anderen versetzen und „Verständnis“ zeigen.

Die Lösung: Geben und Nehmen im richtigen Verhältnis

Jeder dritte Arbeitnehmer in Deutschland beurteilt seinen Job als schlecht. Nur eine Minderheit ist zufrieden. So das Ergebnis einer Untersuchung des Deutschen Gewerkschaftsbundes vom Juni 2009. Warum sind so viele so unzufrieden?

Ein Grund dafür sind **zu hohe Erwartungen** an die Arbeitsstelle. Wer viel erwartet, wird schnell enttäuscht. Denn ein Job ist ein Job und nur in den seltensten Fällen eine Erfüllung. Arbeit ist Mittel zum Zweck, um sich sein Leben mehr oder weniger gut zu finanzieren. Wenn Mitarbeiter dieses Grundprinzip einmal verinnerlicht haben, gehen die hohen Erwartungen zurück und sie sehen den Job als das, was er ist: Arbeitszeit und keine Freizeit.

Aber auch Vorgesetzte sollten sich darüber im Klaren sein, dass sie keine Wunderleistungen von ihren Mitarbeitern erwarten dürfen. Es heißt zwar „Human Resources“, aber Menschen sind nicht immer gleich leistungsfähig und können auch einmal Fehler machen. Wenn Arbeitgeber Mitarbeiterpflege betreiben und ihre Mitarbeiter fair behandeln, bekommen sie auch eine bessere Leistung zurück.

Die berühmte **Work-Life-Balance** kann dabei helfen. Sorgen Sie als Chef für eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben. Mitarbeiter können so wieder frischer an die Arbeit gehen und die Krankheitstage nehmen automatisch ab, weil Erholungsphasen der Gesundheit sehr förderlich sind.

Die Entlohnung ist auch so ein Thema. Mit der Höhe des **Gehalts** sind die Mitarbeiter prinzipiell unzufrieden. Das

wichtigste für Arbeitgeber ist, dass sie auf Gerechtigkeit achten sollten. Die Vollzeit-Mitarbeiter widmen fast ihre ganze Lebenszeit ihrer Arbeit und müssen mit dem Gehalt dieses Leben auch finanzieren können.

Mitarbeiter hingegen sollten auch fair bleiben und sich nicht eigenmächtig ihr Gehalt aufbessern, indem sie sich im Büro oder im Laden selbst bedienen oder stundenlang privat im Internet surfen.

Ein weiterer Fehler ist es, sich und seine Leistung mit der von Kollegen zu vergleichen. Das führt nur zu Unzufriedenheit. Manche Menschen möchten sich einfach nicht eingestehen, dass der Kollege beispielsweise eine bessere Ausbildung oder Qualifizierung hat oder einfach in einem anderen Bereich arbeitet, wo gute Mitarbeiter rar sind. Machen Sie sich das Arbeitsleben selbst nicht schwerer als es ist: Finden Sie sich mit Gehaltsunterschieden ab!

Mitarbeiterbeteiligung bei dm

Der Drogeriemarkt dm hat schon früh erkannt, dass es sich auszahlt, wenn sich Kunden wohlfühlen beim Einkaufen. Und das erreicht man nicht alleine mit günstigen Preisen, sondern es sind vor allem **zufriedene Mitarbeiter** nötig, die freundlich auf Kunden eingehen.

Und so ist, was die Bezahlung betrifft, bei dm der Einzelhandelstariflohn die Untergrenze. Darüber hinaus legt das Unternehmen im Verlauf und am Ende des Jahres jeweils noch etwas drauf. Die Höhe der **Sonderzahlungen** – in Form von Einkaufsgutscheinen – richtet sich nach dem Geschäftserfolg. Unterschiede nach Hierarchie gibt es dabei nicht, jeder bekommt den gleichen Betrag. Lediglich zwischen Voll- und Teilzeitkräften wird unterschieden.

[Quelle: faz.net]

Weitere Maßnahmen, damit Chef und Mitarbeiter besser miteinander klarkommen:

Mitarbeiter involvieren: Mitarbeiter beklagen sich oft über mangelnde Möglichkeiten zur Mitbestimmung.

Bitte bedenken Sie als Mitarbeiter: Versetzen Sie sich in die Lage des Vorgesetzten. Er hat mehrere Mitarbeiter und kann nicht alle Ideen und Meinungen berücksichtigen. Er bekommt auch Begrenzung von oben und muss sich an gewisse Dinge halten. Außerdem ist er für das Ergebnis

verantwortlich und muss deshalb die Entscheidungen danach treffen.

Bedenken Sie als Chef: Sie sollten eingedenkverantwortliches Handeln zulassen, sonst sind Ihre Mitarbeiter irgendwann demotiviert und machen am Ende gar nichts mehr (innere Kündigung). Teilen Sie Verantwortung und versuchen Sie die Ideen der Mitarbeiter ab und zu einmal einfließen zu lassen. Dies steigert die Motivation und dadurch die Produktivität.

Mehr zum Thema **Mitarbeiter involvieren:**

[Partizipation: Mitarbeiter im richtigen Maß bei Entscheidungen beteiligen](#)

Richtig Kommunizieren: Chef und Mitarbeiter reden des Öfteren aneinander vorbei. Verständigungsprobleme und Missverständnisse bestimmen den Arbeitsalltag. Wenn der Mitarbeiter nicht weiß, was er, wie machen soll, weiß er auch nicht, wie die Reaktion des Chefs auf sein Verhalten sein wird. Die Reaktion wird er dann immer als willkürlich empfinden. Deshalb sollten Vorgesetzte mehr und besser kommunizieren, das heißt nicht im „Manager-Jargon“ sprechen, sondern so, dass es die Mitarbeiter verstehen.

Was Mitarbeiter bedenken sollten: Auch Chefs haben nicht immer alle Informationen von Anfang an parat. Das gibt Ihnen wiederum die Chance, die Prozesse selbst mitzugestalten. Wichtig: Stellen Sie Fragen, falls etwas unklar ist. Nicht einfach darauf los arbeiten, wenn gar nicht klar ist, worum es geht.

Mehr zum Thema **Kommunikation:**

[Strategiekommunikation: Mittleres Management muss Strategien verständlich machen](#)

Loben und Anerkennung zeigen: Viele Vorgesetzte wissen zwar, dass Loben wichtig ist. Doch viel zu wenige wenden es an, um ihre Mitarbeiter zufriedenzustellen. Bei ihnen gilt eher das Motto: „Nicht geschimpft, ist Lob genug!“

Und auch Mitarbeiter sollten hin und wieder einmal würdigen, dass sie regelmäßig ihr Gehalt bekommen und den Chef dafür loben. Denn die Entlohnung ist ebenso eine Art der Anerkennung der Leistung. Oft sind auch die Vorgesetzten in der Situation, dass sie wiederum gerne

mehr Anerkennung von ihren Vorgesetzten hätten. Haben Sie als Mitarbeiter also auch dafür Verständnis, dass Chefs auch nur Menschen sind. Jeder möchte ein **Feedback** haben, weil er nur so merkt, dass seine Leistung überhaupt bemerkt wird. Natürlich ist Lob besser als Tadel, aber nie eine Rückmeldung zu bekommen ist die demotivierendste Situation. Wenn Chef und Mitarbeiter im richtigen Maße Rückmeldungen geben, können sie zusammen eine Anerkennungskultur schaffen, die zu guten Arbeitsergebnissen führt.

Mehr zum Thema **Lob**:

[Feedback: Regeln und Methoden für die motivierende Rückmeldung an Mitarbeiter](#)

Fazit: Beide Seiten müssen etwas tun, damit ein harmonisches Arbeiten möglich ist. Und dann fühlen sich auch beide Seiten wohl. Sogar, wenn es um die Arbeit und nicht die Freizeit oder das Hobby geht.

Buchtipps

Noch mehr interessante Tipps, wie eine **gute Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter** funktionieren kann, bekommen Sie im Buch von Volker Kitz und Manuel Tusch:

[Ohne Chef ist auch keine Lösung](#)

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)

[Petra Oberhofer]