



# Abmahnung – Gelbe Karte vom Chef

Um die Abmahnung wirkungsvoll und rechtssicher auszusprechen, gibt es Spielregeln, an die sich Arbeitgeber halten sollten.

Die Abmahnung ist – vereinfacht gesagt – die gelbe Karte des Vorgesetzten: Sie weist Mitarbeiter auf Fehlverhalten hin und droht für den Wiederholungsfall ernste Konsequenzen an. Um die Abmahnung wirkungsvoll und rechtssicher auszusprechen, gibt es Spielregeln, an die sich Arbeitgeber halten sollten. Wie der Schiedsrichter kann auch der Arbeitgeber zunächst zum milderen Mittel der Ermahnung greifen: Die Ermahnung ist der erhobene Zeigefinger, der Fehlverhalten missbilligt, ohne mit Konsequenzen für das Arbeitsverhältnis zu drohen.

Die gelbe Karte kann der Arbeitgeber zücken, wenn ein Mitarbeiter bestimmte Pflichten aus dem Arbeitsvertrag verletzt, beispielsweise zu spät zur Arbeit kommt, seine Pausen überzieht, unentschuldig fehlt oder den Betriebsfrieden stört. Im Wiederholungsfall droht Gelb-Rot: Die verhaltensbedingte Kündigung. Diese ist grundsätzlich nur nach

vorheriger Abmahnung wirksam. Nur bei bestimmten schweren Vergehen gibt es direkt die rote Karte: Straftaten wie Diebstahl, Betrug, Unterschlagung oder Tötlichkeiten rechtfertigen in schweren Fällen auch eine Kündigung ohne vorherige Abmahnung.

Will ein Arbeitgeber eine Pflichtverletzung abmahnen, empfiehlt sich folgende Vorgehensweise: Geben Sie dem Mitarbeiter vor Erteilung der Abmahnung die Chance zur Stellungnahme. In manchen Tarifverträgen ist dies sogar vorgeschrieben und somit zwingende Voraussetzung für die Wirksamkeit einer Abmahnung. In jedem Falle ist es aber empfehlenswert, ggf. unter Zeugen, den Mitarbeiter zum Sachverhalt anzuhören. Mahnen Sie immer schriftlich ab. Dazu sind Sie nicht verpflichtet, eine schriftliche Abmahnung in der Personalakte hilft aber bei eventuellen gerichtlichen Auseinandersetzungen. Abmahnungen müssen nicht innerhalb einer be-

stimmten Frist nach Bekanntwerden des Fehlverhaltens ausgesprochen werden, dennoch ist dies anzuraten und zeigt, dass Sie als Arbeitgeber die Angelegenheit ernst nehmen.

Grundsätzlich muss eine Abmahnung drei Funktionen erfüllen: dokumentieren, hinweisen und warnen. Sie dokumentiert den Sachverhalt, indem sie ihn konkret und ohne Wertung benennt. Sie weist darauf hin, dass dieses Fehlverhalten in Zukunft nicht mehr geduldet wird und warnt vor einer Kündigung im Wiederholungsfall. Das Fehlverhalten muss eindeutig und so konkret wie möglich benannt werden. Nach Möglichkeit sollten Datum, Uhrzeit und ggf. Zeugen oder Beweise aufgeführt werden. Hat der Mitarbeiter gleich mehrere verschiedene Pflichtverstöße begangen, ist es ratsam, für jeden einzelnen eine eigene Abmahnung auszusprechen. Erweist sich nämlich einer der genannten Gründe später als nicht zutreffend, wird die gesamte Abmahnung ungültig. Der Betriebsrat hat bei Abmahnungen kein Mitbestimmungsrecht, sollte aber informiert werden. Mit der Abmahnung ist das Fehlverhalten sanktioniert und eine Kündigung kann nicht mehr auf diesen Vorfall gestützt werden.

Wie „3 Ecken ein Elfer“ nicht im Regelwerk des Fußballs zu finden ist, gehört auch „3 Abmahnungen – eine Kündigung“ ins Reich der Arbeitsrechtmärchen. Es kommt immer auf das Vergehen und die Umstände des Einzelfalls an. Bei schweren Pflichtverletzungen können Sie es bereits beim ersten Wiederholungsfall halten wie der Schiedsrichter: Auf die erste gelbe folgt die rote Karte. ■



## INFO

Der Autor Ulrich Kanders ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht und Hauptgeschäftsführer des Essener Unternehmensverband e.V.

## Checkliste

- Pflichtverletzungen grundsätzlich schriftlich und zeitnah abmahnen
- Fehlverhalten eindeutig beschreiben
- Zeitpunkt, Ort und ggf. Zeugen nennen
- Keine Wertungen formulieren
- Bei mehreren Verstößen: gesonderte Abmahnungen verfassen