

UMSETZUNGSHILFE Nr. 54

Konsequenzen in der Mitarbeiterführung



Januar 2026

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ihre Umsetzungshilfe kompakt:

Konsequenz in der Mitarbeiterführung

Lernen Sie die vier Stufen der Eskalationspyramide kennen:

- Gespräch
- Gesprächsnotiz
- Abmahnung
- Kündigung/Trennung

Wie lassen sich diese Stufen nutzen, um Mitarbeiter fair und konsequent zu führen? Beziehen Sie dabei den Betriebsrat frühzeitig mit ein, um Konsequenz transparent zu gestalten.

Wie können Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter beeinflussen? Aus der UH66 wissen wir, dass es drei wirksame Hebel gibt: Erstens **Vorbild**, zweitens **Einsicht** und drittens **Konsequenz**.

Vorbild bedeutet, die Führungskraft das Verhalten vorlebt, das sie von ihren Mitarbeitern erwartet. Einsicht bedeutet, die Führungskraft greift zum Äußersten und redet mit seinen Mitarbeitern. Dabei werden Erwartungen geklärt und Zusammenhänge erklärt. Verstehen Mitarbeitende den Sinn, zeigen sie in der Regel das gewünschte Verhalten. Was aber, wenn Vorbild und Einsicht nicht ausreichen? Dann braucht Führung Konsequenz.

Wie Konsequenz fair, transparent und nachvollziehbar eingesetzt wird, ist Gegenstand dieser Umsetzungshilfe.

1. Die Eskalationspyramide

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sind Fertigungsleiter einer Produktion von Metallteilen. In der gesamten Fertigungshalle gilt die Regel, dass Sicherheitsschuhe getragen werden. Sie sehen einen Mitarbeiter, der ohne Sicherheitsschuhe durch die Fertigung läuft. Was tun Sie?

1.1 Das Gespräch: Sie greifen zum Äußersten!

Sie greifen zum Gespräch. Sie sprechen den Mitarbeiter direkt und zeitnah an. Doch was sagen Sie konkret?

-
1. Was er falsch gemacht hat.
 2. Wie es richtig geht.

In der Praxis erleben wir immer wieder, dass Vorgesetzte Fehlverhalten nicht unmittelbar ansprechen. Stattdessen wird das Thema in der nächsten Teambesprechung pauschal adressiert, etwa mit Sätzen wie: „Aus gegebenen Anlass möchte ich nochmal darauf hinweisen, dass in der Fertigung Sicherheitsschuhe getragen werden müssen“.

Das ist gut gemeint, aber wirkungslos. Wirksamer ist es, Fehlverhalten immer sofort und persönlich anzusprechen. Sprechen Sie mit dem Verursacher - nicht mit 95% Unbeteiligten.

1.2 Die Gesprächsnotiz

Zwei Wochen später sehen Sie denselben Mitarbeiter erneut ohne Sicherheitsschuhe. Was tun Sie?

Belassen Sie es bei einem weiteren Gespräch analog Punkt 1.1, entsteht leicht ein endloser Gesprächskreisel. Sie reden und reden und reden – das Verhalten ändert sich jedoch nicht.

Wenn Ihnen die Durchsetzung einer Regel wichtig ist, gehen Sie eine Stufe weiter und greifen Sie zu einem Gespräch mit Gesprächsnotiz. Sie führen erneut ein Gespräch, mit dem Unterschied, dass Sie den Inhalt schriftlich festhalten und vom Mitarbeiter unterschreiben lassen.

Verweigert der Mitarbeiter die Unterschrift, holen Sie sich einen Zeugen (vielleicht den gemeinsamen nächst höheren Vorgesetzten), vor dem die Gesprächsnotiz vorgelesen wird. In diesem Fall bestätigt der Zeuge den Inhalt. Aber HALT: Ziel bleibt immer die Unterschrift des Mitarbeiters, nicht der Zeuge. Gesprächsnotizen haben keine arbeitsrechtliche Relevanz und spielen in der formalen Eskalation keine Rolle. Formfehler sind daher nicht möglich.

Ziel der Gesprächsnotiz ist die Verhaltensänderung – nicht die Eskalation. Der Mitarbeiter unterzeichnet einen „Arbeitsvertrag im Kleinen“ und fühlt sich dadurch verbindlich gebunden.

Vermeiden Sie Begriffe wie „Ermahnung“. Es geht nicht um Mahnen, sondern um Klarheit. Vermeiden Sie außerdem die Festlegung von Konsequenzen im Wiederholungsfall, da Sie sich sonst vorzeitig festlegen würden.

Bei der Gesprächsnotiz haben sich zwei Stufen bewährt:

Stufe 1: Die Gesprächsnotiz wird zunächst vertraulich verwahrt (z. B. im Schreibtisch des Vorgesetzten). Tritt das Fehlverhalten innerhalb eines vereinbarten Zeitraums nicht erneut auf, laden Sie den Mitarbeiter zu einem Kaffee ein und vernichten die Gesprächsnotiz gemeinsam. Das Thema ist damit erledigt. Fragt man den Mitarbeiter später nach dem Grund für die Verhaltensänderung, lautet die Antwort häufig: „Ich habe es verstanden.“

Bemerkenswert: Der Mitarbeiter zeigt Einsicht, obwohl über Konsequenz gearbeitet wurde. Dies funktioniert nur bis zur Gesprächsnotiz Stufe 1.

Stufe 2: Die Gesprächsnotiz wird in der Personalakte abgelegt. Dort verbleibt sie dauerhaft. In dieser Stufe ist die Chance auf Einsicht häufig vertan.

Die Inhalte der Gesprächsnotiz sind:

1. Was hat der Mitarbeiter falsch gemacht.
2. Wie geht es richtig.
3. Unterschrift.

1.3 Die Abmahnung

Einige Wochen später sehen Sie denselben Mitarbeiter erneut ohne Sicherheitsschuhe in der Fertigung. Was jetzt? Dann folgt der nächste Schritt der Eskalationspyramide: die Abmahnung.

Die Abmahnung ist eine einseitige Willenserklärung des Arbeitgebers. Sie besteht aus vier zwingenden Bausteinen:

1. Sachverhalt (wann, wo, wer)
2. Fehlverhalten (was, wie)
3. Richtigverhalten
4. Konsequenz im Wiederholungsfall

Aufgrund ihrer juristischen Bedeutung wird die Abmahnung in vielen Unternehmen durch die Personalabteilung oder die Geschäftsleitung erstellt. Die Mitwirkung der direkten Führungskraft ist dabei jedoch zentral, da jede Formulierung später beleg- und überprüfbar sein muss. Eine Abmahnung sollte daher so kurz wie möglich, aber so konkret wie nötig sein, damit auch eine nicht sachverständige Person die vier Bausteine klar erkennen und nachvollziehen kann.

Sachverhalt und Fehlverhalten beschreiben stets einen konkreten Einzelfall. Allgemeine Formulierungen wie „Der Mitarbeiter hat die Arbeitszeit nicht eingehalten“ entwerten eine Abmahnung sofort.

Begriffe wie „mehrfach“ oder „wiederholt“ schwächen die Position des Arbeitgebers, da sie nahelegen, dass das Verhalten zuvor toleriert wurde – und damit offenbar nicht so gravierend war.

Darüber hinaus muss erkennbar sein, dass der Mitarbeiter für die Zukunft weiß, wie das richtige Verhalten aussieht. Das Richtigverhalten ist daher stets klar, konkret und aus der Perspektive eines Laien zu beschreiben, da ein Richter den Text später verstehen können muss.

Erst die Beschreibung der Konsequenz macht die Abmahnung zur Abmahnung. Aus ihr muss eindeutig und verständlich hervorgehen, wie der Arbeitgeber reagieren wird, wenn das gleiche Fehlverhalten erneut auftritt.

Wie viele Abmahnungen sind notwendig, um kündigen zu können?

In der Regel genügt eine Abmahnung, sofern die Konsequenz „Kündigung im Wiederholungsfall“ eindeutig benannt ist. Die Annahme, es seien zwei oder drei Abmahnungen erforderlich, ist ein verbreiteter Irrtum. Mehrere Abmahnungen zum gleichen Sachverhalt können sogar schädlich sein, da sich die Führungskraft die berechtigte Frage gefallen lassen muss, warum nicht früher konsequent gehandelt wurde.

Was ist der Zweck der Abmahnung - die Kündigung?

Nein. Ziel der Eskalationspyramide ist nicht das Erreichen der obersten Stufe, sondern stets die Verhaltensänderung. Das gilt auch für die Abmahnung. Die Abmahnung hat eine klare Warnfunktion. Sie macht dem Mitarbeiter deutlich, dass das beanstandete Verhalten einzustellen ist.

Gute Führungskräfte – und ebenso gute Betriebsräte – befürworten eine frühe Abmahnung, um eine spätere Kündigung möglichst zu vermeiden.

1.4 Kündigung/Trennung

Trotz Abmahnung zeigt der Mitarbeiter erneut das gleiche Fehlverhalten. Damit hat er deutlich gemacht, dass er nicht bereit ist, sein Verhalten zu ändern. Wird in dieser Situation keine Trennung vollzogen, entsteht für andere Mitarbeitende der Eindruck, dass Konsequenzen angedroht, aber nicht umgesetzt werden.

Gleichzeitig gilt: Auch in dieser Situation bleibt Führung menschlich. Es ist sinnvoll, dem Mitarbeiter eine einvernehmliche Trennung anzubieten, etwa in Form eines Aufhebungsvertrags im Rahmen des Gütetermins vor dem Arbeitsgericht. In der Praxis reicht der Mitarbeiter häufig Kündigungsschutzklage ein, da er ohne Klage regelmäßig keinen Anspruch auf Arbeitslosengeld hat. Dieses Vorgehen ist daher kein Zeichen von Eskalation, sondern Teil des arbeitsrechtlichen Normalprozesses.

Um Zeit, Energie und Kosten zu sparen, kann es sinnvoll sein, bereits frühzeitig eine gütliche Trennung anzubieten, unter Einhaltung der Kündigungsfrist und gegen Zahlung einer Abfindung nach § 1a Abs. 2 Kündigungsschutzgesetz.

Diese Abwicklungsvereinbarung wird üblicherweise im Gütetermin vor dem Arbeitsgericht geschlossen.

2. Was ist Fairness?

Ist es fair, einem Mitarbeiter zu kündigen, nur weil er keine Sicherheitsschuhe getragen hat?

Wenn die Regel bekannt ist und die Konsequenz bei einem Verstoß ebenfalls klar ist, dann ist es fair. Fairness entsteht nicht durch Milde, sondern durch Klarheit und Verlässlichkeit.

Wenn Sie als Führungskraft fair und konsequent führen wollen, kommunizieren Sie Ihre Erwartungen zur Einhaltung von Regeln klar im Vorfeld.

Dazu eignet sich das Nicht-Technische-Training (NTT)¹. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern zunächst die Eskalationspyramide. Sammeln Sie anschließend gemeinsam mit dem Team die Fehlverhalten, die im jeweiligen Arbeitsbereich relevant sind. Abschließend diskutieren Sie, welche Eskalationsstufe zu welchem Fehlverhalten passt.

Diese Diskussion findet bewusst zu einem Zeitpunkt statt, an dem kein Fehlverhalten vorliegt. Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter deutlich strenger mit Fehlverhalten umgehen, als viele Führungskräfte erwarten.

Nach dieser gemeinsamen Klärung kennen alle Mitarbeitenden die relevanten Fehlverhalten und die dazugehörigen Konsequenzen. Tritt später eines dieser Fehlverhalten auf, ist die Freude zwar gering, die Einsicht jedoch hoch, dass die Führungskraft genau so konsequent handelt, wie es zuvor im NTT gemeinsam vereinbart wurde.

3. Der Betriebsrat

Der Betriebsrat erschrickt, als die Tür zum Büro aufgerissen wird und ein erboster Mitarbeiter auf ihn zukommt. „Die wollen mir kündigen, nur weil ich einmal meine Sicherheitsschuhe nicht getragen habe!“, ruft der puterrote Mitarbeiter. „So leicht wird dir hier nicht gekündigt“, stellt sich der Betriebsrat auf die Seite des Mitarbeiters.

¹ UH33 Führen mit Erwartungen www.umsetzungshilfe.de/33

Damit ist die Situation bereits verfahren. Der Betriebsrat hat Position bezogen und beim Mitarbeiter – und damit auch bei seinem Wähler – die Erwartung geweckt, dass es nicht zu einer Kündigung kommen wird. Warum passiert das?

Sicherlich, weil es zur Aufgabe des Betriebsrats gehört, die Interessen der Mitarbeiter zu vertreten. Aber auch, weil er die andere Seite der Geschichte nicht kennt – nämlich die Sicht des Vorgesetzten. Wäre der Vorgesetzte vor der Anwendung einer Eskalationsstufe auf den Betriebsrat zugegangen, hätte dieser anders reagieren können. Denn eines ist klar: Der Mitarbeiter wird nach dem Gespräch mit dem Vorgesetzten regelmäßig den Betriebsrat aufsuchen – mitunter sogar mit der Bitte, am Gespräch teilzunehmen.

Ist der Betriebsrat nicht informiert, entsteht schnell die beschriebene Solidarisierung mit dem Mitarbeiter. Kennt der Betriebsrat jedoch den Verlauf, etwa dass der Mitarbeiter bereits mehrfach wegen fehlender Sicherheitsschuhe aufgefallen ist, ändert sich das Gesprächsklima deutlich. In vielen Fällen unterstützt der Betriebsrat dann sogar das Vorgehen der Führungskraft. Informieren Sie den Betriebsrat daher frühzeitig und sachlich über Ihre Sicht der Situation.

Fragen Sie den Betriebsrat jedoch nicht, ob Sie eine Gesprächsnotiz oder Abmahnung aussprechen dürfen. Der Gesetzgeber hat dem Betriebsrat im Betriebsverfassungsgesetz bei der Eskalation von Fehlverhalten bewusst keine Mitbestimmung eingeräumt.

Bei einer Abmahnung empfiehlt sich die Information des Betriebsrats. Bei einer Kündigung ist der Betriebsrat zwingend vorher anzuhören. Lehnt der Betriebsrat die Kündigung ab, kann der Arbeitgeber dennoch kündigen – bei Fehlverhalten besteht keine Mitbestimmung des Betriebsrats.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie Ihre offenen Seminare! Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, D-76137 Karlsruhe

Verantwortlich: Enrico Briegert

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com