

Gelbe Karte: die Abmahnung in der betrieblichen Praxis

von Christoph E. König,
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
ADSR Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Die Abmahnung ist eine wichtige personale Einzelmaßnahme im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses. Zwar äußern Arbeitgeber:innen damit Kritik an Arbeitnehmer:innen – zugleich geben sie Letzteren aber auch die Möglichkeit, ihr Verhalten zu reflektieren, zu ändern und damit das beschädigte Arbeitsverhältnis zu „reparieren“. Die Abmahnung ist somit durchaus als Instrument der Personalführung zu verstehen. Gleichzeitig ist sie meist eine wesentliche Voraussetzung für die ordentliche oder außerordentliche verhaltensbedingte Kündigung eines Arbeitsverhältnisses und daher als Gelbe Karte zu werten. Doch was sind Sinn und Zweck einer Abmahnung, und wie kann man im Alltag damit umgehen?

1. Funktionen der Abmahnung

Die Abmahnung hat drei tragende Funktionen:

a) Dokumentationsfunktion: Das Arbeitsrecht ist ein sehr sachverhaltslastiges Rechtsgebiet. Bei der rechtlichen Bewertung von Kündigungen nehmen die Arbeitsgerichte eine abschließende Interessenabwägung des Einzelfalls vor. Daher ist es wichtig, eine entsprechende Aktenlage zu schaffen, in der man den streitgegenständlichen Sachverhalt und die Entwicklung des damit verbundenen Konflikts chronologisch stimmig und schlüssig darstellt. Die Abmahnung gibt einen Pflichtverstoß konkret wieder und schafft eine dokumentierte Tatsachenbasis.

b) Beanstandungsfunktion: Dem oder der Abgemahnten soll aufgezeigt werden, dass ein bestimmtes Tun oder Unterlassen aus Unternehmenssicht einen Pflichtverstoß darstellt. Dies wird im Abmahnungsschreiben konkretisiert.

c) Warnfunktion: Eine Abmahnung soll klar machen, dass bei weiteren – gleichartigen – Pflichtverstößen weitere Maßnahmen bis hin zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses folgen werden. Bei Missachtung der berechtigten Kritik ist das Arbeitsverhältnis gefährdet.

Je nach Perspektive ist die Abmahnung also dazu da, das Arbeitsverhältnis aufrechtzuerhalten oder eine verhaltensbedingte Kündigung für den Fall eines

weiteren, gleich gelagerten Pflichtverstoßes vorzubereiten.

2. Inhaltliche Ausgestaltung

Eine Abmahnung sollte grundsätzlich folgende Elemente enthalten:

- **Konkrete Benennung des beanstandeten Verhaltens,** wobei pauschale Vorwürfe nicht ausreichen. Gedanklich sollten hier die sogenannten W-Fragen abgearbeitet werden: *Wer hat was wann, wo* und gegebenenfalls *wem* gegenüber getan oder unterlassen? Zudem muss das Unternehmen genau darlegen, gegen welche Vorschrift oder betriebliche Regelung der oder die Arbeitnehmer:in verstoßen hat. ▶



- **Rüge dieser Pflichtverletzung**
- **Aufforderung zu künftigem vertragstreuen Verhalten**
- **Androhung weiterer arbeitsrechtlicher Konsequenzen** für den Wiederholungsfall

Vorsicht: Die Warnfunktion einer Abmahnung kann bis zur rechtlichen Bedeutungslosigkeit reduziert werden, wenn Arbeitgeber:innen inflationär mit Kündigung drohen – diese aber nie tatsächlich aussprechen. Spricht ein:e Arbeitgeber:in etwa innerhalb eines halben Jahres 10 Abmahnungen aus, ohne zu kündigen, so wird die Warnfunktion „entkernt“: In diesem Fall müssen Arbeitnehmer:innen davon ausgehen, dass die ihnen vorgeworfenen Pflichtverletzungen gar nicht so schwerwiegend sein können wie behauptet; schließlich wären sie ansonsten längst gekündigt worden.

Erforderlich ist somit ein geeignetes Abmahnungsmanagement. Die Abmahnungen sollten aufeinander aufbauend und inhaltlich eskalierend ausgestaltet werden. Die letzte Abmahnung (vor der Kündigung) sollte den klaren Hinweis enthalten, dass bei jedweder weiteren gleichartigen Pflichtverletzung unmittelbar die Kündigung des Arbeitsverhältnisses folgen wird.

Wichtig zu wissen: Beharrliches Fehlverhalten kann einen wichtigen Grund im Sinne des § 626 Abs. 1 BGB darstellen und damit zur außerordentlichen fristlosen Kündigung berechtigen. Bei einem weiteren Fehlverhalten müssen Arbeitgeber:innen dann allerdings auch stringent kündigen, da sie anderenfalls den gesamten strategischen Aufbau

der vorangegangenen Abmahnungen zerstören.

3. Rechtswirkung der Abmahnung

Eine vorausgegangene Abmahnung ist in der Regel die Voraussetzung dafür, eine verhaltensbedingte Kündigung auszusprechen. Fraglich ist allerdings, wie viele Abmahnungen ausgesprochen werden müssen, bevor eine Kündigung folgt. Hartnäckig hält sich die Auffassung, dass stets drei Abmahnungen vor einer Kündigung erforderlich sind. Dies trifft streng genommen nicht zu. Es gilt vielmehr, stets eine Gesamtabwägung vorzunehmen, in die zum Beispiel folgende Aspekte einfließen:

- zeitliche Nähe der abgemahnten Pflichtverletzungen
- Schwere der Pflichtverletzungen
- Dauer des Arbeitsverhältnisses
- Gefahrgenigkeit der Arbeit

Die Entscheidung, wann eine Kündigung ausgesprochen wird und ob es eine ordentliche oder eine außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grund im Sinne des § 626 BGB sein sollte, hängt daher stets von der Beurteilung des Einzelfalls ab. Es ist also dringend zu empfehlen, einen Fachanwalt oder eine Fachanwältin für Arbeitsrecht hinzuzuziehen.

4. Sammelabmahnung

Eine Sammelabmahnung ist eine Abmahnung, die gleich mehrere Pflichtverletzungen behandelt. Dieses Vorgehen ist allerdings durchaus riskant: Nach der Rechtsprechung des Bundes-

arbeitsgerichts ist eine Sammelabmahnung insgesamt als unwirksam zu bewerten, wenn auch nur eine der darin abgemahnten Pflichtverletzungen nicht vorlag oder nicht beweisbar ist. Arbeitnehmer:innen dürfen dann darauf bestehen, dass die Abmahnung mit allen Bestandteilen aus der Personalakte entfernt wird. Deshalb raten wir von Sammelabmahnungen ab und empfehlen, jeden einzelnen Tatbestand gesondert abzumahnern.

5. Form und Frist

Eine Abmahnung ist grundsätzlich nicht form- und fristgebunden. Um die Dokumentationsfunktion (siehe 1. a) oben) zu erfüllen, sollte eine Abmahnung aber in schriftlicher Form erteilt werden – also per Brief, nicht per E-Mail. Was den Zeitpunkt angeht, sollte ein abmahnungswürdiges Verhalten zeitnah (innerhalb von 2 bis 3 Wochen) abgemahnt werden, da sonst die Empörung über die abzumahnende Pflichtwidrigkeit verpufft.

6. Entbehrlichkeit der Abmahnung

Eine Abmahnung vor einer Kündigung ist in folgenden Fällen entbehrlich:

- bei schweren Vertragsverletzungen, bei denen es Arbeitnehmer:innen bewusst sein musste, dass sie unweigerlich zur Kündigung führen werden
- wenn aufgrund des Fehlverhaltens das gegenseitige Vertrauensverhältnis derartig erschüttert ist, dass es auch nach einer Abmahnung nicht wiederhergestellt werden kann.

7. Rechtsmittel

Als Reaktion auf die Abmahnung können Arbeitnehmer:innen eine sogenannte Gegendarstellung vorlegen, in der sie die Situation, die zur Abmahnung geführt hat, aus ihrer Sicht schildern. Sie haben allerdings nur Anspruch darauf, dass diese Gegendarstellung zur Personalakte genommen wird.

Ferner könnten sie vor dem Arbeitsgericht auf Entfernung der Abmahnung aus der Personalakte klagen. Dies wäre allerdings mit Kanonen auf Spatzen geschossen, denn bei einer späteren verhaltensbedingten Kündigung prüft das Arbeitsgericht ja ohnehin die zugrunde liegenden Abmahnungen.

8. Fazit

Die Abmahnung ist ein wichtiges Instrument der Personalführung. Es ist wichtig, sie sorgfältig auszugestalten, denn: Sind Abmahnungen inhaltlich oder beweistechnisch unzureichend, ist eine spätere Kündigung unwirksam. Daher empfehlen wir, bei der Abfassung stets einen Fachanwalt oder eine Fachanwältin für Arbeitsrecht hinzuzuziehen. ■

