

Pascal Croset  
Markus Dobler

# Die rechtssichere Abmahnung

Arbeitspsychologisch kommentierter  
Leitfaden für Personaler und  
Geschäftsführer

*5. Auflage*



Springer Gabler

---

## Die rechtssichere Abmahnung

---

Pascal Croset · Markus Dobler

# Die rechtssichere Abmahnung

Arbeitspsychologisch kommentierter  
Leitfaden für Personaler und  
Geschäftsführer

5., aktualisierte Auflage

 Springer Gabler

Pascal Croset  
Berlin, Deutschland

Markus Dobler  
Leipzig, Deutschland

ISBN 978-3-658-41772-7      ISBN 978-3-658-41773-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41773-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2012, 2016, 2018, 2020, 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort aus arbeitsrechtlicher Sicht

In der Praxis erweisen sich circa 70 % der ausgesprochenen Abmahnungen als unwirksam! Auch ohne belastbare Statistiken bestätigen arbeitsrechtliche Praktiker – Personaler, Arbeitsrichter und Fachanwälte für Arbeitsrecht – diese traurige Quote einhellig. Die sträfliche Vernachlässigung der Abmahnung als Vorstufe der Kündigung führt zu bösen Überraschungen im Kündigungsschutzprozess. Häufig ist es nicht der Kündigungssachverhalt an sich, der die Kündigung zu Fall bringt, sondern die vorangegangene mangelhafte Abmahnung.

Das Bundesarbeitsgericht hat zur Erstellung einer ordnungsgemäßen, formal und inhaltlich wirksamen Abmahnung klare Regeln aufgestellt. Vorliegendes Buch zeigt diese Leitlinien strukturiert auf. Sie erhalten Vorschläge zum Aufbau einer Abmahnung sowie Hinweise auf typische, vermeidbare Fehler. Klare Formulierungsbeispiele unterstützen Sie unmittelbar bei der praktischen Umsetzung.

In dieser 5. Auflage haben wir insbesondere die aufgrund der Änderungen des EFZG eingetretenen Neuerungen berücksichtigt. Wie immer haben wir in unseren Rechtsprechungsübersichten die aktuellen Urteile der Arbeitsgerichtsbarkeit aller Instanzen berücksichtigt.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie mithilfe dieses Buches den in der ersten Zeile genannten Durchschnitt verbessern!

Berlin

Pascal Croset  
Fachanwalt für Arbeitsrecht

---

## Vorwort aus arbeitspsychologischer Sicht

Nun wird das Thema „Rechtssichere Abmahnung“ zum 5. Mal neu aufgelegt.

Die Verkaufszahlen zeigen, wie präsent dieses Thema nach wie vor und immer wieder in deutschen Unternehmen ist.

Wir betreuen mittlerweile über 150 verschiedene Kunden in 75 Branchen und können konstatieren, dass sich weder die Abmahnenden noch die Abgemahnten bei diesem Thema wohl fühlen. Dies mag vor allem daran liegen, dass das Thema in den meisten Köpfen negativ besetzt ist. Denn die Abmahnung ist eine (zumeist schriftliche) Beanstandung eines arbeitsvertragswidrigen Verhaltens, bei dem der Arbeitgeber im Falle einer Wiederholung mit negativen Rechtsfolgen droht – dies löst bei den Betroffenen verständlicherweise Angst und Unsicherheit aus. Fälschlicherweise verortet man „die Betroffenen“ allerdings eher auf der Arbeitnehmerseite.

In Wahrheit sind jedoch beide Seiten gleichermaßen betroffen, und beide Seiten werden häufig von Unsicherheit geplagt: Die Arbeitnehmer sind sich nicht sicher, welche Konsequenzen die Abmahnung nun für ihre weitere Karriere bzw. für ihr weiteres Dasein im Unternehmen hat, und die Arbeitgeber haben (häufig begründeterweise) Sorge, ob die Abmahnung auch wirklich rechtlich korrekt verfasst wurde, und wie und mit welchen Worten sie dem Arbeitnehmer gegenüber ausgesprochen werden sollte.

Hinzu kommt die Angst harmoniebedürftiger Führungskräfte, dass die Abmahnung zu dauerhafter Missstimmung führt.

Führungskräfte hingegen, die mehr an den Ergebnissen, als an Harmonie interessiert sind, fürchten, dass die Leistung der abgemahnten Mitarbeiter aufgrund von Wut oder Frustration massiv abfallen könnte.

Dieses Buch dient also zunächst dazu, Unsicherheiten abzubauen, und zwar auf der arbeitsrechtlichen, und auch auf der psychologischen Seite. Daher erörtert und liefert dieses Buch nicht nur arbeitsrechtlich wertvolle Grundlagen und Hinweise, sondern auch arbeitspsychologische Empfehlungen. Dabei achten wir aus Gründen der Anwenderfreundlichkeit sehr darauf, dass der sprachliche Duktus nicht zu wissenschaftlich ausfällt. Schließlich handelt es sich um ein Praxishandbuch, und nicht um eine wissenschaftliche Abhandlung zu diesem Thema.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen, liebe Leser, viele Impulse.

Leipzig

Dr. Markus Dobler

**Zur männlichen/weiblichen Form**

Schildert ein Text, wie „der/die Mitarbeiter/-in als Kaufmann/-frau seine/ihre Arbeitsleistung“ nicht ordnungsgemäß erbringt, so sorgt dies für mehr Worte und weniger Übersichtlichkeit. Daher haben wir uns zur besseren Lesbarkeit für eine Geschlechterform entschieden. Wir tun dies aus der Überlegung heraus, dass mit „Mitarbeiter“ oder „Arbeitnehmer“ nicht in erster Linie eine Frau oder ein Mann gemeint ist, sondern ein Mensch.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen</b> .....	1
1.1 Gesetzliche Regelungen und Rechtsprechung .....	1
1.2 Bedeutung der Abmahnung im Arbeitsrecht: betrieblich und prozessual .....	1
<b>2 Führen und Mitarbeiterkommunikation</b> .....	3
2.1 Abmahnung als Mitarbeiterkommunikation .....	4
2.2 Grundsätze des Abmahnungsgespräches .....	4
<b>3 Anforderungen an eine wirksame Abmahnung</b> .....	7
3.1 Formale Voraussetzungen .....	7
3.1.1 Abmahnungsberechtigte Person .....	7
3.1.2 Form der Abmahnung .....	8
3.1.3 Zugang der Abmahnung .....	9
3.1.4 Fristen: Zeitpunkt der Abmahnung .....	13
3.1.5 Vorweggenommene Abmahnung .....	14
3.1.6 Mangelnde Deutschkenntnisse: Übersetzung erforderlich? .....	16
3.1.7 Anhörungsrecht des Arbeitnehmers .....	16
3.1.8 Beteiligungsrecht des Betriebsrates bzw. Personalrates .....	17
3.1.9 Beteiligungsrecht der Schwerbehindertenvertretung bei Abmahnung .....	19
3.2 Inhalt der Abmahnung (drei Funktionen) .....	19
3.2.1 Dokumentationsfunktion: Pflichtverstoß des Arbeitnehmers ....	20
3.2.2 Hinweisfunktion: Aufzeigen des vertragsgerechten Verhaltens .....	25
3.2.3 Warnfunktion: Androhung von Konsequenzen im Wiederholungsfall .....	26
3.3 Rechtsfolgen der Unwirksamkeit der Abmahnung .....	31
3.4 Abgrenzung zur Ermahnung/Verwarnung .....	32

<b>4</b>	<b>Abmahnung und Kündigung</b> .....	33
4.1	Grundsatz: keine verhaltensbedingte Kündigung ohne einschlägige Abmahnung .....	33
4.1.1	Personenbedingte und betriebsbedingte Kündigung: keine Abmahnung erforderlich .....	33
4.1.2	Verhaltensbedingte Kündigung: Negativprognose durch Abmahnung .....	34
4.1.3	Einschlägige Abmahnung .....	35
4.2	Wie viele vorangegangene Abmahnungen sind erforderlich? .....	35
4.2.1	Einzelfallbetrachtung .....	35
4.2.2	„Abmahnungs-Inflation“ .....	38
4.3	Wann ist der Ausspruch einer Abmahnung entbehrlich? .....	42
4.3.1	Abgrenzung zwischen Leistungs- und Vertrauensbereich .....	42
4.3.2	Grundsatz: Abmahnung im Vertrauensbereich entbehrlich .....	43
4.3.3	Ausnahme: Abmahnung im Vertrauensbereich erforderlich .....	43
4.4	Sonderfall: Die sog. „betriebsverfassungsrechtliche Abmahnung“ .....	58
<b>5</b>	<b>Sonderfall: Korrekturvereinbarung</b> .....	61
5.1	Was ist eine Korrekturvereinbarung? .....	61
5.2	Gegenüberstellung Korrekturvereinbarung – Abmahnung .....	62
5.3	Vorteile einer Korrekturvereinbarung .....	62
5.4	Inhalt einer Korrekturvereinbarung .....	65
5.4.1	Dokumentation des Sachverhaltes .....	65
5.4.2	Eingeständnis der Pflichtverletzung .....	66
5.4.3	Versprechen für die Zukunft .....	67
5.4.4	Vereinbarung konkreter Maßnahmen .....	67
5.4.5	Konsequenzen/Sanktionen .....	68
5.5	Leitfaden für ein Personalgespräch über eine Korrekturvereinbarung .....	71
5.6	Scheitern der Korrekturvereinbarung .....	73
5.6.1	Umsetzung einer inhaltlichen Konsequenz .....	73
5.6.2	Ausspruch einer Kündigung .....	74
5.7	Fazit .....	74
<b>6</b>	<b>Vorgehen des Arbeitnehmers gegen eine ausgesprochene Abmahnung</b> .....	75
6.1	Anspruch des Arbeitnehmers auf Entfernung einer Abmahnung aus der Personalakte .....	75
6.1.1	Formell nicht ordnungsgemäßes Zustandekommen .....	76
6.1.2	Unrichtige Tatsachenbehauptung .....	76
6.1.3	Unrichtige rechtliche Bewertung .....	76
6.1.4	Verletzung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit .....	77

6.1.5	Kein schutzwürdiges Interesse des Arbeitgebers am Verbleib in der Personalakte .....	78
6.2	Frist zur Geltendmachung des Entfernungsanspruches .....	81
6.2.1	Entfernungsanspruch im bestehenden Arbeitsverhältnis .....	81
6.2.2	Entfernungsanspruch im beendeten Arbeitsverhältnis .....	81
6.2.3	Entfernungsanspruch: typische Praxis-Konstellationen .....	82
6.3	Gerichtliche Geltendmachung des Entfernungsanspruches .....	83
6.4	Rechtsfolgen der gerichtlichen Durchsetzung des Entfernungsanspruches .....	84
6.4.1	Entfernung und Vollstreckung .....	84
6.4.2	Entfernung und Warnfunktion .....	85
<b>7</b>	<b>Checkliste Abmahnung</b> .....	<b>87</b>
7.1	Checkliste Abmahnungsgespräch .....	87
7.2	Checkliste schriftliche Abmahnung .....	88
<b>8</b>	<b>Musterabmahnungen</b> .....	<b>91</b>
8.1	Abmahnung wegen alkoholbedingten Fehlverhaltens (Alkoholverbot) .....	91
8.2	Abmahnung wegen Verweigerung der Teilnahme an einer ärztlichen Untersuchung .....	93
8.3	Abmahnung wegen Erstattung einer Anzeige .....	95
8.4	Abmahnung wegen Verstoß gegen Arbeitsschutzvorschriften .....	96
8.5	Abmahnung wegen Verstoß gegen Anzeigepflicht (Arbeitsunfähigkeit I) .....	98
8.6	Abmahnung wegen Verstoß gegen Nachweispflicht (Arbeitsunfähigkeit II) .....	100
8.7	Abmahnung wegen genesungswidrigen Verhaltens (Arbeitsunfähigkeit III) .....	101
8.8	Abmahnung wegen Vorlage einer gefälschten AU-Bescheinigung (Arbeitsunfähigkeit IV) .....	103
8.9	Abmahnung wegen Androhung Krankfeiern (Arbeitsunfähigkeit V) ....	105
8.10	Abmahnung wegen Arztbesuch während Arbeitszeit (Arbeitsunfähigkeit VI) .....	107
8.11	Abmahnung wegen Arbeitszeitbetrug .....	108
8.12	Abmahnung wegen Beleidigung (eines Kollegen) .....	110
8.13	Abmahnung wegen Verweigerung von Überstunden .....	111
8.14	Abmahnung wegen Verstoß gegen Datenschutz .....	113
8.15	Abmahnung wegen Selbstbeurlaubung .....	115
8.16	Abmahnung wegen Diebstahl .....	116
8.17	Abmahnung wegen Spesenbetrug .....	118

---

8.18	Abmahnung wegen privater Internetnutzung I (ausdrückliches Verbot) .....	119
8.19	Abmahnung wegen privater Internetnutzung II (kein ausdrückliches Verbot) .....	121
8.20	Abmahnung wegen mangelnder Körperhygiene .....	122
8.21	Abmahnung wegen sexueller Belästigung .....	124
8.22	Abmahnung wegen unangemessener Kleidung .....	126
8.23	Abmahnung wegen Arbeitsverweigerung .....	127
8.24	Abmahnung wegen Nebentätigkeit ohne Zustimmung .....	129
8.25	Abmahnung wegen Verletzung der Wahrheitspflicht .....	131
8.26	Abmahnung wegen Verstoß gegen Wirtschaftlichkeitsgebot .....	133
8.27	Abmahnung wegen Betriebsrat, fehlende Abmeldung I .....	134
8.28	Abmahnung wegen Betriebsrat, fehlende Abmeldung II .....	136
8.29	Abmahnung wegen Missbrauch Dienstwagen .....	137
8.30	Muster einer Korrekturvereinbarung .....	139
8.31	Muster einer Ermahnung .....	140
<b>Literatur</b> .....		<b>143</b>

---

## Über die Autoren



**Pascal Croset** ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht. Seine auf Arbeitsrecht spezialisierte Kanzlei *Croset – Fachanwälte für Arbeitsrecht* betreut bundesweit kleine, mittelständische und große Unternehmen mit bis zu 4000 Mitarbeitern, ebenso wie Angestellte aller Einkommensklassen, Führungskräfte, leitende Angestellte und Geschäftsführer bei arbeitsrechtlichen Fragestellungen.



**Dr. Markus Dobler** ist Arbeits- und Organisationspsychologe, sowie Diplom-Kaufmann. Er blickt auf eine 20-jährige Berufserfahrung als Unternehmer und Führungskraft zurück. Als Inhaber der Dr. Dobler-Optimierung liegt sein Schwerpunkt in den Bereichen Führungskommunikation und Profiling.

---

# Abkürzungsverzeichnis

a. A.	anderer Ansicht
Abs.	Absatz
AG	Arbeitgeber
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AN	Arbeitnehmer
ArbG	Arbeitsgericht
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AU	Arbeitsunfähigkeit
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI. I	Bundesgesetzblatt Teil I
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BR	Betriebsrat
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz
bzw.	beziehungsweise
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
d. h.	das heißt
EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz
evtl.	eventuell
etc.	et cetera
gem.	gemäß
GewO	Gewerbeordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i. d. R.	in der Regel
i. H. v.	in Höhe von

i. S. d.	im Sinne des
i. V. m.	in Verbindung mit
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LAG	Landesarbeitsgericht
LPersVG	Landespersonalvertretungsgesetz
MDR	Monatsschrift für Deutsches Recht (Zeitschrift)
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (Zeitschrift)
o. Ä.	oder Ähnliches
PersVG	Personalvertretungsgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
StGB	Strafgesetzbuch
st. Rspr.	ständige Rechtsprechung
TVG	Tarifvertragsgesetz
TVöD	Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst
TV-L	Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
z. B.	zum Beispiel
ZPO	Zivilprozessordnung



---

## 1.1 Gesetzliche Regelungen und Rechtsprechung

Der Abmahnung kam im Arbeitsrecht der Bundesrepublik Deutschland von Anfang an eine bedeutende Rolle zu. Erstmals Erwähnung findet die Abmahnung im Rahmen der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) in einer Entscheidung vom 03.12.1954<sup>1</sup>.

In der Folgezeit arbeiteten Rechtsprechung und Literatur die Konturen der Abmahnung als Ausfluss des sogenannten Ultima-Ratio-Prinzips immer präziser heraus, bis das BAG (soweit ersichtlich) erstmalig in seiner Entscheidung vom 29.07.1976<sup>2</sup> den allgemeinen Leitsatz aufstellte, dass vor einer ordentlichen Kündigung „in der Regel“ eine Abmahnung erforderlich sei.

Eine zumindest ansatzweise gesetzliche Regelung erfolgte erst durch das Gesetz zur Modernisierung des Schuldrechts vom 26.11.2001<sup>3</sup> im Rahmen der §§ 314 Abs. 2, 323 Abs. 2 BGB. Die für die Personalpraxis relevanten rechtlichen und tatsächlichen Anforderungen an die Abmahnung muss der Personaler indes weiterhin exklusiv der facettenreichen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes entnehmen.

---

## 1.2 Bedeutung der Abmahnung im Arbeitsrecht: betrieblich und prozessual

Die praktische Bedeutung der Abmahnung für das Arbeitsrecht ist erheblich – und zwar sowohl unter betrieblichen als auch unter prozessualen Gesichtspunkten.

---

<sup>1</sup> BAG, Urteil vom 03.12.1954–1 AZR 150/54.

<sup>2</sup> BAG, Urteil vom 29.07.1976–3 AZR 50/75.

<sup>3</sup> BGBl. I 2001, Seite 3138.