

## DER EXPERTE ANTWORTET

### Diebstahl von geringem Wert – fristlose Kündigung zulässig?

**Frage:** Einer seit über 10 Jahren im Betrieb beschäftigten Kassiererin wurde anlässlich einer Mitarbeiterkontrolle der Diebstahl von zwei Packungen Vollkorncracker und zwei Packungen Aufschnitt vorgeworfen. Die Waren wurden in ihrer privaten Handtasche unter einer Zeitung gefunden. Der Filialleiterin erklärte sie, dass sie die Waren eigentlich bezahlen wollte, es aber vergessen habe. Rechtfertigt dies eine fristlose Kündigung durch den Arbeitgeber?

**Aus dem Urteil:** Eine fristlose Kündigung durch den Arbeitgeber ist nur bei **besonders schweren Verfehlungen** des Arbeitnehmers gerechtfertigt, so dass dem Arbeitgeber die Fortsetzung des Vertrags nicht mehr zuzumuten ist. Ob eine Pflichtverletzung die erforderliche Schwere erreicht, hängt von den **konkreten Umständen des Einzelfalles** ab. Gemäss Rechtspraxis können Straftaten, die der Arbeitnehmer zu Lasten des Arbeitgebers begeht, einen wichtigen Grund für eine fristlose Entlassung ohne vorgängige Verwarnung sein. Das **Entwenden von Handelswaren des Arbeitgebers ist als schwerwiegender Verstoß gegen die Treuepflicht des Arbeitnehmers zu qualifizieren**. Dabei ist der geringe Wert des Diebesguts unerheblich. Auch ein geringfügiger Diebstahl ist geeignet, das Vertrauensverhältnis zu zerstören, woran die lange Dauer des Arbeitsverhältnisses nichts ändert. Weiter hielt das Gericht fest, dass der Diebstahl eine schwere Verfehlung im Kernbereich der Aufgaben als Kassiererin bedeute, und zudem sei der Mitarbeiterin bekannt gewesen sei, dass laut internem Betriebsreglement bei Diebstahl fristlos gekündigt wird. Die Grundlage für das Vertrauensverhältnis wurde in schwerwiegender Weise gestört und die Fortsetzung des Arbeitsvertrags war der Arbeitgeberin demnach nicht mehr zuzumuten.

(BGE 4A\_177/2017 – Urteil vom 22. Juni 2017)

Kurt Mettler, Rechtsanwalt

Diese Rubrik wird unterstützt durch:



**SIZ Care AG**

Verena Conzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich  
T 044 496 63 00, F 044 496 63 19  
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch

schiedlich ist. Und gerade dort, wo verschiedene Blickwinkel zusammenkommen respektive man etwas anderes sieht, lernt man Neues.»

Seitz hat auch schon ein Speed-Dating der Generationen organisiert. «Wir haben auf Kärtchen Fragen notiert wie «Was bedeutet Flexibilität für dich? Wie gehst du mit Social Media um?». Die Mitarbeitenden der unterschiedlichen Generationen diskutierten jeweils fünf Minuten und wechselten dann zum nächsten Kärtchen und zum nächsten Partner», erklärt Seitz. Solche Veranstaltungen hätten positive Auswirkungen: «Die Leute bekommen auf emotionaler Ebene einen anderen Eindruck von den jüngeren oder älteren Kollegen, Vorurteile können abgebaut werden und viele merken, dass die Gemeinsamkeiten überwiegen», sagt Seitz.

Bei der AXA werden die Führungskräfte nicht spezifisch zum Thema Generationenmanagement geschult, aber in der Führungsausbildung wie auch in anderen Weiterbildungen kommt das Thema immer wieder zur Sprache. Gemäss Martina Zölch spielt im Generationenmanagement die Führung eine wichtige Rolle. Es liege wesentlich an ihr, ein generationendurchmisches Team erfolgreich zu machen und eine Teamkultur zu schaffen, die sich durch gegenseitige Toleranz und Akzeptanz auszeichne. «Die Führung muss integrierend, fair und gerecht sein und gleichzeitig individualisierend, indem sie auf die Ressourcen und Stärken einer Generation eingeht und ein Stück weit auch deren Bedürfnisse berücksichtigt. Ein klassisches Führungsdilemma», erläutert Zölch.

**Nicht immer braucht es ein Generationenmanagement.** Während sich Grossunternehmen standardisierte Abläufe und ein «Managen der Generationen» leisten können, werden bei vielen KMU gewisse Prozesse automatisch gemacht. So braucht es etwa bei der Lenzlinger Söhne AG keine speziellen Programme, damit sich jüngere und ältere Mitarbeitenden treffen. «Wir sind in vier Bereichen tätig, im grössten arbeiten rund 60 Leute, im kleinsten etwa 15 – da ergibt sich die Zusammenarbeit von selbst», sagt die Personalleiterin Nicole Steiger. Sie achte aber trotzdem auf den

Generationenmix: «Wenn ich eine Stelle neu besetzen muss und das Team überaltert ist, suche ich eine jüngere Person, damit wieder eine Durchmischung vorhanden ist», erklärt Steiger. Ebenso überprüft sie mit älteren Mitarbeitenden jeweils individuell, welche Pläne sie bezüglich Pensionierung haben, ob eine frühzeitige Pensionierung, eine Teilpensionierung oder Teilzeitarbeit – «sehr im Trend bei jungen Vätern» – infrage kommt. «Wir haben auch viele, die über das Pensionsalter hinaus reduziert und im Stundenlohn weiterarbeiten für einige Zeit», sagt Steiger. Für Spezialeinsätze oder den Wissenstransfer findet Steiger solche Arbeitsmodelle geeignet. Sie betont jedoch, dass bei ihnen Nachfolger jeweils frühzeitig aufgebaut würden. «Wir haben zwei Bereiche, die Zeltvermietung und die Doppelböden, die keine Ausbildungsbranchen sind. Wir müssen diese Mitarbeitenden selber ausbilden und es liegt in unserem Interesse, dass hier das Wissen gut weitervermittelt wird.» Ein Göttisystem hilft unter anderem dabei. Ebenso achtet die Personalleiterin auf die Weiterbildung aller Mitarbeitenden. Oder auf die Umschulung, etwa wenn ein Mitarbeitender seine strenge körperliche Arbeit nicht mehr verrichten kann und intern den Arbeitsplatz wechseln muss.

Diese Achtsamkeit propagiert auch Martina Zölch. «Man muss nicht für alles ein Managementsystem entwickeln, wie es der Begriff «Generationenmanagement» nahelegt. Gerade bei KMU ist es wichtig, die nötige Achtsamkeit auf die demografische Entwicklung und die damit verbundenen Veränderungen in der Belegschaft aufzubringen, um vorhandene Instrumente anzupassen oder auch gezielt neue Massnahmen einzuführen.»

### BUCHTIPPS

- > Zölch, M., & Mücke, A. (Hrsg.) (2015). Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis (2. vollst. überarb. Aufl.). Bern: Haupt.
- > Zölch, M., & Mücke, A. (2018). Das Personalmanagement demografiegerecht gestalten. Stuttgart: Kohlhammer.



**MARIANNE RUPP**

ist freie Journalistin in Rümlang ZH.