

Externer Beizug bei Kündigungen

Einvernehmlicher Auflösungsvertrag durch Beizug einer neutralen Fachperson

In jedem Unternehmen gibt es Entlassungen. Sei es beispielsweise aus wirtschaftlichen Gründen, aus mangelhafter Leistung oder aus ungenügender Teamfähigkeit des Mitarbeitenden. Bei kniffligen Fällen kann das Unternehmen durch den rechtzeitigen Beizug einer externen Fachperson Zehntausende von Franken sparen – ganz zu schweigen von der enormen Zeitersparnis. Bedingung aber ist, dass der Beizug frühzeitig, also vor dem effektiven Kündigungsgespräch erfolgt.

Brigitte Kraus

Das Schweizer Arbeitsrecht ist sehr liberal ausgestaltet. Immer wieder heisst es, dass es in der Schweiz keinen Kündigungsschutz gebe. Das stimmt so nicht. Beim Vorliegen bestimmter Sachverhalte ist eine ausgesprochene Kündigung gar nicht erst rechtsgültig und bei anderen Sachverhalten ist eine ausgesprochene Kündigung anfechtbar. Grosse Kündigungsfreiheit besitzen die Schweizer Arbeitgeber aber deshalb, weil sie für die Auflösung eines Arbeitsverhältnisses keinen speziellen Grund benötigen.

Arten der Vertragsauflösung

Beim Arbeitsvertrag handelt es sich um ein zweiseitiges Rechtsgeschäft. Arbeit gegen Geld ist das Grundmerkmal des Arbeitsvertrags. Haben sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Wesentlichen über die Art der Arbeit und über den Lohn geeinigt, ist ein gültiger Arbeitsvertrag geschlossen worden. Vom Gesetz her ist nicht erforderlich, dass dieser schriftlich abgefasst ist. Es reicht, dass man sich geeinigt hat, mündlich oder gar stillschweigend. Aus Beweisgründen empfiehlt es sich aber auf jeden Fall, einen schriftlichen Ar-

beitsvertrag abzuschliessen. Die Beendigung eines solchen Vertragsverhältnisses kann entweder einseitig – durch Kündigung einer Partei – oder zweiseitig, durch einen Vertrag er-

folgen. Der häufigste Fall ist die einseitige Auflösung, also die Kündigung. Auch hier bestehen keinerlei gesetzlichen Form- oder Gültigkeitserfordernisse. Viele Gesamtarbeits-

Fallbeispiel 1

Unberechenbarer Verkaufsleiter

Der Geschäftsführer eines KMU hatte sich entschieden, sich von seinem langjährigen Verkaufsleiter zu trennen. Dessen Leistungen und Verhalten stimmten seit Längerem nicht mehr, was auch in verschiedenen Personalgesprächen immer wieder mit dem Mitarbeiter diskutiert wurde und mit ihm klare Verbesserungsziele vereinbart wurden. Einerseits befürchtete der Arbeitgeber, dass der Mitarbeiter nach erfolgter Kündigung gegen den Arbeitgeber handeln und Kunden und Lieferanten angehen würde. Andererseits bestand die Besorgnis, dass der Mitarbeiter im Gespräch ausfällig werden könnte. Nach einer gründlichen Sachverhaltsanalyse beschloss die Geschäftsleitung, dem Mitarbeiter im Kündigungsgespräch einen Aufhebungsvertrag anzubieten. Das Unternehmen beauftragte Konzis mit der Ausarbeitung der Kündigungsdokumente und des Aufhe-

bungsvertrags sowie mit der kommunikativen Begleitung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen. Das Unternehmen zog Konzis auch zum Kündigungsgespräch hinzu. Entgegen den Befürchtungen des Arbeitgebers konnte das Gespräch in einem sachlichen Ton abgehalten werden. Letztlich schlossen die Parteien einen Auflösungsvertrag per sofort. Zeitgleich wurden die Belegschaft im Betrieb sowie Kunden und Lieferanten über den Weggang des Verkaufsleiters informiert. In diesem Fall hat der externe Beizug einer Drittperson dazu geführt, dass trotz aller vorhandener Emotionen die verschiedenen Arten der Vertragsauflösung sachlich dargelegt und diskutiert werden konnten, mit dem Ergebnis, dass sich die Parteien einvernehmlich über die Beendigung des Arbeitsverhältnisses einigten. Zusätzliche Kostenaufwendungen wurden dem Arbeitnehmer nicht bezahlt.

verträge oder Personalreglemente sehen aber Schriftlichkeit vor.

Mittels Aufhebungsvertrag kann das Arbeitsverhältnis ebenfalls aufgelöst werden. Hierbei sind die Parteien weitgehend frei in der Gestaltung der Auflösungsbedingungen – immer erforderlich aber ist, dass beide einverstanden sind. Ein Aufhebungsvertrag sollte dringend immer schriftlich geschlossen werden.

Gute Vorbereitung

Jeder Fall ist eigen und muss individuell betrachtet werden. Wichtig ist, dass man weiss, wie sich die Rechtsgrundlage präsentiert und was man darf und was nicht. Eine Kündigung sollte zudem nicht überhastet, aus einem Impuls heraus, ausgesprochen werden. Eine gute Vorbereitung ist unerlässlich. Dazu gehört, dass man die entsprechenden Dokumente bereits vorgängig erstellt und im Gespräch beithält. Auch wenn eine Kündigung grundsätzlich in einem persönlichen Gespräch ausgesprochen werden sollte, muss die schriftliche Kündigung in zweifacher Ausführung, und

vom Arbeitgeber unterzeichnet, vorliegen. Der gekündigte Mitarbeitende soll auf einem Exemplar den Erhalt der Kündigung schriftlich mit seiner Unterschrift visieren. Damit bestätigt er nicht zwangsläufig auch sein Einverständnis. Weigert sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, den Erhalt der Kündigung zu bestätigen, muss diese schriftlich und per Einschreiben – in Bezugnahme auf das ergangene Gespräch – nachgereicht werden.

Will man als Arbeitgeber der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter einen Auflösungsvertrag unterbreiten, muss die Vorbereitung sehr präzise erfolgen – sowohl auf juristischer als auch auf kommunikativer Ebene. Nebenstehend zwei reale Fallbeispiele aus der Beratungspraxis der Autorin.

Externer Beizug

Gerade schriftliche Dokumente, wie Kündigung, Aufhebungsvertrag oder Schlusszeugnis lässt man sich häufig von einem externen Rechtsberater erstellen. Hilfreich ist, die Strategie eines Kündigungsgesprächs mit einem

Fallbeispiel 2

Mogelnder Arbeitnehmerpräsident

Ein Unternehmen mit rund 600 Mitarbeitenden kam einem Angestellten auf die Schliche, dass er Stundenrapporte manipulierte und so mehr Spesen- und Zulagenauszahlungen erhielt, als ihm zustanden. Er tat dies derart geschickt, dass ein strafrechtlich relevanter Sachverhalt nicht schlüssig nachgewiesen werden konnte. Trotzdem war dieser Mitarbeiter für das Unternehmen nicht länger tragbar, ganz besonders, weil er neben anderen wichtigen Firmen-eigenen Spezialaufgaben als gewählter Arbeitnehmerpräsident eine Vorbildfunktion innehatte. Die Geschäftsleitung war nicht sicher, ob es sich bei den abweichenden Stundenerfassungen um ein Missverständnis seitens des Mitarbeiters handelte oder um eine absichtliche Manipulation. Vor diesem Hintergrund wurde entschieden, auf eine fristlose Kündigung zu verzichten. Das streitbare Gewerkschaftsmit-

glied, das gleichzeitig Präsident der Arbeitnehmervertretung war, sollte daher erst einmal mit den Vorwürfen konfrontiert werden. In diesem Fall bezog sich der externe Beizug zum einen auf die persönliche Vorbesprechung mit den Geschäftsleitungsmitgliedern im Unternehmen und zum anderen in der Formulierung von Kündigungsschreiben und Auflösungsvertrag.

Für die Geschäftsleitungsmitglieder war es wichtig, über die verschiedenen Wege und deren juristischen Folgen genau aufgeklärt worden zu sein. Aufgrund des persönlichen Briefings im Unternehmen entschieden sie sich für ihren Weg, dessen Ausgang erst im Gespräch selber klar wurde. Auch in diesem Fall gelang es, eine einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses zu beschliessen und dies so mit dem vorbereiteten Dokument schriftlich zu besiegeln.

SWISS EXCELLENCE FORUM

Executive Excellence

Ganzheitliche Unternehmensführung für Unternehmer und Führungskräfte auf der Basis des Excellence-Modells der EFQM

Im Fokus des Seminars Executive Excellence steht die ganzheitliche Unternehmensführung nach dem Excellence-Modell der EFQM.

Das Seminar ist eine ideale Symbiose zwischen Theorie und Praxis. In allen Phasen steht die systematische Optimierung der Wettbewerbsstärke im eigenen Unternehmen im Zentrum der Zielsetzung.

Referenten (Bilder v.l.n.r.)



W. von Allmen, Swiss Excellence Forum
 N. Brandes, Brandes Management
 Dr. R. Harr, Frenkenklinik
 H. Kaufmann, Kaufmann Research
 A. Lauber, Schurter Group
 F. Odermatt, GIB Management AG
 J.A. Stoll-Gallersdörfer, SBB AG
 Dr. Ch. Weber-Berg, Hochschule für Wirtschaft Zürich
 Prof. Dr. U. Zwyzgart, Deutsche Bank London

Organisation

14 Tage, 7 Blöcke
 Nächste Durchführungen:
 Mai 2011, Nov. 2011

SWISS EXCELLENCE FORUM
 TELEFON 041 417 10 16
 WWW.SWISS-EXCELLENCE-FORUM.CH



externen Berater durchzugehen oder eine externe Person sogar zum Gespräch hinzuzuziehen. Eine Drittperson kann die hohe emotionale Anspannung auf eine sachliche Ebene bringen.

Es reicht nicht aus, die juristische Seite der Vertragsauflösung zu kennen. Ebenso wichtig sind kommunikatives Geschick und Einfühlungsvermögen, denn nur so kann ein Gespräch mit einer Vereinbarung abgeschlos-

sen werden. Reine Rausschmeisser-Mentalität bringt mehr Komplikationen als Ergebnisse und ist daher nicht ratsam. Mediation im Kündigungsfall ist ebenso wenig angebracht. Mediation hat dann ihre Berechtigung, wenn die Vertragsparteien auch künftig miteinander in Kontakt bleiben. Ist aber für den Arbeitgeber klar, dass er das fragliche Arbeitsverhältnis auflösen will, müssen klare, unmissverständliche und sachliche Worte gesprochen werden.

Kostenbeispiele

Der Beizug externer Fachkräfte ist üblicherweise mit Kosten verbunden. Mit welchen ungefähren Kosten für einen externen Beizug bei Kündigungen zu rechnen ist, lässt sich anhand der zwei diskutierten Fallbeispiele illustrieren:

Fallbeispiel 1

a) Potenzielles finanzielles Risiko bei einer ordentlichen Kündigung mit gleichzeitiger Freistellung: ca. CHF 70 000.–
(ohne zusätzlich hinzukommende Anwalts- und Prozesskosten)

b) Finanzielle Zusatzleistung beim Aufhebungsvertrag gegenüber Kündigung mit Freistellung: Keine

c) Honorar für externe Beratung in Prozent, gemessen am drohenden finanziellen Risiko (vgl. lit. a): 4 Prozent (ca. CHF 2800.–)

Fallbeispiel 2

a) Potenzielles finanzielles Risiko bei einer ordentlichen Kündigung mit gleichzeitiger Freistellung: ca. CHF 55 000.–
(ohne zusätzlich hinzukommende Anwalts- und Prozesskosten)

b) Finanzielle Zusatzleistung beim Aufhebungsvertrag gegenüber Kündigung mit Freistellung: ca. CHF 2000.–

c) Honorar für externe Beratung in Prozent, gemessen am drohenden finanziellen Risiko (vgl. lit. a): 3 Prozent (ca. CHF 1650.–)

◀ Kündigung: Reine Rausschmeisser-Mentalität bringt mehr Komplikationen als Ergebnisse und ist daher nicht ratsam. Gefragt sind kommunikatives Geschick und Einfühlungsvermögen.

Fazit

Beide Fälle haben eines gemeinsam: die Befürchtung des Arbeitgebers, nicht einschätzen zu können, wie der Mitarbeiter nach einer ausgesprochenen Kündigung reagiert. Ist womöglich mit Racheakten zu rechnen, mit einem Imageschaden bei Kunden und Lieferanten oder gar mit einer medienwirksamen Klage, unterstützt durch die Gewerkschaft, oder mit einer zweifelhaften Krankheit, welche die Kündigungsfrist erstreckt? Ebenfalls gemeinsam ist diesen Fällen, dass der frühzeitige externe Beizug sowohl in juristischer, kommunikativer und taktischer Hinsicht ermöglicht hätte, dass beide Fälle mit einem einvernehmlichen Auflösungsvertrag erledigt werden konnten, der den Unternehmen jeweils viel Geld einsparte – weit mehr, als die durch die Beratung entstandene Honorarnote. ■

Porträt



Die Agentur Konzis vereint Arbeitsrecht und Kommunikation. Die Inhaberin, Brigitte Kraus, ist Juristin und Unternehmenskommunikatorin und verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen bei personalrechtlichen Angelegenheiten. Am Bezirksgericht in Zürich war Brigitte Kraus zudem während vieler Jahre als Arbeitsrichterin tätig.

Kontakt



Brigitte Kraus-Meier
lic. iur., Executive Master CCM
Inhaberin
Konzis – Recht und Kommunikation
Wilfriedstrasse 12, 8032 Zürich
Tel. 044 380 66 80
info@konzis.ch
www.konzis.ch

