

seits, damit die Kündigung nicht juristisch anfechtbar wird. Nach dem Gleichbehandlungsprinzip darf man nicht die Fehler eines Mitarbeiters übersehen und einem anderen in gleicher Situation kündigen.

Meist geht einer ausserordentlichen Kündigung eine schuldhafte Vertragsverletzung durch den Arbeitnehmenden voraus. Je nach Schwere dieser Vertragsverletzung muss einer Kündigung eine Verwarnung oder noch besser ein Kritikgespräch vorausgehen. Wenn es dem Mitarbeiter nicht gelingt, seine Fehler zu verbessern, dann wird er die Kündigung eher einsehen. Das Gespräch sollte mündlich geführt und dann schriftlich bestätigt werden. Wenn der Mitarbeiter dadurch auffällt, dass seine Leistungen weit unter der geforderten Norm liegen, so sind konkrete Zahlenangaben zweckmässig.

Eine rein persönliche Antipathie zwischen dem Vorgesetzten und seinem Unterstellten berechtigt nicht zu einer Kündigung, auch wenn Arbeitskollegen über Mobbing versuchen hier nachzuhelfen. Man kann niemanden «zum Mobbing freigeben», um ihn auf diese Weise loszuwerden.

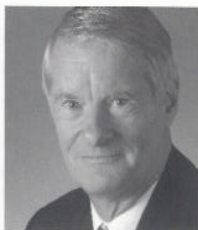
**Der Mitarbeiter kündigt von sich aus.** Hat ein Mitarbeiter selbst gekündigt, ist das Arbeitsverhältnis noch nicht sofort beendet. Eine schwierige Zeit beginnt für ihn wie auch für den Vorgesetzten. Manche Vorgesetzte empfinden die Kündigung eines Mitarbeiters als persönliche Kränkung und verhalten sich dementsprechend. Dann steht allen eine schwierige und quälende Zeit bis zum Ausscheiden des Mitarbeiters bevor. Hier hilft nur ein offenes Gespräch

zwischen den Beteiligten. Die innere Kündigung ist kein Rechtsbegriff wie der der Kündigung. In ihrer Wirkung ist sie jedoch gefährlicher, weil weniger erkennbar.

Die «innere Kündigung» geschieht nicht von heute auf morgen, meist erkennt man als Vorgesetzter die Situation und kann rechtzeitig reagieren. Wenn der Mitarbeiter sich aber schon nach einer neuen Stelle umsieht, ist es zu spät. Die Motivation des Betroffenen hat bereits nachgelassen, er ist gedanklich schon woanders.

**Mitarbeiter verabschieden.** Selbst wenn Sie darüber verärgert sind, dass einer Ihrer Mitarbeiter geht, sollten Sie ihm dennoch einen guten Abgang gewähren. Dazu gehört beispielsweise, dass Sie sich Zeit für das Verabschiedungsgespräch nehmen, und zwar auch dann, wenn Sie selbst die Entlassung ausgesprochen haben. Geben Sie ihm die Möglichkeit zu einem guten Start im neuen Betrieb. Helfen Sie ihm bei der Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz. Vergessen Sie nicht: Ein verärgerter Mitarbeiter spricht schlecht über Ihre Firma und Sie.

**Fazit: Bleiben Sie fair.** Die beschlossene Trennung von einem Mitarbeiter ist fair zu gestalten, um einen Widerspruch zu vermeiden. Der Betrieb muss beim Trennungsprozess stets darauf achten, dass das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters erhalten bleibt. Die Kollegen des Betroffenen dürfen nicht demotiviert sein, weil einer gehen muss. Schnell ergreifen sie Partei für den Gekündigten, und damit verschlechtert sich das Betriebsklima.



**DIPL.-BETRIEBSWIRT ROLF LEICHER**  
aus Heidelberg (Deutschland) ist langjähriger Kommunikationstrainer sowie Autor von elf Fachbüchern und über 2000 Presseartikeln. Seine Seminartätigkeit führt ihn regelmässig auch in die Schweiz.

## DER EXPERTE ANTWORTET

### Frage: Darf ein Arbeitgeber eine vertrauensärztliche Untersuchung anordnen?

In zahlreichen Verträgen (ob Einzelarbeits- oder Gesamtarbeitsvertrag) finden sich Klauseln, wonach sich der Mitarbeiter im Krankheitsfall auf Verlangen des Arbeitgebers durch einen Vertrauens- oder Betriebsarzt untersuchen lassen müsse. Die Zulässigkeit solcher Bestimmungen ist nicht ganz unumstritten, da eine solche Klausel als Verstoß gegen die Persönlichkeitsrechte des Mitarbeiters gewertet werden könnte. Die Gerichtspraxis schützt in Abwägung beider Interessen (Interesse des Arbeitnehmers auf freie Arztwahl, Anspruch des Arbeitgebers auf Aufrechterhaltung eines geordneten Betriebes) den Anspruch des Arbeitgebers. Begründung: Wenn ein Mitarbeiter mit dem Zeugnis des Arztes seines Vertrauens die Krankheit beweisen wolle, so müsse dem Arbeitgeber das Recht eingeräumt werden, dass sich der Arbeitnehmer auch von einem Arzt seines Vertrauens untersuchen lasse.

Fehlt eine arbeitsvertragliche Verpflichtung des Arbeitnehmers, sich einer vertrauensärztlichen Untersuchung zu unterziehen, so müssen zumindest begründete Zweifel an der attestierten Arbeitsunfähigkeit – und damit ein gerechtfertigtes Interesse an einer vertrauensärztlichen Abklärung – vorliegen. Es empfiehlt sich daher, im Arbeitsvertrag oder in den Anstellungsbedingungen eine entsprechende Klausel aufzunehmen. Die Kosten einer vertrauensärztlichen Untersuchung sind vom Arbeitgeber zu übernehmen.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt

Diese Rubrik wird unterstützt durch:



**SIZ Care AG**  
Verena Conzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich  
Tel. 044 496 63 00, Fax 044 496 63 19  
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch