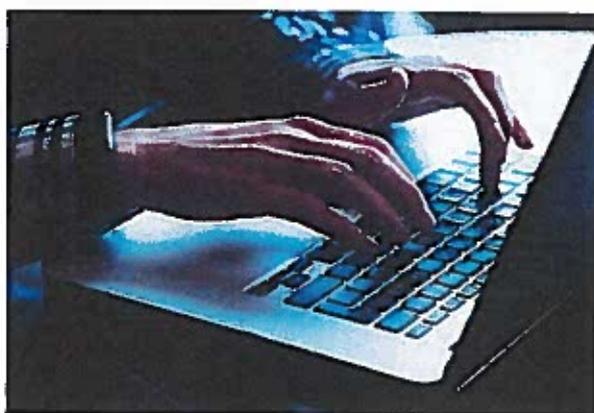


Richtig umgehen mit Fehlern von Kadern

Ein Fehlverhalten von Mitarbeitern muss nicht zwingend eine Krise auslösen. Von Dieter Gessler und Claudia Schoch



Bei Verdacht auf Fehlverhalten darf der Arbeitgeber den E-Mail-Verkehr eines Angestellten sichern. Dominic Steinmann / NZZ

Überstürztes Handeln bei Verfehlungen von Mitarbeitern im Unternehmen birgt Gefahren. Statt einer fristlosen Kündigung oder eines Eindringens in die Privatsphäre des Mitarbeiters gilt es, eine kritische Analyse der Situation vorzunehmen.

Das wertvollste Gut eines Unternehmens sind die Mitarbeiter. Entsprechend gross ist das Schädigungspotenzial, wenn ein Kadermitarbeiter grobe Pflichtverletzungen begeht. Fast ebenso gross kann der Schaden bei einer ungeschickten Reaktion der betroffenen Vorgesetzten sein. Dies führte kürzlich die Verurteilung des ehemaligen Russland-Spezialisten der Bundeskriminalpolizei wegen Vorteilsnahme vor Augen. Ein anderes Beispiel ist die Postauto-Affäre.

Fehlverhalten von Kadern kommt im öffentlichrechtlichen Bereich wie in der Privatwirtschaft vor. Erinnerung sei an die Strafuntersuchung gegen den früheren Raiffeisen-Chef. Zwar treffen inzwischen die meisten Unternehmen Compliance-Massnahmen, die ein Fehlverhalten verhindern oder aufdecken sollen. Dennoch gehört es zum Alltag, dass Kadermitarbeiter ihren Arbeitgeber immer wieder erheblich schädigen.

Besteht der Verdacht eines Fehlverhaltens, ist rasches Handeln angezeigt. Dabei gilt es, einen kühlen Kopf zu bewahren und einen Überblick über die rechtlich zulässigen Massnahmen zu gewinnen. Dies setzt die Kenntnis des massgebenden Sachverhalts voraus, der meistens zu Beginn nur sehr lückenhaft bekannt ist, weshalb weitere Abklärungen nötig sind. Es kann sich eine interne Untersuchung aufdrängen: Interne und externe Personen sind zu befragen und aussagekräftige Daten zu beschaffen und zu sichern. Stets soll auch der fehlbare Mitarbeiter angehört werden. Es kann sich empfehlen, bereits von Anfang an einen Anwalt beizuziehen, der die rechtlichen Möglichkeiten und Risiken skizzieren und mit der nötigen Distanz die Sachverhaltsermittlung begleiten oder leiten und Massnahmen vorschlagen kann.

Offene Rechtsfragen

Arbeitnehmer sind aufgrund ihrer arbeitsrechtlichen Treuepflicht verpflichtet, Fragen des Arbeitgebers zu beantworten. Solche Pflichten können sich auch aus aufsichtsrechtlichen Bestimmungen ergeben. Der Arbeitnehmer kann zudem verpflichtet werden, über seine Befragung gegenüber Dritten zu schweigen. Anders als im Strafrecht hat er weder ein Aussageverweigerungsrecht noch Anspruch auf einen Anwalt. Diesbezüglich bestehen allerdings viele offene Rechtsfragen. Verweigert der Arbeitnehmer die Aussage oder beharrt er auf einem Anwalt, ist dies kaum je ein Grund für eine fristlose Entlassung.

Zumeist wird der verdächtige Arbeitnehmer von seiner Arbeitspflicht freigestellt. Von fristlosen Kündigungen ohne genaue Kenntnis des Sachverhalts ist allerdings abzuraten. Eine «hire and fire»-Kultur schafft häufig mehr Probleme, als sie löst. Eine ungerechtfertigte fristlose Kündigung führt zwar stets zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses, doch hat der Arbeitgeber den Arbeitnehmer finanziell so zu stellen, wie wenn er ihm ordentlich gekündigt hätte. Überdies kann er vom Richter zur Zahlung einer Geldstrafe von bis zu sechs Monatslöhnen an den Arbeitnehmer verpflichtet werden. An eine fristlose Kündigung werden hohe Anforderungen gestellt. Ist eine schwere Verfehlung jedoch erkannt, muss der Arbeitgeber die Kündigung rasch aussprechen.

Fehlbares Verhalten von Mitarbeitern besteht etwa darin, dass sie persönliche Aufwendungen als Geschäftsspesen deklarieren, sich bestechen lassen oder unerlaubte und konkurrierende Nebentätigkeiten ausüben. Häufig geht es auch um Abwerbung von Mitarbeitern und Verletzung von Geschäftsgeheimnissen, von Marken-, Namen- und Firmenrecht oder von Normen des Wettbewerbsrechts. Stets ist zu prüfen, ob der Arbeitgeber auch gegen Dritte vorgehen will, die mit dem fehlbaren Arbeitnehmer Geschäfte getätigt haben.

Interne Abklärungen sind mit Sorgfalt vorzunehmen. Persönlichkeitsschutz und Datenschutz sind zu beachten. Zwischen dem Schutz der Privatsphäre des Arbeitnehmers und den Aufklärungsinteressen des Arbeitgebers ist abzuwägen. Dabei wird das Interesse des Arbeitgebers an der Aufklärung eines Fehlverhaltens von einer gewissen Schwere überwiegen. Damit darf der Arbeitgeber in den E-Mail-Verkehr eindringen. Bei privaten Mails ist allerdings besondere Zurückhaltung geboten. Wie weit die Möglichkeiten zur Kontrolle gehen, ist nicht zuletzt vom internen Reglement zur Internet-Nutzung am Arbeitsplatz abhängig. Wenn eine Massnahme angesichts der Dringlichkeit geboten ist, weil der Arbeitnehmer, sobald er von einem Verdacht gegen ihn erfahren würde, den Mailverkehr löschen könnte, ist zu Beweis Zwecken der Mailverkehr mit Vorteil zunächst zu sichern, ohne ihn bereits zu sichten. Überwiegende Interessen des Arbeitgebers rechtfertigen auch, das Büro des Arbeitnehmers zu durchsuchen. Für eine Überwachung des inhaltlichen Telefonverkehrs hat der Arbeitgeber sich aber an die Strafuntersuchungsbehörden zu wenden.

Kommunikation gut planen

Zur Verhinderung von bevorstehenden Schädigungen durch fehlbare Mitarbeiter kann der Arbeitgeber beim Richter vorsorgliche oder superprovisorische Massnahmen beantragen, wenn ihm ein nicht leicht wiedergutzumachender Nachteil droht. Der Arbeitgeber muss dazu beweiskräftige Dokumente vorlegen können. Die Beschlagnahmung von Geldforderungen ist nur unter den engen Voraussetzungen des Arrests möglich. Eine rasche Sicherung von Beweismitteln mithilfe des Zivilrichters ist leider kaum je zu erreichen.

Rascher durchsetzbar sind die Zwangsmassnahmen des Strafrechts. Sie setzen aber voraus, dass ein hinreichender Tatverdacht nachgewiesen werden kann. Als Straftatbestände stehen oft Betrug, Urkundenfälschung, Veruntreuung oder ungetreue Geschäftsbesorgung im Raum. Wirksame Massnahmen sind etwa Hausdurchsuchungen, Beschlagnahmung von Vermögenswerten, Bankguthaben und Deliktsgut. Zur Strafanzeige ist der Arbeitgeber nicht verpflichtet. Hat die Staatsanwaltschaft das Verfahren eingeleitet, kann der Arbeitgeber den Fortgang der Strafuntersuchung kaum mehr beeinflussen. Um schliesslich den nicht zu unterschätzenden Reputationsrisiken zu begegnen, empfiehlt es sich, auch die Kommunikation gegenüber Belegschaft, Kunden und Öffentlichkeit sorgfältig zu planen.

Dieter Gessler und die langjährige NZZ-Redaktorin **Claudia Schoch** sind Anwälte bei Stiffler & Partner in Zürich und unter anderem auf Vertrags- und Gesellschaftsrecht sowie Persönlichkeitsschutz spezialisiert.