

Arbeitsrecht

Konflikt im Unternehmen: Rechtliche Aspekte

Ein Konflikt stört die Zusammenarbeit massiv, unerheblich, ob es sich um einen offenen oder verdeckten Konflikt handelt. Aber leider lassen sich Spannungen und Streit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden oder zwischen Team-Mitgliedern nicht gänzlich verhindern.

› Brigitte Kraus-Meier

Mit rechtlichen Schritten lässt sich ein Konflikt nicht beilegen. Und gleichwohl müssen Arbeitgebende sich gerade aus juristischer Sicht sehr gut überlegen, wie sie vorgehen und was sie unternehmen werden. Hinzu kommt, dass man als vorgesetzte Person unter einer besonderen Beobachtung steht, denn alle wollen wissen, ob es ihr gelingt, den Konflikt zu beenden. Und schliesslich besteht gar das Risiko, dass aus einer zunächst kleinen Meinungsverschiedenheit eine veritablen Unternehmenskrise entsteht – oft in Kombination mit einer medialen Negativkampagne, die der Reputation des Unternehmens massiv schadet. Dass solche Szenarien auch KMU treffen, haben bereits viele Beispiele deutlich gemacht.

Wehret den Anfängen

Es ist eine Binsenwahrheit, dass es besser ist, einen Konflikt erst gar nicht entstehen zu lassen, als ihn dann klären zu müssen. Die Erfahrung zeigt zudem, dass die Zusammenarbeit nur selten in gute Bahnen gelenkt werden kann, nachdem der Konflikt ausgebrochen ist. Disziplinarische Massnahmen taugen hinsichtlich Konfliktprävention nicht; dies die etwas überspitzt formulierte Erkenntnis aus der Praxis.

Ist der Konflikt aber auf dem Tisch, müssen Disziplinar massnahmen geprüft werden. Häufig führen Vorgesetzte und HR-Verantwortliche Gespräche mit den Konfliktbeteiligten. Wenn es dann aber knallt, stellt man nicht selten fest, dass man von den Abmachungen nichts schriftlich festgehalten hat. Im gelebten Alltag ist das völlig nachvollziehbar, und es ist auch

richtig, dass man zunächst das Gespräch sucht. Doch ab dem zweiten Gespräch sollte eine schriftliche Notiz erfolgen. Diese kann beispielsweise eine Gesprächsnotiz sein oder aber eine E-Mail-Nachricht, wonach der betreffende Mitarbeitende selber formuliert, worauf er in Zukunft achten und was er unterlassen wird.

Selbstverständlich sind auch schriftliche Verwarnungen möglich. Eine Verwarnung, als einseitige Willenserklärung der Arbeitgeberin, kommt bei einem Mitarbeitenden aber immer negativ an, führt zu einer Abwehrhaltung und kaum zu einer Verbesserung. Aus diesem Grund sollte eine eigentliche Verwarnung nur dann verfasst werden, wenn sie der Vorbereitung einer Kündigung dient. Will man der Zusammenarbeit eine echte Chance geben, sollte man zu einer positiv formulierten Vereinbarung greifen. Dabei begegnen sich Arbeitgeberin und Mitarbeitender auf Augenhöhe, eine Grundvoraussetzung, wenn die Zusammenarbeit fortgeführt werden will.

Ignorieren geht nicht

Auch wenn man versucht ist, wegzuschauen und zu hoffen, dass sich das



kurz & bündig

- › Ist ein Konflikt ausgebrochen, müssen Disziplinar massnahmen geprüft werden. Häufig führen Vorgesetzte und HR-Verantwortliche Gespräche mit den Konfliktbeteiligten.
- › Ab dem zweiten Gespräch sollte eine schriftliche Notiz erfolgen. Diese kann eine Gesprächsnotiz sein oder eine E-Mail-Nachricht, wonach der betreffende Mitarbeitende selber formuliert, worauf er in Zukunft achten und was er unterlassen wird.
- › Konfliktkündigungen sind jederzeit möglich, bergen aber das erhöhte Risiko, dass sie als missbräuchlich gelten.



Klima wieder verbessert, es gibt keine Alternative, man muss sich dem Konflikt stellen. Denn die Arbeitgeberin hat die gesetzliche Pflicht, alle Mitarbeitenden in ihrer Gesundheit zu schützen. In Art. 328 OR wird diese Fürsorgepflicht umschrieben und insbesondere explizit erwähnt, dass Mitarbeitende vor sexueller Belästigung zu schützen sind.

Darüber hinaus muss alles getan werden, was möglich und angemessen ist, um die persönliche Integrität und Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen. Es geht daher längst nicht nur darum, Massnahmen zum Schutz vor sexueller Belästigung zu ergreifen. Die Arbeitgeberin muss die Mitarbeitenden grundsätzlich in ihrer persönlichen Integrität schützen. Und da das persönliche und gesellschaftliche Empfinden hinsichtlich Grenzüberschreitungen sich verschoben hat, müssen Unternehmen heute viel früher und konkreter aktiv werden. Ignorieren funktioniert definitiv nicht, mit dieser Taktik riskiert man Forderungen aufgrund Missbräuchlichkeit und Schadenersatzforderungen.

Abklärungen treffen

Schon aus der Fürsorgepflicht lässt sich also ableiten, dass die Arbeitgeberin die Situation rund um einen Konflikt abklären und die Beteiligten befragen muss. Wie weit dies geht und ob es sich noch um Abklärungen oder um eine interne Untersuchung handelt, hängt vom konkreten Einzelfall ab. Abklärungen müssen dokumentiert und von den Beteiligten bestätigt werden. Nur so kann man später daran anknüpfen, sei es, dass es Folgegespräche gibt oder dass eine Kündigung ausgesprochen wird.

Aus Sicht der Arbeitgeberin ist dabei relevant, dass man durch die Abklärungen erkennt, was die Arbeitgeberin unternehmen muss. Dabei sollte eine möglichst neutrale Haltung eingenommen und nicht zu sehr in Täter-/Opfer-Kategorien gedacht werden. Die Arbeitgeberin ist, im Gegensatz zu einem Gericht, näm-

lich nicht eine (ver-)urteilende Instanz. Sie muss vordringlich die Frage beantworten, welche Schritte erforderlich sind, um die Persönlichkeit der betroffenen Personen zu schützen. Wo Massnahmen zur Schlichtung möglich sind, müssen diese zwangsläufig ergriffen werden.

Am Ende doch die Kündigung

Konfliktkündigungen sind jederzeit möglich, bergen aber das erhöhte Risiko, dass sie als missbräuchlich gelten. Bei einer gerichtlichen Feststellung der Missbräuchlichkeit bleibt die Kündigung zwar gültig, die Arbeitgeberin wird aber zu einer Strafzahlung verpflichtet, bis maximal sechs Monatslöhne. Schreitet die Arbeitgeberin in einer Konfliktsituation nach einer Erstabklärung zu einer oder mehreren Kündigungen, ohne dass sie vorgängig mögliche Massnahmen zur Entschärfung der Situation ergriffen hatte, wird eine solche Kündigung nach der gängigen Rechtsprechung mit hoher Wahrscheinlichkeit als missbräuchlich erachtet.

Faktisch hat die Rechtsprechung damit eine Einschränkung der Kündigungsfreiheit vorgenommen, indem von Arbeitgebenden erwartet wird, dass vor einer Kündigung stets andere zumutbare Massnahmen ergriffen werden, um einen Konflikt beizulegen. Eine Kündigung sollte deshalb erst dann erfolgen, wenn trotz Massnahmengreifung der Konflikt nicht beendet werden konnte. Zusätzliche Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel das Alter eines Mitarbeitenden oder das Dienstjahr, können das Risiko einer missbräuchlichen Kündigung zusätzlich erhöhen.

Das alles darf aber nicht so verstanden werden, dass aufgrund eines Konflikts keine Kündigung möglich ist. Erstens ist eine ordentliche Konfliktkündigung, selbst wenn sie missbräuchlich wäre, rechtmässig. Und zweitens sind nicht in jedem Fall Massnahmen zur Konfliktentschärfung möglich.

Krank wegen Konflikt

Sehr häufig führt eine Konfliktsituation dazu, dass es zu einer Krankmeldung kommt. Dies führt zunächst in der Regel dazu, dass infolge Sperrfrist die Kündigung des Arbeitsvertrags nicht möglich ist. Zu prüfen ist, ob eine Lohnfortzahlungspflicht besteht. Liegt die Ursache der Arbeitsunfähigkeit allein beim Mitarbeitenden, liegt eben keine unverschuldete Arbeitsunfähigkeit vor, und demnach besteht keine Lohnfortzahlungspflicht. Dies dürfte aber nur in Einzelfällen zu beweisen sein und sollte die Arbeitgebenden nicht dazu verleiten, die Lohnfortzahlung allzu schnell abzulehnen. Demgegenüber sind Fälle denkbar, wonach der Grund für die Arbeitsunfähigkeit allein bei der Arbeitgeberin zu sehen ist. Dann besteht eine Pflicht zur (ungekürzten) Lohnzahlung, ohne dass der Mitarbeitende nachleistungspflichtig ist. Taggeldversicherungen gehen in der Regel den Gründen einer Arbeitsunfähigkeit nicht detailliert nach. Sie (müssen) leisten, wenn eine medizinisch indizierte Arbeitsunfähigkeit attestiert wird.

Lange wurde in der Lehre diskutiert, ob bei einer rein arbeitsplatzbezogenen Arbeitsunfähigkeit der Sperrfristenschutz gelten soll oder nicht. Arbeitsplatzbezogen

ist eine Arbeitsunfähigkeit dann, wenn es dem Mitarbeitenden aus medizinischen (psychischen) Gründen nicht möglich oder zumutbar ist, an den angestammten Arbeitsplatz zurückzukehren. An einem anderen Arbeitsplatz oder Arbeitsort wäre die Person aber voll arbeitsfähig. Im Grundsatz soll die Sperrfrist Mitarbeitende vor einer Kündigung schützen, wenn und weil sie aufgrund einer Krankheit oder eines Unfall arbeitsunfähig sind.

Dass dieser Schutz dann nicht gelten soll, wenn die Arbeitsverhinderung keine allgemeine ist, und damit ein Mitarbeitender in der Stellensuche nicht gehindert wäre, wurde von der Mehrheit der Lehre schon länger vertreten. Nun hat das Bundesgericht mit seinem Entscheid BGE 1C_595/2023 Klarheit geschaffen und ausdrücklich bestätigt, dass bei einer Arbeitsunfähigkeit, die nur bezüglich des angestammten Arbeitsplatzes besteht, kein Sperrfristenschutz gilt.

Bis anhin war es fast die Regel, dass Konfliktbeteiligte über kurz oder lang ein Arztzeugnis vorlegten. Nicht selten erst dann, wenn die Arbeitgeberin ein Gespräch zur Klärung und zum Finden möglicher Massnahmen initiiert hatte. Es bleibt abzuwarten, ob sich Konfliktbelegungen in der Zukunft verändern werden. «



Porträt



Brigitte Kraus-Meier

Inhaberin, Beraterin

Brigitte Kraus, lic. iur., Executive Master CCM, ist Inhaberin der Agentur Konzis in Zürich, der Agentur für Arbeitsrecht und Mitarbeiterkommunikation. Sie ist Juristin und Unternehmenskommunikatorin und begleitet Unternehmen in Veränderungssituationen, insbesondere bei

Betriebsübernahme, Neuausrichtung, Personalmassnahmen sowie bei der Gesprächsführung und Verhandlung mit Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen.



Kontakt

info@konzis.ch, www.konzis.ch