

## Ist Fälschen ein Kündigungsgrund?



KARRIERE Frage

AN CHRISTOPH ABELN  
Fachanwalt für Arbeitsrecht

*Ich leite ein kleines Unternehmen mit 20 Mitarbeitern und habe vor ein paar Tagen feststellen müssen, dass ein Mitarbeiter, den wir vor einem halben Jahr eingestellt haben, sein Arbeitszeugnis und die Unterschrift seines früheren Arbeitgebers gefälscht hat. Kann ich ihm kündigen?*

Grundsätzlich sollte man bei einem Einstellungsgespräch oder Bewerbungs-Fragebogen wahrheitsgemäß antworten – sonst kann die Kündigung drohen.

Es gibt allerdings Ausnahmen, in denen ein „Recht auf Lüge“ besteht. Das ist etwa der Fall, wenn der Arbeitgeber nach einer Schwangerschaft der Bewerberin fragt; wenn am künftigen Arbeitsplatz keine gesundheitlichen Gefahren für die Schwangere oder ihr Kind besteht, darf sie in dieser Situation tatsächlich lügen. Unberechtigt sind außerdem Fragen zur sexuellen Ausrichtung, zum Glauben oder zur Parteizugehörigkeit einer Person. In diesen Fällen, so das Bundesarbeitsgericht, muss der Arbeitnehmer die Frage nicht beantworten oder darf sie unrichtig beantworten.

Macht der Arbeitnehmer aber falsche Angaben, wenn kein solches Recht auf Lüge besteht, kann der Arbeitgeber ihm entweder (fristlos) kündigen oder den Arbeitsvertrag wegen arglistiger Täuschung anfechten. Das gilt auch, wenn der Arbeitnehmer in Bezug auf die Bewerbung eine Straftat begangen hat, indem er etwa Arbeitspapiere wie das Arbeitszeugnis gefälscht hat. Auch falsche Angaben zur vorherigen Gehaltshöhe oder das Abgeben eines von fremder Hand geschriebenen handschriftlichen Lebenslaufs, können eine Anfechtung rechtfertigen.

Die Anfechtung wegen arglistiger Täuschung ist in der Regel für den Arbeitgeber vorteilhafter. Denn in diesem Fall bleiben die Arbeitnehmerschutzvorschriften und Kündigungsverbote gänzlich unberücksichtigt. Der Arbeitsvertrag wird mit der Anfechtungserklärung grundsätzlich so behandelt, als hätte er nie bestanden.

Erfolgt die Anfechtung erst, nachdem der Arbeitnehmer bereits angefangen hat zu arbeiten, wird der Arbeitsvertrag für die Zukunft unwirksam. In diesem Fall geht man von der Entstehung eines so genannten faktischen Arbeitsverhältnisses aus. Um Probleme bei der Rückabwicklung zu vermeiden, wird das faktische Arbeitsverhältnis wie ein normales behandelt. Der Arbeitgeber schuldet dann die übliche Vergütung bis zum Zeitpunkt der Anfechtungserklärung.

Alternativ kann der Arbeitgeber auch fristlos kündigen. Hierbei muss er jedoch Form und Frist der Kündigung beachten und gegebenenfalls den Betriebsrat beziehungsweise das Integrationsamt bei Behinderten oder das zuständige Ministerium bei Schwangeren und Müttern im Mutterschutz anhören.

Foto: Promo

– Haben Sie auch eine Frage?  
Dann schreiben Sie uns:

E-Mail:  
Redaktion.Beruf@tagesspiegel.de

Der Schweizer Coach Philipp Johner ist seit zwanzig Jahren im Geschäft. Unternehmen ist sein ganzheitliches Konzept viel Wert: Der Berater ist einer der bestbezahlten der Stadt

VON MARION HARTIG

Es ist das erste Mal, dass Philipp Johner ein solches Projekt wagt. Seit über zwanzig Jahren arbeitet der Schweizer als Coach. Nie aber hat er ein Vorhaben dieser Größenordnung umgesetzt. Einzelcoachings, Workshops, Vorträge – das fordert seine ganze Konzentration, ist aber Routine. Das macht er aus dem Effeff.

Dieses Mal aber wird er nicht einer Führungskraft gegenüber sitzen, die seine Fachkompetenz sucht. Er wird keine erprobte Methode einsetzen, um eine Gruppe von Managern in ihrer Führungskompetenz zu stärken. Und er steht auch nicht auf einem Podium, um einem interessierten Publikum seine Theorie der erfolgreichen Transformation zu unterbreiten, die Firmen zukunftsfähig macht.

An diesem Wochenende ist der Chef des Beratungsunternehmens Manres in Berlin, um 300 Mitarbeiter einer Firma aus der Region von dem neuen Geist zu überzeugen, der künftig in ihrem Hause wehen soll. Der 53-Jährige ist gekommen, um Wege aufzuzeigen, die dazu führen, was sich jede Firma wünscht – dass jeder Beschäftigte seinen Job gern macht, dass die Kunden zufrieden sind und der Umsatz steigt. „Es geht darum, eine innovative Unternehmenskultur zu schaffen, sie zur Erfolgskultur zu machen und Chefs und Mitarbeitern Spaß an Leistung zu vermitteln“, erklärt Johner.

### Coaching ist für Manager heute normal

Doch das ist morgen. Heute wandert der gerade aus dem Taxi gestiegene Coach durch das Manres-Büro in einer Altbauvilla am Ku'damm und trinkt Caffè Latte aus dem Pappbecher. Johner ist groß, trägt einen schwarzen Anzug. Man sieht ihm an, dass er Sport treibt, das Jacket wird von breiten Schultern getragen. Die Krawatte ist noch im Koffer. Er wird sie erst am nächsten Tag umbinden.

Die großzügigen Räume sind lichtdurchflutet. Am Ende des Flurs sind Polster zu einer Sitzlandschaft zusammengeschoben. In einem Raum stehen Flipchart und Konferenztisch, in einem anderen in Kreisform Sitzmöbel in verschiedenen Farben und Formen.

Vor fast zwei Jahren haben die Schweizer das Büro eingerichtet. Der Hauptsitz von Manres ist Zürich, außerdem gibt es eine Dependence in Köln. Rund zehn Berater coachen für das Unternehmen Klienten aus Deutschland und der Schweiz. Neue Mitarbeiter sind gesucht.

Denn: Beratung ist gefragt. Die Finanzkrise hatte der Branche zwar einen ziemlichen Dämpfer verpasst, doch inzwischen geht es wieder aufwärts. Allein in Berlin sind etwa 2000 Coaches tätig, schätzt Mat-



**Außensicht.** Philipp Johner ist der Chef des Schweizer Beratungsunternehmens Manres, das ein Berliner Büro am Ku'damm betreibt. Fotos: Promo

thias Welker vom Deutschen Verband für Coaching und Training (DVCT). Firmen, Manager und auch auf der Karriereleiter weiter unten stehende Berufstätige, die in einer Sackgasse stecken, wenden sich an die Experten. Das alte Vorurteil wird langsam ausgehebelt. Coaching etabliert sich in der Wirtschaftswelt. Unterstützung von außen gilt nun auch unter Führungskräften nicht mehr als letzter Ausweg für Wackelkandidaten, die sich auch mit Berater nicht mehr langehalten. Jüngere haben damit begonnen, erfahrene Manager tun es ihnen immer öfter gleich.

Über Johners Schreibtisch hängt ein Kronleuchter aus Glas. „Der Firmenname Manres setzt sich aus dem englischen „man“ für Mensch und dem lateinischen „res“ für Anliegen zusammen.“ Der Coach rückt in seinem schwarzen Ledersessel nach vorn. „Der Name steht für den Anspruch des Unternehmens, die Anliegen

der Menschen in der Wirtschaft zu vertreten“, erklärt er.

Zu Manres kommen Firmen, wenn sie Beratung suchen, um sich neu zu positionieren. Wenn sie, wie ein internationaler Hersteller von Laborgeräten, am Tiefpunkt angelangt sind, weil der Aktienkurs rapide sinkt, und etwas Fundamentales passieren muss. Wenn sie, wie ein Pharmakonzern, ein neues Führungskräfte team entwickeln wollen. Oder, wie eine globale Beratungsgesellschaft, planen, zu expandieren. Als Weg aus der Krise stellt Johner ihnen den Transformationsprozess vor.

Darunter versteht er weit mehr als neue Produktlinien oder Umstrukturierungen. „Transformation besteht aus einem sachorientierten, geschäftlichen und einem menschenorientierten Kulturteil“, erklärt der Coach. Der zweite, psychologische Teil, stehe auf der Prioritätenliste von Firmen oft weit hinten. Bei Manres steht er

an erster Stelle. Und das hat durchaus ökonomische Gründe.

„Die emotionale Seite spielt für den wirtschaftlichen Erfolg einer Firma eine große Rolle“, sagt Johner. Wer Veränderungen plant, kommt an den Mitarbeitern nicht vorbei. Deshalb setzt Manres bei der Firmenkultur an, bei zwischenmenschlichen Beziehungen und dem Leistungswillen aller Beteiligten – vom Chef bis zum Hausmeister. „Sinn wird zur Orientierungsgröße des Handelns“, beschreibt der Coach. Die Chefs entwickeln Visionen, Ziele und Werte, die das Unternehmen – und die auch sie persönlich vertreten. Das kann der gesellschaftliche Beitrag sein, den eine Firma leisten will, das können Werte wie Einsatzbereitschaft und Fleiß sein oder auch die Ausrichtung auf kreatives Denken.

Coaching, das meint üblicherweise Gespräche führen, Situationen analysieren,

Ziele setzen, strategisch nach Lösungen suchen. Von Hamburg bis Zürich dauert ein solcher Prozess im Schnitt vier bis fünf Gespräche, hat eine Umfrage der Entwicklungsberatung Trigon von 2010 ergeben. Manres begleitet Klienten gewöhnlich ein Jahr lang, manchmal zwei.

Bei den Schweizer Beratern kann aus einem Coaching auch weit mehr werden als der verbale Austausch mit Führungskräften. „Out-Rolling“ nennt Johner das, was auf die 300 Mitarbeiter seines Berliner Kunden zukommt. In der ersten Stufe wird die Bereitschaft der Manager geweckt, sich für Veränderung zu öffnen. Dann sind die Mitarbeiter dran.

Positive Psychologie ist das, was hinter dem Manres-Konzept steckt. Positive Psychologie, das ist auch so etwas wie die Quintessenz, die Johner aus dem Studium und aus seinen Erfahrungen gezogen hat. Mit 17 verletzte er sich beim Fußballspielen am Knie. Es dauerte Monate, bis die Ärzte im Krankenhaus die Sehnen und Bänder zusammengeflückt hatten. Ein Fuß blieb gelähmt. Zunächst, Johner hat Jahre trainiert, bis er ihn wieder bewegen konnte. Mit 20 begann er Sport zu treiben, lernte Kickboxen. Und kämpfte sich in die

### Er hat Jahre trainiert – bis er den Fuß bewegen konnte

Profiliga. Mit 25 holte er den Schweizer Titel, wurde fünfter bei der Weltmeisterschaft. „Man kann seine Zukunft gestalten“, sagt er, „indem man das Leben mit Optimismus packt“. Sport war für ihn eine Schule fürs Leben.

Daneben brachte ihn sein Studium entscheidende Schritte voran. Er hat einen Hochschulabschluss in Psychologie, in Philosophie und Astrophysik und außerdem ein Diplom in Psychotherapie. Verhaltenspsychologie, Systemische- und Sportpsychologie, damit kennt er sich aus – und das spielt im Coaching von Manres eine wichtige Rolle.

Das ganzheitliche Konzept hat seinen Preis. Etwa 40 000 Euro überweisen Unternehmen für sechs Monate Coaching ihrer Führungskräfte auf das Konto von Manres; für in der Regel monatliche Treffen von Coach und Coachee plus E-Mail-Kontakt und Gespräche am Telefon.

Damit gehört das Unternehmen aus Zürich zu den teuersten der Branche. In der Regel werden Coachings nach Stunden bezahlt. Von 100 bis 300 Euro reicht die Spanne laut der jüngsten Umfrage des Büros für Coaching und Organisationsberatung (BCO) und des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC). In Berlin liegen die Sätze wegen der wenigen Industrieunternehmen vor Ort oftmals etwas niedriger.

Für das Berlin-Projekt hat Johner ein ganzes Hotel gemietet und einen Theaterpädagogen engagiert. „Die Veranstaltung beginnt sehr emotional“, sagt er. Die Mitarbeiter sitzen in den Zuschauerreihen, rezipieren, was Ihnen auf der Bühne geboten wird. Bis der Coach die Rollen vertauscht und aus dem Zuschauerraum die Bühne und dem Publikum die Hauptdarsteller macht. Krasser kann eine Perspektive nicht wechseln, Denken und Fühlen nicht auf den Kopf gestellt werden. „Kein Mitarbeiter soll das Hotel so verlassen, wie er es betreten hat“, sagt Johner.

Am Abend wird er dann versuchen, den Kopf frei zu bekommen. Er wird in seinem Hotelzimmer den Schlipps abbinden, das Jacket über die Sessellehne legen und mit seinem Training beginnen. Für Kickboxen braucht er nicht viel Platz. „Das ist für mich wie meditieren“, sagt er.



## KARRIERE-EXTRA

Unter allen Anrufern verlosen wir diese Woche zwei Buchexemplare „Top Arbeitgeber Ingenieure 2011“ Awarded by CRF Institute

Sie sind Ingenieur/in oder stehen kurz vor Ihrem erfolgreichen Studienabschluss? Die Frage der richtigen Arbeitgeberwahl wird mehr und mehr zum wichtigsten Weichensteller Ihrer persönlichen näheren Zukunft? Das Kompendium „Top Arbeitgeber Ingenieure 2011“ stellt sowohl mittelständische als auch Großunternehmen auf dem Prüfstand.

Für Diplom-Ingenieure aller Richtungen, Berufseinsteiger und Young Professionals stellt diese fundierte und genau recherchierte Übersicht eine gute Basis für die individuelle Karriereplanung dar.

Folgende Kriterien wurden im Ranking berücksichtigt und einer Wertung unterzogen: Primäre Benefits, Sekundäre Benefits & Work-Life-Balance, Karriereöglichkeiten, Innovationsmanagement, Training & Entwicklung, Unternehmenskultur

Rufen Sie uns heute, Sonntag, von 9.00 bis 12.00 Uhr unter (030) 29021 - 571 an.

