



Konflikte am Arbeitsplatz

Wie mit Streithähnen umgehen?

Das Arbeitsverhältnis birgt Potenzial für eine Vielzahl von Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden oder Arbeitnehmenden untereinander. Dem Arbeitgeber stehen verschiedene disziplinarische Massnahmen offen; ihm obliegen dabei aber auch Fürsorgepflichten.

Von Marc Prinz und Florian Schaub

Ein Arbeitsverhältnis beinhaltet mehr als die schöne Leistung von «Arbeit gegen Entgelt». Die Hauptpflichten der Parteien (Arbeitsleistung des Arbeitnehmers und Lohnzahlung des Arbeitgebers) werden durch gegenseitige Nebenpflichten ergänzt. Der Arbeitnehmende ist zu Treue und Loyalität verpflichtet (Art. 321a OR) und hat Anordnungen und Weisungen des Arbeitgebers grundsätzlich zu befolgen (Art. 321d OR). Der Arbeitgeber hat im Gegenzug die Gesundheit und persönliche Integrität der Arbeitnehmenden zu schützen und für die Wahrung der Sittlichkeit im Betrieb zu sorgen (Art. 328 OR). In diesem Spannungsfeld birgt das Arbeitsverhältnis Potenzial für eine Vielzahl von Konflikten.

Pflichtverletzungen durch Arbeitnehmende

Klassische Konflikte resultieren aus Pflichtverletzungen der Arbeitnehmenden, insbesondere die Nicht- oder Schlechterfüllung der Arbeitsleistung. Typische Fälle von Treuepflichtverletzungen bilden z.B.

widerrechtliches oder ungebührliches Verhalten gegenüber dem Arbeitgeber oder Kunden, die Herabsetzung des Ansehens des Unternehmens, Störung des Betriebsfriedens, Arbeitsleistung für Dritte während der Arbeitszeit, Verletzung des Konkurrenzverbotes, Verletzung von Geheimhaltungspflichten etc.

Der Arbeitgeber kann die Einhaltung dieser Pflichten mittels Klage auf Erfüllung und Zwangsvollstreckung durchsetzen, doch ist dies in der Praxis in den wenigsten Fällen sinnvoll (etwa bei Klagen auf Unterlassung konkurrenzierender Tätigkeiten oder von Verletzungen von Geschäftsgeheimnissen). Im Falle der ungerechtfertigten Verweigerung der Arbeitsleistung kann der Arbeitgeber auch den Lohn zurückbehalten (Art. 324 OR: Grundsatz «ohne Arbeit kein Lohn»). Zudem können Schadenersatzansprüche mit dem Lohn verrechnet werden (Art. 323b Abs. 2 OR).

Disziplinarmassnahmen: Verweis, Verwarnung, Kündigung etc.

In der Regel wird der Arbeitgeber jedoch auf Vertragsverletzungen der Arbeitnehmenden mit disziplinarischen Mitteln reagieren. Als allgemeine Disziplinarmassnahmen stehen ihm die Möglichkeiten des Verweises und der Verwarnung (mit oder ohne Ansetzung einer Bewährungsfrist) sowie der Kündigung des Arbeitsverhältnisses offen.

Als Verweis wird hier das mildeste disziplinarische Mittel verstanden, mit welchem ein vertrags- oder weisungswidriges Verhalten gerügt wird. Verweise haben keine unmittelbaren arbeitsrechtlichen Konsequenzen und erfolgen in der Praxis oft nur mündlich.

Demgegenüber wird mit der Verwarnung die Androhung einer Sanktion verbunden, sollte sich das Verhalten oder die Leistung des Arbeitnehmenden nicht bessern. Die Verwarnung und die Sanktionsandrohung sollten ausdrücklich und unmissverständlich erfolgen. Arbeitnehmende müssen sich über die Konsequenzen weiteren Fehlverhaltens im Klaren sein. Die Verwarnung ist aus Beweisgründen stets schriftlich abzufassen.

Als Sanktion dient dem Arbeitgeber in der Regel die fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Die Androhung einer ordentlichen Kündigung ist zwar denkbar, doch bleibt der Arbeitgeber in diesem Fall daran gebunden. Die nachträgliche Wahl einer mildereren Massnahme bleibt auch bei Androhung der fristlosen Entlassung zulässig.

Besondere Disziplinarmassnahmen bilden die sog. Ordnungsstrafen (Geldbusse, Lohnkürzungen, Nacharbeit, Versetzung, Verlängerung der Probezeit und Suspendierung). Diese bedürfen indes einer besonderen Grundlage im Arbeitsvertrag oder in einer Betriebsordnung (Art. 38 Abs. 1 ArG) sowie der hinreichend präzisen Umschreibung der Disziplinaratbestände und Sanktionen.

Konflikte zwischen Arbeitnehmenden oder mit Vorgesetzten

Konflikte entstehen auch zwischen Arbeitnehmenden untereinander oder mit Vorgesetzten, bis hin zu eigentlichem «Mobbing» (bzw. «Bossing» im Falle von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen). Hierunter versteht das Bundesgericht ein systematisches, feindliches und über einen längeren Zeitraum anhaltendes Verhalten, mit dem eine Person an ihrem Arbeitsplatz



Kongresstipp

18. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2018

Das Schweizer Arbeitsrecht ist nicht immer eindeutig und klar. Sonderfälle und komplexe Sachverhalte werfen in der HR-Praxis immer wieder Fragen auf und fressen Zeit. Trotzdem müssen Personalverantwortliche täglich viele arbeitsrechtlich relevante Entscheidungen treffen.

Referenten: Prof. Dr. iur. Thomas Geiser, Tonia Villiger, Dr. Denis G. Humbert, Marc Ph. Prinz und Gili Fridland Svensson

Termin: 15. März 2018
Ort: Technopark Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch



isoliert, ausgegrenzt oder gar von ihrem Arbeitsplatz entfernt werden soll.

In solchen Konfliktsituationen ist der Arbeitgeber aufgrund seiner Fürsorgepflicht (Art. 328 OR) gehalten, die Arbeitnehmenden vor persönlichkeitsverletzenden Handlungen zu schützen. Infrage kommen etwa interne oder externe Aussprachen und Schlichtungsbemühungen, das Aufstellen von Verhaltensregeln, das Erteilen von Weisungen an den Mobbingtäter, interne Versetzungen oder ultimativ das Aussprechen von Kündigungen.¹

Vorsicht bei Kündigungen in Konfliktsituationen

Bei Entlassungen in Konfliktsituationen ist besondere Vorsicht geboten. Zwar gilt im schweizerischen Arbeitsrecht der Grundsatz der Kündigungsfreiheit, wonach der Arbeitgeber weder einen bestimmten Kündigungsgrund geltend machen noch ein solcher vorliegen muss. Erst auf Verlangen der Arbeitnehmenden hat der Arbeitgeber die Kündigung schriftlich zu begründen (Art. 335 Abs. 2; Art. 337 Abs. 1 OR).

Die Kündigung des Arbeitgebers ist aber unter Umständen missbräuchlich, wenn er sie aus bestimmten verpönten Gründen ausspricht. In diesem Fall bleibt die Kündigung wirksam, doch droht dem Arbeitgeber nebst Schadenersatz eine Strafzahlung nach richterlichem Ermessen von bis zu sechs Monatslöhnen (Art. 336a OR). Neben den gesetzlich explizit genannten (Art. 336 OR) Missbrauchstatbeständen (Diskriminierung, Kündigung wegen der Ausübung verfassungsmässiger Rechte, Vereitelungs- oder Rache Kündigung etc.) anerkennt die Praxis auch zusätzliche, im Gesetz nicht ausdrücklich genannte Missbrauchstatbestände von vergleichbarer Schwere.

Danach kann nicht nur das Motiv der Kündigung missbräuchlich sein, sondern auch die Art und Weise, in der sie ausgesprochen wird. Das Bundesgericht hat in diesem Zusammenhang die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers (Art. 328 OR) betont. Der Arbeitgeber hat sein Kündigungsrecht in möglichst schonender Weise auszuüben. In Konfliktsituationen bedeutet dies, dass der Arbeitgeber seine

Fürsorgepflicht verletzt, wenn er vorgängig keine Massnahmen zur Entschärfung des Konflikts getroffen hat. Die Wahl der zu treffenden Massnahmen hängt von den Umständen des Einzelfalls und der Natur des Konflikts ab. Dem Arbeitgeber steht das ganze Spektrum der vorgenannten HR- und Disziplinar massnahmen zur Verfügung (Aussprachen und Vermittlung, Coaching und Zielvereinbarungen, Verweise und Verwarnungen etc.). Unter Umständen missbräuchlich ist daher auch die Kündigung in Mobbing-situationen. Der Arbeitgeber muss Mobbingvorwürfe abklären² und gegen Mobbing mittels geeigneter Massnahmen einschreiten.

Eine fristlose Entlassung des Arbeitnehmenden kommt als schärfste Massnahme nur als ultima ratio in Betracht. Abgesehen von krassen Fällen, etwa bei Straftaten am Arbeitsplatz, wird eine solche ohne vorgängige Verwarnung kaum als gerechtfertigt anerkannt. Im Falle einer ungerechtfertigten fristlosen Entlassung riskiert der Arbeitgeber die Zahlung von Schadenersatz in Höhe des Einkommens des Arbeitnehmenden während dessen ordentlicher Kündigungsfrist sowie eine zusätzliche Strafzahlung von bis zu sechs Monatslöhnen (Art 337c OR).

Bedeutung des betriebsinternen Leistungs- und Konfliktmanagements

Die vorstehenden Ausführungen unterstreichen die Bedeutung eines effizienten Leistungs- und Konfliktmanagements. Arbeitgeber sind gut beraten, die Leistung und das Verhalten ihrer Angestellten mittels periodischer Mitarbeitergespräche zu evaluieren. Dabei ist eine korrekte und ehrliche Qualifikation vorzunehmen und zu dokumentieren. Bei mangelhafter Leistung oder Einsatzbereitschaft hat der Arbeitgeber die ihm zur Verfügung stehenden Disziplinar massnahmen gezielt ein- und konsequent umzusetzen.

Bei Verweisen und Verwarnungen empfiehlt sich ein persönliches Gespräch des Vorgesetzten mit den Betroffenen, wobei aus Beweisgründen nebst schriftlicher Dokumentation des Gesprächsinhalts mit Vorteil eine zweite Person aus der HR-Abteilung beizuziehen ist. Dabei hat sich in der Praxis Folgendes bewährt:

- Dem Arbeitnehmenden ist Gelegenheit zu einer eigenen Stellungnahme einzuräumen. Der Arbeitgeber sollte nicht versuchen, diese zu widerlegen. Vielmehr sollte er eine sachliche Gegen darstellung vornehmen und Beispiele und Belege für das Fehlverhalten des Arbeitnehmers anführen.
- In einem zweiten Schritt ist gemeinsam nach geeigneten Lösungen zu suchen. Dabei sollte der Arbeitgeber konkrete Vorgaben hinsichtlich Leistung und/oder Verhalten an den Arbeitnehmenden richten und es sind allenfalls Bewährungsfristen und Zielvereinbarungen festzulegen und gezielt zu überwachen.
- Anlässlich eines Feedback-Gesprächs ist festzustellen, ob sich der Arbeitnehmer bewährt hat und ob vereinbarte Leistungsziele erreicht wurden. Gegebenenfalls sind weitere Massnahmen festzulegen.

Bei persönlichen Konflikten zwischen Arbeitnehmenden oder mit Vorgesetzten hat der Arbeitgeber zunächst alle geeigneten und angemessenen Massnahmen zur Konfliktschärfung zu ergreifen. Erst wenn diese keine Wirkung zeigen, ist die Entlassung einer der Konfliktparteien in Betracht zu ziehen.

Fussnoten

- ¹ Weiterführend Antonia Ulrich, Mobbing am Arbeitsplatz, Sicherheit & Recht 3/2014, S. 223 ff.
- ² Illustrativ zu dem im konkreten Fall als richtig bewerteten Vorgehen des Arbeitgebers: Urteil des Bundesgerichts 8C_900/2013 vom 5. Mai 2014.

Autoren



Marc Ph. Prinz, LL.M., ist Leiter des Arbeitsrechtsteams der Kanzlei VISCHER. Er verfügt über langjährige Praxiserfahrung in allen Fragen des Arbeitsrechts. Er berät Arbeitgeber und Kader und vertritt diese in Gerichtsprozessen, insbesondere im Bereich Vergütung und Bonus.



Florian Schaub ist Anwalt im Arbeitsrechtsteam der Kanzlei VISCHER. Er berät und vertritt nationale und internationale Klienten in allen Belangen des Arbeitsrechts, bei sozialversicherungsrechtlichen Fragen sowie in allgemeinen vertragsrechtlichen Angelegenheiten.