

KONFLIKTKÜNDIGUNG: VORSICHT, MISSBRÄUCHLICHKEIT

Konflikte am Arbeitsplatz belasten die Stimmung im Team und münden häufig in Vertragsauflösungen. Sprechen Arbeitgebende eine Kündigung aus, ohne vorher Massnahmen zur Konfliktbeilegung ergriffen zu haben, ist die Kündigung missbräuchlich und wird eine Strafzahlung zur Folge haben.

Text: Brigitte Kraus-Meier



Brigitte Kraus-Meier, lic. iur., Executive Master CCM, Mediatorin SKWM, ist Inhaberin und CEO von konzis, der Agentur für Arbeitsrecht und Kommunikation in Zürich. Sie begleitet Unternehmen in herausfordernden Situationen, insbesondere bei Restrukturierungen, Betriebsübernahmen, Neuausrichtungen, internen und externen Verhandlungen sowie bei Konflikten und Integritätsverletzungen von Mitarbeitenden.
www.konzis.ch

Bei Konflikten im Team handeln manche Führungspersonen nach der Strategie: «Die Streithähne sollen selbst schauen, dass sie miteinander zurechtkommen, ich halte mich raus.» Konflikte belasten jedoch die Zusammenarbeit und lösen sich nur selten in Luft auf. HR erfährt von diesen oft erst dann, wenn die Führungsperson darum ersucht, die Kündigung vorzubereiten. Wird dann der Führungsperson vorgeschlagen, zunächst eine Konfliktbeilegung anzustreben, antwortet diese gelegentlich ungehalten und verlangt – mit dem deutlichen Hinweis, man brauche ja gar keinen Grund für eine Kündigung –, das Kündigungsgespräch anzusetzen. Doch das Ergreifen von Konfliktlösungsmassnahmen ist nicht optional: Es ist eine gesetzliche Pflicht.

Fürsorgepflicht des Unternehmens

Konflikte zwischen Personen im Unternehmen können vertikal oder horizontal entstehen. Sie können sich auch in einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Unternehmen widerspiegeln, wenn zum Beispiel Richtlinien oder Vorgaben hinsichtlich Arbeitsweise oder Verhaltensregeln geändert werden.

Oft argumentieren Arbeitgebende, dass diese oder jene Person eben einen schwierigen Charakter habe, man die Person nicht ändern könne und man deshalb kündigen müsse. Vorweg: Es ist nicht untersagt, Arbeitnehmenden im Laufe einer Konfliktsituation zu kündigen. Auch dann nicht, wenn der Konflikt auf die arbeitnehmende Person zurückzuführen und dadurch die Zusammenarbeit erschwert ist. So oder so müssen aber immer zuerst angemessene Massnahmen zur Konfliktlösung geprüft und ergriffen werden. Arbeitgebende müssen beweisen, dass sie Schritte zur Konfliktbeilegung unternommen haben.

Der Grundsatz, wonach Arbeitgebende aufgrund ihrer Fürsorgepflicht verpflichtet sind, bei einem Konflikt hinzuschauen

und Massnahmen zu ergreifen, um den Konflikt zu klären, wird von der Rechtsprechung gestützt. Ein Streit zwischen Teammitgliedern ist also eben gerade nicht allein deren Sache. Arbeitgebende müssen sich von Gesetzes wegen «einmischen» und versuchen, eine Klärung zu erwirken. Auch muss zwingend ein Gespräch mit den Konfliktparteien geführt werden; ob gemeinsam oder einzeln, hängt von der konkreten Situation ab. Aus Gründen der späteren Beweisbarkeit sollte das Gespräch protokolliert werden. Bringen die Mitarbeitenden selbst Vorschläge ein, wie der Konflikt entschärft werden könnte, muss sich die Arbeitgeberseite damit befassen und erläutern, warum dies allenfalls nicht möglich ist.

Je nach Fallkonstellation empfiehlt es sich, einen extern geleiteten Konfliktbereinigungsprozess anzustossen. Gegenüber einer externen, neutralen Fachperson öffnen sich Mitarbeitende in der Regel besser, da sie sich im vertraulichen Gespräch nicht vor einem Arbeitsplatzverlust fürchten müssen, sollten sie Dinge direkt ansprechen und beim Namen nennen.

Sollte auch dieses Verfahren den Konflikt nicht klären, kann die Kündigung ohne das Risiko einer Missbräuchlichkeit ausgesprochen werden, da das Unternehmen beweisen kann, alles unternommen zu haben, um den Konflikt zu lösen (vgl. dazu BGer 4A_310/2019 vom 10. Juni 2020).

Folgen der Missbräuchlichkeit

Eine Kündigung, die missbräuchlich ist, bleibt gültig und beendet das Arbeitsverhältnis trotzdem. Dies im Gegensatz zur Nichtigkeitsfolge beim zeitlichen Kündigungsschutz, wonach die Kündigung keinerlei Rechtswirkung entfaltet.

Aufgrund der eher sanften Rechtsfolge der Missbräuchlichkeit neigen Arbeitgebende gelegentlich dazu, das Risiko einer Missbräuchlichkeitsklage zu unterschätzen. Man könne ja immer noch verhandeln, scheint die Überlegung hinter (vor-)schnellen Kündigungen zu sein. Hier verkennen sie allerdings, dass eine Konfliktkündigung oft weitreichendere Folgen nach sich zieht als lediglich die Entschädigung wegen Missbräuchlichkeit.

Mitarbeitende, die im Zusammenhang mit einem Konflikt gekündigt werden, arbeiten nur selten während der Kündigungsfrist weiter. Der Lohn muss also bezahlt werden, ohne eine Arbeitsleistung dafür zu erhalten. Zudem trifft meist schon wenige Tage nach der Kündigung ein Arztzeugnis ein, das eine Arbeitsunfähigkeit bescheinigt, womit sich die Kündigungsfrist infolge Sperrfrist verlängert. Und nicht selten bleibt es nicht bei der einen Sperrfrist. Eine Konfliktkündigung kostet Arbeitgebende deshalb schnell mal ein halbes bis ein ganzes Jahressalär – im Durchschnitt.

“
**DAS ERGREIFEN VON KONFLIKT-
LÖSUNGSMASSNAHMEN IST
NICHT OPTIONAL: ES IST EINE
GESETZLICHE PFLICHT.**

Brigitte Kraus-Meier

Konflikt und Krankheit

Das oben geschilderte Szenario löst dann keine Sperrfrist aus, wenn sich die Arbeitsunfähigkeit ausschliesslich auf den Arbeitsplatz bezieht. Gerade bei Konflikten ist es den Arbeitnehmenden oft nicht möglich, am angestammten Platz weiterzuarbeiten. Falls die Arbeitsunfähigkeit erstmals und unmittelbar nach der Kündigung geltend gemacht wird, liegt die Vermutung nahe, dass es sich um eine rein arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit handelt, die eben nicht zu einer Erstreckung der Kündigungsfrist führt (vgl. BGer 1C_595/2023 vom 26. März 2024).

Die Frage, ob eine Arbeitsunfähigkeit allgemein oder nur arbeitsplatzbezogen ist, ist keine Rechtsfrage. Dies muss medizinisch geklärt werden. Je nach medizinischer Beurteilung sind die Rechtsfolgen allerdings unterschiedlich. Eine Rolle spielt dies grundsätzlich nur bezüglich Sperrfrist: ob die Kündigung allenfalls nichtig ist oder ob der Lauf der Kündigungsfrist aufgrund der Arbeitsunfähigkeit unterbrochen wird.

Davon zu trennen ist die Lohnfortzahlung, die im Wesentlichen bei beiden Fällen gegeben ist. Auch die Krankentaggeld-Versicherungen unterscheiden in der Regel nicht, ob es sich um eine allgemeine oder arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit handelt. Arbeitgebende müssen die eigene Versicherung allerdings genau prüfen, denn immer häufiger gehen Krankentaggeldversicherungen dazu über, bei arbeitsplatzbezogener Arbeitsunfähigkeit keine Taggeld-Leistung zu erbringen respektive zu schulden.

Alternativen zur Konfliktkündigung

So oder so müssen vor einer Kündigung immer Konfliktbereinigungsmassnahmen geprüft und ergriffen werden. Bleibt der Konflikt weiter ungelöst, ist die Vertragsauflösung in Betracht zu ziehen. Aufgrund des hohen finanziellen Risikos einer Konfliktkündigung empfiehlt es sich, einen Rechtsstreit zu vermeiden.

HABEN SIE FRAGEN ZUM THEMA?

Antworten gibt es auf HR Cosmos, dem grössten HR-Wissensnetzwerk der Schweiz mit über 3000 Mitgliedern.



www.hr-cosmos.ch
oder QR-Code scannen.

GRATULATION ZUR BESTANDENEN PROBEZEIT ALS VERZICHT AUF DEREN VERLÄNGERUNG



Sonja Stark-Traber,
Rechtsanwältin LL. M.,
Sozialversicherungsfachfrau mit eidgenössischem Fachausweis, ist Partnerin in der Wirtschaftsanwaltskanzlei Suter Howald Rechtsanwälte in Zürich und sowohl beratend wie prozessierend im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht tätig.
www.suterhowald.ch

BGE 4A_254/2025, Urteil vom 26. November 2025

Das Urteil

Eine Arbeitnehmerin war ab dem 5. Dezember 2022 bei einer Genossenschaft angestellt und über diese kollektiv krankentaggeldversichert. Sie erkrankte ab dem 27. Februar 2023, worauf die Versicherung Krankentaggelder ausrichtete. Am 28. Juni 2023 kündigte der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis «innerhalb der Probezeit» per 12. Juli 2023. Die Versicherung stellte die Taggeldleistungen an die schwangere Arbeitnehmerin ab dem 13. Juli 2023 ein.

Die Arbeitnehmerin machte geltend, die Kündigung sei aufgrund der Schwangerschaft nichtig (Art. 336c Abs. 2 OR), und verlangte die Weiterzahlung der Taggeldleistungen. Die Versicherung wandte dagegen ein, das Arbeitsverhältnis sei in der wegen Krankheit gemäss Art. 335b OR verlängerten Probezeit gültig beendet worden, was zur Einstellung der Taggelder führe.

Die Arbeitnehmerin gelangte daraufhin mit Klage ans Sozialversicherungsgericht, das diese teilweise guthiess. Der Einzelrichter erachtete es als erstellt, dass die Arbeitgeberin auf eine Verlängerung der Probezeit über den 5. März 2023 hinaus verzichtet hatte. Dies, weil ab März 2023 jeweils monatlich pro rata der 13. Monatslohn ausbezahlt worden war, der gemäss Reglement erst nach der Probezeit geschuldet war. Zudem hatte der Arbeitgeber die Arbeitnehmerin aufgefordert, einen Online-Fragebogen («Feedback nach Probezeit») auszufüllen, und ihr ein E-Mail mit Gratulationen zur bestandenen Probezeit geschickt.

Die Versicherung erhob Beschwerde ans Bundesgericht und machte geltend, eine Wegbedingung der Verlängerung der Probezeit hätte einer schriftlichen Vereinbarung bedurft, die nicht getroffen worden sei.

Das Bundesgericht hielt dazu fest, dass die Vorinstanz nicht von einer Abrede über die Verkürzung der Probezeit ausgegangen sei, sondern vom Grundsatz von Treu und Glauben: Der Arbeitgeber habe kurz vor Ablauf der Probezeit durch Gratulationen zur bestandenen Probezeit zum Ausdruck gebracht, dass die Arbeitnehmerin die Probezeit erfolgreich absolviert habe. Auch wenn die E-Mails automatisch versandt worden seien, müsse der Arbeitgeber sich solche Mitteilungen entgegenhalten lassen, da die Arbeitnehmerin nicht habe erkennen müssen, dass die Mitteilungen irrtümlich erfolgt seien. Der Arbeitgeber könne sich daher für eine Kündigung nach Treu und Glauben nicht mehr darauf berufen, dass sich die Arbeitnehmerin noch in der Probezeit befunden habe. Damit setze er sich zu seinem eigenen Verhalten in Widerspruch und enttäusche das bei der Arbeitnehmerin hervorgerufene Vertrauen auf den Bestand der Vertragsbeziehung. Die Kündigung durch den Arbeitgeber sei somit ausserhalb der Probezeit erfolgt und nichtig, da die Arbeitnehmerin zum Kündigungszeitpunkt schwanger war. Die Arbeitnehmerin hatte damit weiterhin Anspruch auf Taggeldleistungen, und das Bundesgericht wies die Beschwerde der Versicherung entsprechend ab.

Konsequenz für die Praxis

Wird die Probezeit infolge von Krankheit, Unfall oder Erfüllung einer nicht freiwillig übernommenen gesetzlichen Pflicht effektiv verkürzt, wird die Probezeit gemäss Art. 335b Abs. 3 OR entsprechend verlängert. Eine Wegbedingung dieser Regel bedarf grundsätzlich der Schriftform. Das vorliegende Urteil stellt allerdings klar, dass Äusserungen von Arbeitgebenden im Hinblick auf das Bestehen der Probezeit nach Treu und Glauben zu einem einseitigen Verzicht auf eine Verlängerung der Probezeit führen können. Es ist deshalb zu empfehlen, vor der Mitteilung entsprechender Glückwünsche jeweils kurz zu prüfen, ob allenfalls Gründe für eine Verlängerung vorliegen.