

Thomas Wachter



Kündigungen rechtssicher abwickeln

Praxisbeispiele und Praxistipps



Ein Problem? Kein Problem!

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Kündigungen rechtssicher abwickeln

Herausgeber: Thomas Wachter

Projektleitung: Birgitt Bernhard

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2025

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN 978-3-297-22000-9

Art.-Nr. 2000-1002

5. überarbeitete Auflage 2025

Druck: CPI books GmbH Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Dimitri Gabriel

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|--|----|
| 1. | Grundlagen | 5 |
| 1.1 | Überblick über die Kündigungsbestimmungen | 7 |
| 1.1.1 | Kündigungsbestimmungen | 7 |
| 1.1.2 | Kündigungsfristen | 8 |
| 1.1.3 | Wer darf wann kündigen und was gilt? | 8 |
| 2. | Kündigung durch Arbeitnehmende | 13 |
| 2.1 | Kündigungsfrist | 14 |
| 2.2 | Bestätigung der Kündigung | 15 |
| 3. | Ordentliche Kündigung | 17 |
| 3.1 | Kündigungsfristen | 18 |
| 3.2 | Zeitpunkt der Zustellung | 24 |
| 3.3 | Gültigkeit und Formvorschriften | 26 |
| 3.4 | Sonderfälle | 28 |
| 4. | Fristlose Kündigung | 29 |
| 4.1 | Grundsätzliches | 31 |
| 4.2 | Verwarnung | 32 |
| 4.3 | Detailbestimmungen | 33 |
| 4.4 | Wichtige Gründe auf Seiten des Arbeitgebers | 36 |
| 4.4.1 | Eigenmächtiger Ferienbezug | 36 |
| 4.4.2 | Nichtbeachten von Weisungen | 38 |
| 4.4.3 | Unwahre Angaben bei der Anstellung | 38 |
| 4.4.4 | Strafbare Handlungen | 39 |
| 4.4.5 | Unverschuldet Arbeitsverhinderungen | 41 |
| 4.4.6 | Ungenügende Arbeitsleistung | 41 |
| 4.4.7 | Unerlaubte Nebentätigkeit | 42 |
| 4.4.8 | Verletzung der Treue- und Sorgfaltspflicht | 42 |
| 4.4.9 | Überblick für die Praxis | 43 |
| 4.5 | Wichtige Gründe auf Seiten des Arbeitnehmers | 44 |
| 4.6 | Folgen bei Auflösung durch den Arbeitgeber | 45 |
| 4.6.1 | Folgen einer gerechtfertigten fristlosen Entlassung | 45 |
| 4.6.2 | Folgen einer ungerechtfertigten fristlosen Entlassung | 45 |
| 4.7 | Folgen bei Auflösung durch den Arbeitnehmer | 48 |
| 5. | Sperrfristen – Kündigung zur Unzeit | 49 |
| 5.1 | Grundsätze | 52 |
| 5.1.1 | Schutz bei Dienstleistungen im Landesinteresse | 52 |
| 5.1.2 | Schutz bei Krankheit und Unfall | 53 |
| 5.1.3 | Schutz bei Schwangerschaft, Geburt und Elternschaft | 55 |
| 5.1.4 | Schutz bei Hilfsaktionen | 56 |
| 5.2 | Anwendung der Regelungen | 56 |
| 5.3 | Folgen der Kündigung zur Unzeit und während der Sperrfristen | 57 |
| 5.3.1 | Ferien oder Urlaub bewirken keine Sperrfristen | 57 |
| 5.3.2 | Kündigung während einer Sperrfrist ist ungültig | 57 |
| 5.3.3 | Verlängerung der Kündigungsfrist um die Sperrfrist | 59 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 6. | Missbräuchliche Kündigung | 63 |
| 6.1 | Was gilt als missbräuchlicher Kündigungsgrund?..... | 65 |
| 6.1.1 | Personliche Eigenschaft..... | 66 |
| 6.1.2 | Ausübung verfassungsmässiger Rechte | 67 |
| 6.1.3 | Vereiteln von Ansprüchen aus dem Arbeitsverhältnis..... | 69 |
| 6.1.4 | Geltendmachen von Ansprüchen aus dem Arbeitsverhältnis..... | 70 |
| 6.1.5 | Dienstleistungen oder Erfüllung gesetzlicher Pflichten..... | 73 |
| 6.1.6 | Gewerkschaftszugehörigkeit | 74 |
| 6.1.7 | Gewählte Arbeitnehmervertretungen | 75 |
| 6.1.8 | Massenentlassungen..... | 76 |
| 6.1.9 | Missachtung der schonenden Rechtsausübung..... | 76 |
| 6.1.10 | Kündigung aus blosser Annehmlichkeit..... | 80 |
| 6.1.11 | Konflikte und Mobbing..... | 81 |
| 6.1.12 | Missbräuchliche Kündigung während der Probezeit..... | 83 |
| 6.1.13 | Zusammenwirken von verschiedenen Gründen | 83 |
| 6.2 | Folgen einer missbräuchlichen Kündigung | 84 |
| 6.2.1 | Kündigung ist gültig | 84 |
| 6.2.2 | Entschädigung..... | 84 |
| 6.2.3 | Einsprache und Klage | 84 |
| 7. | Änderungskündigung..... | 87 |
| 7.1 | In welchen Fällen wird die Änderungskündigung eingesetzt? | 89 |
| 7.1.1 | Lohnkürzung | 89 |
| 7.1.2 | Arbeitszeitänderungen | 89 |
| 7.1.3 | Privilegien beseitigen | 90 |
| 7.1.4 | Änderung zur Arbeit auf Abruf | 90 |
| 7.1.5 | Betriebsübergang..... | 90 |
| 7.1.6 | Änderung von Reglementen | 90 |
| 7.2 | Vorgehen | 90 |
| 7.2.1 | Gegenseitiges Einvernehmen | 92 |
| 7.2.2 | Änderungskündigung | 92 |
| 7.2.3 | Verzichtsverbot..... | 94 |
| 8. | Verwarnung..... | 95 |
| 8.1 | Verwarnung vor einer Kündigung ist nicht verlangt | 96 |
| 8.2 | Verwarnung vor einer fristlosen Entlassung | 97 |
| 8.3 | In welchen Situationen verwarnen? | 97 |
| 8.4 | Wie verwarnen? | 98 |
| 9. | Aufhebungsvereinbarung | 99 |
| 9.1 | Wann ist eine Aufhebungsvereinbarung gültig? | 100 |
| 9.1.1 | Zweck | 100 |
| 9.1.2 | Verzichtsverbot..... | 100 |
| 9.1.3 | Gültigkeit von Vereinbarungen | 100 |
| 9.2 | Konsequenzen einer Aufhebungsvereinbarung..... | 102 |
| 9.3 | Inhalt einer Aufhebungsvereinbarung | 103 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 10. | Freistellung | 105 |
| 10.1 | Freistellung – ja oder nein? | 106 |
| 10.2 | Vorbehaltlose Freistellung | 107 |
| 10.3 | Freistellung mit Bedingungen..... | 108 |
| 10.4 | Lohnfortzahlung während der Freistellung..... | 108 |
| 10.5 | Freistellung und Ferien | 109 |
| 10.6 | Freistellung und Überstunden | 110 |
| 10.7 | Inhalt einer Aufhebungsvereinbarung mit Freistellung..... | 111 |
| 11. | Kündigung vor Stellenantritt..... | 113 |
| 11.1 | Kündigung des Arbeitsverhältnisses vor Stellenantritt..... | 115 |
| 11.2 | Kündigung vor Stellenantritt durch den Arbeitgeber | 115 |
| 11.3 | Nichtantreten der Stelle | 115 |
| 11.4 | Kündigung vor Stellenantritt durch den Arbeitnehmer | 116 |
| 11.5 | Annulation des Arbeitsvertrages durch den Arbeitgeber wegen falschen Angaben..... | 117 |
| 12. | Kündigung während der Probezeit | 119 |
| 12.1 | Befristetes Arbeitsverhältnis..... | 120 |
| 12.2 | Unbefristetes Arbeitsverhältnis..... | 120 |
| 12.3 | Gesetzliche Regelung | 121 |
| 12.3.1 | Allgemeines..... | 121 |
| 12.3.2 | Abweichungen durch Abrede, NAV oder GAV..... | 121 |
| 12.4 | Verlängerung der Probezeit..... | 122 |
| 12.4.1 | Verlängerung der Probezeit bei Arbeitsverhinderung | 122 |
| 12.4.2 | Dauer der Verkürzung..... | 122 |
| 12.4.3 | Verlängerung über drei Monate hinaus? | 122 |
| 12.5 | Kein Kündigungsschutz | 123 |
| 12.6 | Unabänderliche Bestimmungen | 123 |
| 12.7 | Ausweichmöglichkeit | 123 |
| 12.8 | Missbräuchliche Kündigung | 123 |
| 12.9 | Begründung der Kündigung | 123 |
| 12.10 | Lohnfortzahlung..... | 124 |
| 13. | Verlassen des Arbeitsplatzes | 125 |
| 13.1 | Mahnung?..... | 126 |
| 13.2 | Schadenersatz? | 128 |
| 14. | Kündigungsgespräch..... | 129 |
| 14.1 | Vorbereiten des Kündigungsgesprächs..... | 131 |
| 14.2 | Durchführen des Kündigungsgesprächs..... | 133 |
| 14.2.1 | Phase 1 – Aussprechen der Kündigung | 133 |
| 14.2.2 | Phase 2 – Auffangen der emotionalen Reaktionen | 134 |
| 14.2.3 | Phase 3 – Besprechen/Darlegen der Hilfestellungen | 134 |
| 14.2.4 | Phase 4 – Absprechen des weiteren Vorgehens..... | 135 |
| 15. | Austritt | 137 |
| 15.1 | Administration bei einem Austritt | 140 |
| 15.1.1 | Zeit für die Stellensuche | 140 |
| 15.1.2 | Finanzielle Ansprüche..... | 140 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 15.1.3 | Rückgabepflichten..... | 143 |
| 15.1.4 | Darlehen und Mieträumlichkeiten | 143 |
| 16. | Personalabbau | 145 |
| 16.1 | Massenentlassungen..... | 146 |
| 16.1.1 | Was gilt als Massenentlassung?..... | 147 |
| 16.1.2 | Vorgehensvorschriften..... | 148 |
| 17. | Häufige Fragen und Antworten | 151 |
| 17.1 | Fragen zur Kündigungsfrist/Sperrfrist | 152 |
| 17.2 | Fragen zum Zustellungszeitpunkt..... | 154 |
| 17.3 | Fragen zur fristlosen Kündigung | 154 |
| 17.4 | Fragen zum Sonderfall Schwangerschaft und Mutterschutz | 156 |
| 17.5 | Fragen zum Sonderfall Militärdienst und Pensionierung | 160 |
| 18. | Mustertexte, Checklisten und Merkblätter für die Kündigung..... | 161 |
| 18.1 | Abwicklung einer ordentlichen betriebsbedingten Kündigung (Checkliste)..... | 162 |
| 18.2 | Missbräuchliche Kündigung (Merkblatt)..... | 164 |
| 18.3 | Fristlose Auflösung des Arbeitsverhältnisses (Merkblatt) | 165 |
| 18.4 | Kündigungsschutz und Sperrfristen (Merkblatt) | 166 |
| 18.5 | Entlassungsgespräch (Leitfaden) | 167 |
| 18.6 | Kündigung des Anstellungsverhältnisses (Musterbrief) | 171 |
| 18.7 | Schriftliche Verwarnung mit Androhung der Kündigung (Musterbrief) | 172 |
| | Herausgeber und Autoren..... | 173 |

1.

Grundlagen

| | | |
|-------|---|---|
| 1.1 | Überblick über die Kündigungsbestimmungen | 7 |
| 1.1.1 | Kündigungsbestimmungen..... | 7 |
| 1.1.2 | Kündigungsfristen | 8 |
| 1.1.3 | Wer darf wann kündigen und was gilt? | 8 |

1. Grundlagen

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

30 Artikel des OR (10. Titel: Der Arbeitsvertrag) befassen sich mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, wovon sich 19 unmittelbar auf die Kündigung beziehen. Da besteht die Gefahr, dass Fehler entstehen, welche hohen Aufwand und Folgekosten nach sich ziehen können.

Es soll deshalb hier zuerst ein kurzer Überblick über die Bestimmungen gegeben werden mit den entsprechenden Hinweisen, wo die Detailbestimmungen zu finden sind.

Zunächst stellt sich die Frage, welche Kündigungsfristen gelten. In der Regel sind dies nach der Probezeit 1 Monat im ersten Anstellungsjahr, anschliessend 2 Monate und ab dem 10. Anstellungsjahr 3 Monate. Abweichende Regelungen sind möglich. Oftmals vereinbaren Firmen in den Arbeitsverträgen alle Arbeitsverhältnisse mit Kündigungsfristen von drei Monaten, bei Kaderverträgen teilweise auch länger.

Muss eine Kündigung ausgesprochen werden, so stehen die Vorgesetzten vor der schwierigen Aufgabe, ein Kündigungsgespräch zu führen. Ein Praxisbeispiel zeigt in strukturierter und kompakter Form auf, wie ein erfolgreiches Kündigungsgespräch geführt wird.

Bei einer Kündigung ist zu beachten, dass nicht während einer sogenannten Sperrfrist infolge von Arbeitsverhinderung, Dienstleistung oder Schwanger- resp. Mutterschaft gekündigt wird. Solche Kündigungen sind ungültig.

Zudem darf nicht aus einem Grund gekündigt werden, welcher als missbräuchlich gilt. Solche Gründe sind beispielsweise eine persönliche Eigenschaft (Geschlecht, Alter, Nationalität, Religion etc.) oder aber eine Verhinderung von Ansprüchen wie Lohnfortzahlung, Überstundenentschädigung oder höhere Sozialversicherungsbeiträge. Eine solche Kündigung ist zwar gültig, löst aber bei einer Klage eine Entschädigungspflicht aus.

Wollen die Firma und eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter vertragliche Abmachungen oder gesetzliche Vorschriften wie beispielsweise eine Kündigungsfrist nicht einhalten, ist es möglich, eine Auflösungsvereinbarung abzuschliessen. Vor Gericht haben aber nur Vereinbarungen Bestand, welche beiden Seiten Vorteile bringen. Damit wird verhindert, dass Arbeitgeber erfolgreich Druck auf Mitarbeitende ausüben, eine für sie ungünstige Vereinbarung zu unterschreiben.

Sehr viele Gerichtsurteile betreffen die fristlose Entlassung. Beachten Sie, dass hier die Anforderungen an gültige fristlose Entlassungen sehr hoch sind: Die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses bis zum Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist muss unzumutbar sein. Wird ungerechtfertigt fristlos entlassen, ist einerseits der Lohn bis zum Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist geschuldet und andererseits eine Entschädigung von bis zu sechs Monatslöhnen.

1.1 Überblick über die Kündigungsbestimmungen

1.1.1 Kündigungsbestimmungen

Eine häufige Praxisfrage

Häufige Praxisfragen von Mitarbeitenden lauten ähnlich wie die folgende:

PRAXISFRAGE



Frage:

Ich arbeite seit 5 Jahren in einer Firma am Empfang. Ich muss auch die Arbeitszeitabrechnungen machen. Immer wieder gab es Schwierigkeiten mit meiner Vorgesetzten. Sie bemängelte Kleinigkeiten an meiner Arbeit, z.B. weil eine Arbeitszeitabrechnung nicht stimmte oder weil ein Kunde mal kurz warten musste. Vor einem Jahr musste ich eine zusätzliche Arbeit übernehmen: Daten erfassen. Als ich reklamierte, wurde ich abgewiesen. In letzter Zeit war ich überlastet und konnte die gesetzten Termine nicht einhalten. Am letzten Freitag erhielt ich aus heiterem Himmel die Kündigung. Das ist reine Schikane und Mobbing. Welche Möglichkeiten habe ich, mich gegen die Kündigung zu wehren? Schliesslich wurde ich nicht einmal verwarnt.

Antwort:

Das OR ermöglicht es den Vertragspartnern, ein Arbeitsverhältnis aufzulösen. Dabei sind im Grundsatz lediglich die Kündigungsfristen einzuhalten.

Lediglich während einer sogenannten Sperrfrist darf nicht gekündigt werden. Sperrfristen gelten bei Arbeitsunfähigkeit, Schwangerschaft und Mutterschaft, Urlaub des anderen Elternteils im Falle des Todes der Mutter, Betreuungsurlaub sowie bei Dienstleistungen. In diesen Fällen ist die Kündigung ungültig.

In allen andern Fällen ist die Kündigung gültig. Ist die Kündigung aus einem missbräuchlichen Grund erfolgt, löst dies bei Klage eine Entschädigungspflicht aus. Missbräuchlich wäre die Kündigung beispielsweise, wenn sie rechtzeitig vor einem bevorstehenden Spitalaufenthalt ausgesprochen würde, um keine Lohnfortzahlung leisten zu müssen. Ein solcher Grund liegt jedoch nicht vor.

Neben dem Obligationenrecht sind auch die Vorschriften des Gleichstellungsgesetzes einzuhalten. Dieses verbietet diskriminierende Kündigungen aufgrund des Geschlechts.

Das oben geschilderte Vorgehen ist ungünstig, weil die Kündigung die Mitarbeiterin offenbar unvorbereitet getroffen hat. Wenn immer möglich sollte den Mitarbeitenden die Chance gegeben werden, sich zu äussern und/oder die kritisierte Arbeitsleistung oder das Verhalten zu verbessern. Dies ist aber keine rechtliche Vorschrift.

In manchen Gesamtarbeitsverträgen oder bei öffentlichen Arbeitgebern werden oftmals nur bestimmte Kündigungsgründe zugelassen und/oder es bestehen weitergehende Ver-

fahrengesetze, bevor eine Kündigung ausgesprochen werden darf. Zum letzteren gehört, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zwingend vor dem Aussprechen einer Kündigung angehört werden muss und eine angemessene Frist zur Verbesserung der Situation gewährt werden muss. Aber auch hier gilt: Werden solche Vorschriften verletzt, ist die Kündigung in aller Regel gültig, sie kann aber eine Entschädigungspflicht auslösen.

Zusammenfassend muss also festgestellt werden, dass das Vorgehen des Arbeitgebers den rechtlichen Vorschriften genügt. Dies heißt nicht, dass der Arbeitgeber alles richtig gemacht hat, sondern lediglich, dass hier kaum eine erfolgsversprechende Möglichkeit besteht, die Kündigung vor Gericht anzufechten.

1.1.2 Kündigungsfristen

Haben Sie nichts anderes vereinbart, gelten die Kündigungsfristen gemäß Obligationenrecht. Bei einem unbefristeten Arbeitsvertrag betragen diese:

| | |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| während der Probezeit | 7 Tage auf jeden Termin |
| anschliessend im 1. Anstellungsjahr | 1 Monat auf ein Monatsende |
| ab dem 2. Anstellungsjahr | 2 Monate auf ein Monatsende |
| ab dem 10. Anstellungsjahr | 3 Monate auf ein Monatsende |

Wird etwas anderes abgemacht, so gelten diese Fristen. Es dürfen auch kürzere Fristen vereinbart sein (ausser im ersten Anstellungsjahr, es sei denn ein Gesamtarbeitsvertrag regle dies).

Nach OR beträgt die Probezeit einen Monat. Abweichend darf eine Probezeit von maximal drei Monaten vereinbart werden.

1.1.3 Wer darf wann kündigen und was gilt?

Mitarbeitende

Am häufigsten kündigen die Mitarbeitenden selbst. Mitarbeitende dürfen praktisch in jedem Fall und zu jeder Zeit eine Kündigung aussprechen.

Als Arbeitgeber haben Sie das Anrecht – genauso wie die Mitarbeitenden – dass die Kündigung rechtzeitig bei Ihnen eintrifft, nämlich vor Monatsende. Andernfalls beginnt die Kündigungsfrist einen Monat später zu laufen.

Ob Arbeitgeber auf den häufigen Wunsch von Mitarbeitenden, die Kündigungsfrist zu verkürzen, eingehen wollen, ist gut zu überlegen.

PRAXISBEISPIEL



Herr Easygoing nimmt das Leben locker. So läuft es auch in Ihrer Firma mehr schlecht als recht. Als er kündigt, sind Sie durchaus erleichtert. Auf seine erste Idee, ihn sofort freizustellen, gehen Sie nicht ein. Dann schlägt er vor, die Kündigungsfrist von zwei auf einen Monat zu verkürzen, «weil ich eh nicht mehr viel leisten werde». Das leuchtet Ihnen sofort ein, dennoch überlegen Sie sich die Konsequenzen gut: Das macht Sie für die Zukunft erpressbar, weil jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter das gleiche Recht fordern kann. Sie entschliessen sich deshalb für den steinigen Weg. Sie legen ihm dar, dass Sie auch während der Kündigungsfrist noch eine tipptoppe Leistung erwarten und keinen Schlendrian tolerieren werden. Sie sind klar entschlossen, bei Leistungsrückhaltung mit einer Verwarnung und im schlimmsten Fall mit einer fristlosen Entlassung zu reagieren.

Es empfiehlt sich, bei Kündigungen von Mitarbeitenden jeweils eine Kündigungsbestätigung auszufertigen.

Manchmal kündigen Mitarbeitende gar nicht, sondern erscheinen einfach nicht mehr zur Arbeit, oder aber sie halten die Kündigungsfrist nicht ein. Dabei ist Folgendes zu tun: Erstens sind die Mitarbeitenden sofort aufzufordern, zur Arbeit zu kommen, anschliessend ist die Lohnzahlung einzustellen und schliesslich Schadenersatz zu fordern.

Arbeitgeber

Kündigungen durch den Arbeitgeber, sei dies aus Kapazitätsgründen (Personalabbau, wegfallende Aufgaben) oder aus Leistungsgründen, sind grundsätzlich möglich, ohne dass dabei spezielle Gründe erforderlich sind. Es sind im Wesentlichen lediglich die Fristen einzuhalten.

Zwei Vorschriften des OR sind dabei jedoch besonders zu beachten:

1. Arbeitgeber dürfen während Arbeitsverhinderungen der Mitarbeitenden nicht kündigen, wenigstens so lange nicht, als die sogenannten Sperrfristen nicht abgelaufen sind. Als Arbeitsverhinderungen gelten dabei Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit oder Unfall. Sperrfristen gelten auch bei Dienstleistungen (Militär, Zivilschutz und Zivildienst) sowie bei Schwangerschaft, Urlaub des anderen Elternteils im Falle des Todes der Mutter und bei Betreuungsurwahl.

PRAXISBEISPIEL



Als die Mitarbeiterin ihrem Vorgesetzten mitteilt, dass sie schwanger sei, kündigt er umgehend das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der Kündigungsfrist von 2 Monaten. Eine solche Kündigung, welche während einer Sperrfrist ausgesprochen wird, ist ungültig («nichtig»). Das Arbeitsverhältnis läuft weiter, wie wenn die Kündigung nicht geschrieben worden wäre.

Wurde hingegen die Kündigung vor Beginn der Sperrfrist ausgesprochen, so ist sie gültig. Hingegen verlängert sich die Kündigungsfrist maximal um die Sperrfrist.

PRAXISBEISPIEL



Einem Mitarbeiter im 2. Anstellungsjahr wurde auf Ende März unter Einhaltung der zweimonatigen Kündigungsfrist gekündigt. Am 1. März erkrankt er und ist während 6 Wochen, also bis am 11. April arbeitsunfähig.

Die Kündigungsfrist verlängert sich um die Dauer der Arbeitsunfähigkeit, jedoch längstens um die Sperrfrist. Die Sperrfrist im zweiten Anstellungsjahr beträgt 90 Tage.

Im Beispiel verlängert sich die Kündigungsfrist um 6 Wochen bis am 22. Mai. Da die Beendigung immer auf Ende Monat erfolgt, endet das Arbeitsverhältnis neu Ende Mai.

Der Mitarbeiter erhält während der Krankheit vom 1. März bis 11. April für die gesetzliche oder vereinbarte Dauer Lohnfortzahlung. Nach der anwendbaren Berner Skala dauert die Lohnfortzahlung 4 Wochen, also bis am 28. März. Anschliessend erhält er keinen Lohn mehr. Am 12. April nimmt er die Arbeit wieder auf, erhält wieder Lohn und arbeitet bis Ende Mai.

2. Arbeitgeber dürfen aus verschiedenen Gründen nicht kündigen, beispielsweise um die Lohnfortzahlung während einer Arbeitsunfähigkeit zu umgehen, oder weil der Firma das Geschlecht, die Nationalität oder politische Gesinnung einer Person nicht gefällt. Eine solche Kündigung wäre missbräuchlich.

PRAXISBEISPIEL



Eine missbräuchliche Kündigung kann beispielsweise bei einem Personalabbau vorliegen, wenn Sie hauptsächlich jungen Frauen kündigen, «weil die sowieso schwanger werden». Eine solches Verhalten ist diskriminierend und löst – im Falle einer rechtzeitigen Klage – eine Entschädigung aus. Die ausgesprochenen Kündigungen sind dennoch gültig.

Dabei spielt es keine Rolle, ob die Kündigung «so gemeint war» oder ob unüberlegt mehrheitlich Gewerkschaftsmitglieder oder Frauen die Stelle verlieren oder reklamierende Mitarbeitende gerne entlassen werden.

Eine Verwarnung vor einer Kündigung ist nicht verlangt. Dennoch können Verwarnungen in vielen Fällen helfen, den Mitarbeitenden den Ernst der Lage deutlich zu machen und eine allfällige erforderliche Kündigung vorzubereiten.

Kündigungsgespräche sind für Vorgesetzte unangenehm und belastend. Es gilt dabei, nicht mit der Tür ins Haus zu fallen und dennoch bereits am Anfang des Gespräches die Kündigung zu eröffnen, um anschliessend ausreichend Zeit zu haben, um die erste emotionale Reaktion der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters aufzufangen und im optimalen Fall wieder Perspektiven zu erarbeiten.

PRAXISBEISPIEL



Vorgesetzter Müller hat lange gezögert, sich nun aber doch durchgerungen, Frau Rieter zu kündigen. Anlässlich der wöchentlichen Arbeitsbesprechung kritisiert er verschiedene Punkte der Arbeitserledigung. Gegen Ende des Gesprächs lässt er endlich die Katze aus dem Sack: die Kündigung. Als sich die Mitarbeiterin empört, klemmt er das Gespräch ab mit der Bemerkung, dass sie nun kaum konstruktiv Stellung nehmen könne. Sie solle sich doch an die Personalabteilung wenden.

Anders Vorgesetzte Brunner. Sie lädt Herrn Ulmer zu einem einstündigen Gespräch ein, welches sie damit eröffnet, dass sie in letzter Zeit öfters deutlich Kritik an seinem Kundenverhalten üben musste. Sie ergänzt, dass sich die Reklamationen in letzter Zeit gar noch gehäuft hätten. Nach der kurzen Besprechung dieses Sachverhalts («Wie sehen Sie das?») erklärt sie ihm, dass sich die Firma von ihm trennen werde. Den Rest der Zeit verwendet sie, um die emotionale Reaktion des Mitarbeiters aufzufangen. «Ich verstehe, dass Sie sich brüskiert fühlen. Ich sehe das so, dass Sie in der Kundenbetreuung nicht optimal eingesetzt sind. Sie wissen, dass ich Ihre fachlichen Qualitäten immer sehr geschätzt habe. Das sehe ich auch heute noch so. Wie beurteilen Sie das?» Im weiteren Verlauf des Gesprächs schlägt sie dem Mitarbeiter eine berufliche Standortbestimmung vor.

Im gegenseitigen Einvernehmen

Es ist grundsätzlich zulässig, ein Arbeitsverhältnis durch eine Vereinbarung zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer aufzuheben. Besteht Einvernehmen, sind weder Fristen einzuhalten noch gelten Sperrfristen. Der «Knackpunkt» dabei ist, dass im Falle einer Klage ersichtlich sein muss, dass die Aufhebungsvereinbarung im gegenseitigen Interesse lag und nicht einen einseitigen Verzicht des Arbeitnehmers darstellt.

PRAXISBEISPIEL



Eine Mitarbeiterin möchte in 2 Wochen eine neue Stelle antreten. Der Arbeitgeber ist einverstanden, weil sich die Zusammenarbeit nicht so entwickelt hat, wie er sich das vorgestellt hat. Eine solche Auflösungsvereinbarung ist möglich (sofern sie nicht noch Lohnverzicht, Ferienverzicht etc. enthält). Würde die Mitarbeiterin innert der 2 Wochen krank, so könnte sie nicht auf der Einhaltung der Sperrfristen bestehen.

Anders ist die folgende Situation zu beurteilen: Ein psychisch angeschlagener Mitarbeiter unterschreibt in seiner Not eine Vereinbarung, das Arbeitsverhältnis kurzfristig aufzulösen. Es handelt sich um einen nicht geschützten einseitigen Verzicht des Mitarbeiters.