

Der richtige Umgang mit Kündigungen

Wie kann man Kündigungen aussprechen,
ohne unnötige rechtliche Konflikte zu erzeugen?

Matthias Mölloney

Member of the Future Work Forum

people  pert

Kontakt: Seestrasse 110 8610 Uster (CH)
Telefon: +41 44 940 6323
Fax: +41 44 940 6324
Email: matthias@moelleney.com
Internet: <http://www.peoplexpert.ch>

Eine Kündigung muss „ultima ratio“ sein

- Die Kündigung eines Mitarbeiters stellt einen der stärksten Eingriffe in seine Persönlichkeit dar.
- Kündigungen sind nur auf den ersten Blick eine Massnahme der Kostensenkung – in Wirklichkeit wird bei einer Kündigung eine Investition abgeschrieben.
- Kalkulationsformel:
$$\emptyset \text{ Betriebszugehörigkeit} \times \emptyset \text{ Salär} = \emptyset \text{ Investition}$$

Mitarbeiter sind mehr als ein Kostenfaktor:

Fremdkapital	306'986'805
Eigenkapital	1'124'770'263
Bilanzsumme	1'431'757'068

Anzahl Aktien:	13'170'092
Aktienkurs:	CHF 176
Börsenwert:	CHF 2'317'936'192
Beschäftigte:	6'456

Börsenwert	2'317'936'192
- Eigen-/Fremdkapital	1'431'757'068
= Market Value Added	886'179'124

Oder anders ausgedrückt:

Index „Human Capital Value Added“:

(Umsatz – Kosten + Personalaufwand)

Anzahl Vollzeitbeschäftigte



Wenn es keine Alternative zu einer Kündigung gibt:

- Gründliche Abklärung der Vertragsbedingungen
- Vorbereitung des Kündigungsgesprächs
- Angebot von Hilfestellung
 - Sozialplan, sofern vorhanden
 - Unter Umständen Outplacement Beratung
 - Beratung über Folgewirkungen (Freistellung, Pensionskasse, Versicherungen, Ferienguthaben, Salärfortzahlung)
- Vorbereitung eines Kommunikationskonzepts

Hilfestellung für gekündigte Mitarbeiter

- Psychologische Unterstützung nach dem Kündigungsschock (evtl. inkl. Lebenspartner)
- Aktuelle Arbeitsmarktsituation
- Identifikation eigener Stärken und Schwächen
- Strategie der Stellensuche
- Aktivieren eines eigenen Beziehungsnetzes
- Bewerbungsunterlagen
- Vorstellungsgespräch
- Kontaktvermittlung zum Regionalem Arbeitsvermittlungszentrum

Rahmenbedingungen: Kündigungsfristen

Haben die Parteien nichts anderes vereinbart, gelten die gesetzlichen Kündigungsfristen.

Diese betragen (Art. 335c Abs. 1 OR):

- im ersten Dienstjahr: 1 Monat
- im 2. bis und mit 9. Dienstjahr: 2 Monate
- ab 10. Dienstjahr: 3 Monate

Rahmenbedingungen: Begründung und Zustellung

- Der Kündigende muss die Kündigung schriftlich begründen, wenn die andere Partei dies verlangt.
- Die Vorschriften über die Auflösung unbefristeter Arbeitsverhältnisse sind in den Art. 335 ff. OR geregelt.
- Eine Kündigung ist eine "empfangsbedürftige Willens-erklärung", d.h. der Empfänger muss davon am letzten Tag des Monats Kenntnis erhalten, damit sie als gültig zugestellt gilt.

Merksatz 1: Kündigungsfreiheit

„Für die Rechtmässigkeit einer Kündigung bedarf es grundsätzlich keiner besonderen Gründe, da das schweizerische Arbeitsrecht vom Prinzip der Kündigungsfreiheit ausgeht. Missbräuchlich ist eine Kündigung nur, wenn sie aus bestimmten, unzulässigen Gründen ausgesprochen wird, die in Art. 336 OR umschrieben werden.“

Die Aufzählung ist jedoch nicht abschliessend. Sie konkretisiert vielmehr das allgemeine Rechtsmissbrauchsverbot und gestaltet dieses mit für den Arbeitsvertrag geeigneten Rechtsfolgen aus.“ (BGE 125 III 72)

Eine Kündigung ist missbräuchlich, wenn sie ausgesprochen wird (Art. 336 OR) (Teil 1):

- wegen einer Eigenschaft, die der anderen Partei kraft ihrer Persönlichkeit zusteht, sofern kein Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis oder wesentliche Beeinträchtigung
- weil die andere Partei ein verfassungsmässiges Recht ausübt, sofern keine arbeitsvertragliche Pflichtverletzung oder wesentliche Beeinträchtigung der betrieblichen Zusammenarbeit
- ausschliesslich um die Entstehung von Ansprüchen der anderen Partei aus dem Arbeitsverhältnis zu vereiteln
- weil die andere Partei nach Treu und Glauben Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis geltend macht

Eine Kündigung ist missbräuchlich, wenn sie ausgesprochen wird (Art. 336 OR) (Teil 2):

- weil die andere Partei schweizerischen obligatorischen Militärdienst oder Zivildienst leistet oder eine nicht freiwillig übernommene gesetzliche Pflicht erfüllt
- weil der Arbeitnehmer einem Arbeitnehmerverband angehört oder nicht angehört oder weil er eine gewerkschaftliche Tätigkeit rechtmässig ausübt
- während der Arbeitnehmer gewählter Arbeitnehmervertreter ist und der Arbeitgeber nicht beweisen kann, dass er einen begründeten Anlass zur Kündigung hatte
- im Rahmen einer Massenentlassung, ohne dass die Arbeitnehmervertretung bzw. die Arbeitnehmer konsultiert worden sind

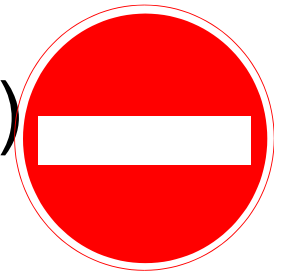
Merksatz 2: Schonende Rechtsausübung

- Kein falsches und verstecktes Spiel im Zusammenhang mit Kündigung erlaubt
- Schwere Persönlichkeitsverletzung im Umfeld einer Kündigung macht diese missbräuchlich

Merksatz 3

- Keine Anhörungspflicht des Arbeitgebers vor Kündigung. Nur Anspruch der Mitarbeiter auf nachträgliche Begründung der Kündigung (Art. 335 Abs. 2 OR).

Sperrfristen für eine Kündigung (336c OR)



Während folgender Zeiten darf der Arbeitgeber nicht kündigen:

- Während eines Militärdienstes usw.; dauert der Dienst mehr als 11 Tage, dauert der Schutz 4 Wochen vor bis 4 Wochen nach dem Dienst
- Bei Krankheit und Unfall im ersten Dienstjahr während 30 Tagen, vom 2. bis 5. Dienstjahr während 90 Tagen, ab 6. Dienstjahr während 180 Tagen
- Während der Schwangerschaft und in den 16 Wochen nach der Niederkunft
- Während der Arbeitnehmer mit Zustimmung des Arbeitgebers an einer Dienstleistung für eine Hilfsaktion im Ausland teilnimmt.

Sperrfristen gelten nicht:

- Während der Probezeit
- Wenn der Angestellte selbst kündigt
- Bei der fristlosen Entlassung
- Beim befristeten Arbeitsverhältnis ohne Kündigung
- Bei Aufhebungsvereinbarung
- Wurde die Kündigung vor dem Eintritt der Sperrfrist ausgesprochen, so ist sie zwar nicht ungültig, aber der Kündigungstermin verlängert sich um diese Frist. Allenfalls Verlängerung bis zum nächstfolgenden Endtermin (Art. 336c Abs. 2 und 3 OR)

Warum Fairness bei einer Kündigung wichtig ist

- Sicherung einer guten Arbeitsleistung während der Kündigungsfrist
- Weniger Krankheitstage
- Weniger Absenzen für Vorstellungsgespräche
- Der Gekündigte könnte Kunde oder Lieferant werden
- Einfluss auf das Image als Arbeitgeber

Grundregeln für ein Kündigungsgespräch

- Eine gute Vorbereitung ist ausserordentlich wichtig.
- Sich in die Lage des zu kündigenden Mitarbeiters hineinzuversetzen, ist hilfreich.
- Richtigen Zeitpunkt und Ort wählen
 - Keine Störungen, kein „Publikum“
 - Keine Unsicherheiten (unbekannte Räumlichkeiten)
 - Betreuung sicherstellen
- Nicht um „den heissen Brei herumreden“
- Alternativen für den weiteren Prozess bereithalten

Austrittsgespräch nicht vergessen

- Gute Quelle für unabhängige Informationen
- Vorgehensweise:
 - Austretende über die Zielsetzung des Gesprächs informieren
 - Aktiv zuhören
 - Versuchen, Stärken und Schwächen zu erkennen
 - Informationen über die Konsequenzen des Austritts geben (Versicherungen etc.)
 - Dank für die bisherige Mitarbeit
 - Gute Wünsche für die Zukunft

Checkliste für den Austritt von Mitarbeitenden

- Information der übrigen Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten
- Schlüssel, Kreditkarte, Auto, Werkzeug, sonstiges Material und Dokumente zurückgeben
- Zeichnungsberechtigung löschen (Handelsregister, Banken)
- Rückgabe Leihgegenstände und Handbücher
- Ferienanspruch (beziehen, abgelten, unbezahlter Urlaub, auszahlen?)
- Telefon (abmelden, streichen von der Telefonliste)
- Email (abmelden)
- Rückzahlungsverpflichtungen erfüllt (Lohnvorschüsse, Darlehen)?
- Arbeitszeugnis schreiben
- Ausgleichsquittung
- Information über die Weiterführung des Versicherungsschutzes

Vorbeugen ist besser als kündigen

- Rechtzeitig Konzepte des „atmenden Unternehmens“ einführen (Teilzeitarbeit, Flexi-Time, Jahresarbeitszeit, etc.)
- Führung permanent überprüfen und verbessern
- Regelmässige Überprüfung der organisationalen Energie
- Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter fordern und fördern
- Sozialpläne abschliessen (in guten Zeiten!)

Literaturhinweise

- Jürg Studer: Personalmanagement, Cosmos, 3. Auflage 2005
- Heike Bruch / Bernd Vogel: Organisationale Energie, Gabler, 2005
- Peter Speck (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung, Gabler, 2. Auflage 2005
- Ursula Knorr: Schnelligkeit in der Personalanpassung, Dissertation der Universität St. Gallen, 2005