

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	Unverschuldete 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	Persönliche 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-

fahrensvorschriften, 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 tippotoppe Leistung erwarten und keinen Schlendrian tolerieren werden. Sie sind klar entschlossen, bei Leistungszurückhaltung 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, Zivildienst und Zivildienst) sowie bei Schwangerschaft, Urlaub des anderen Elternteils im Falle des Todes der Mutter und bei Betreuungsurlaub.

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 allfällig 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 Gesprächs 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.