

Abmahnungen – rechtssicher formulieren und Konflikte vermeiden

„Lunch & Learn“ 24. September 2025
Arbeitsrecht-Lunch

Bernadette Solange Baas
Rechtsanwältin

Inhalt

- Teil 1: Einleitung
- Teil 2: Anforderungen an eine wirksame Abmahnung
- Teil 3: Formulierungsbeispiele

$$2 + 2 = 5$$
A close-up photograph of a right hand holding a black marker, writing the number '5' on a white surface. The hand is wearing a dark blue and white striped shirt sleeve. The equation '2 + 2 = 5' is written in a large, bold, black, handwritten font.

Teil 1: Einleitung

Teil 1: Einleitung



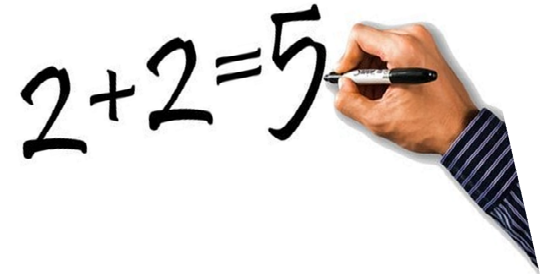
Teil 1: Einleitung

Abmahnung

- Rüge des konkreten Fehlverhaltens.
- Verbindung der Rüge mit der Androhung von arbeitsrechtlichen Konsequenzen (verhaltensbedingte Kündigung) im Wiederholungsfall.

Teil 1: Einleitung

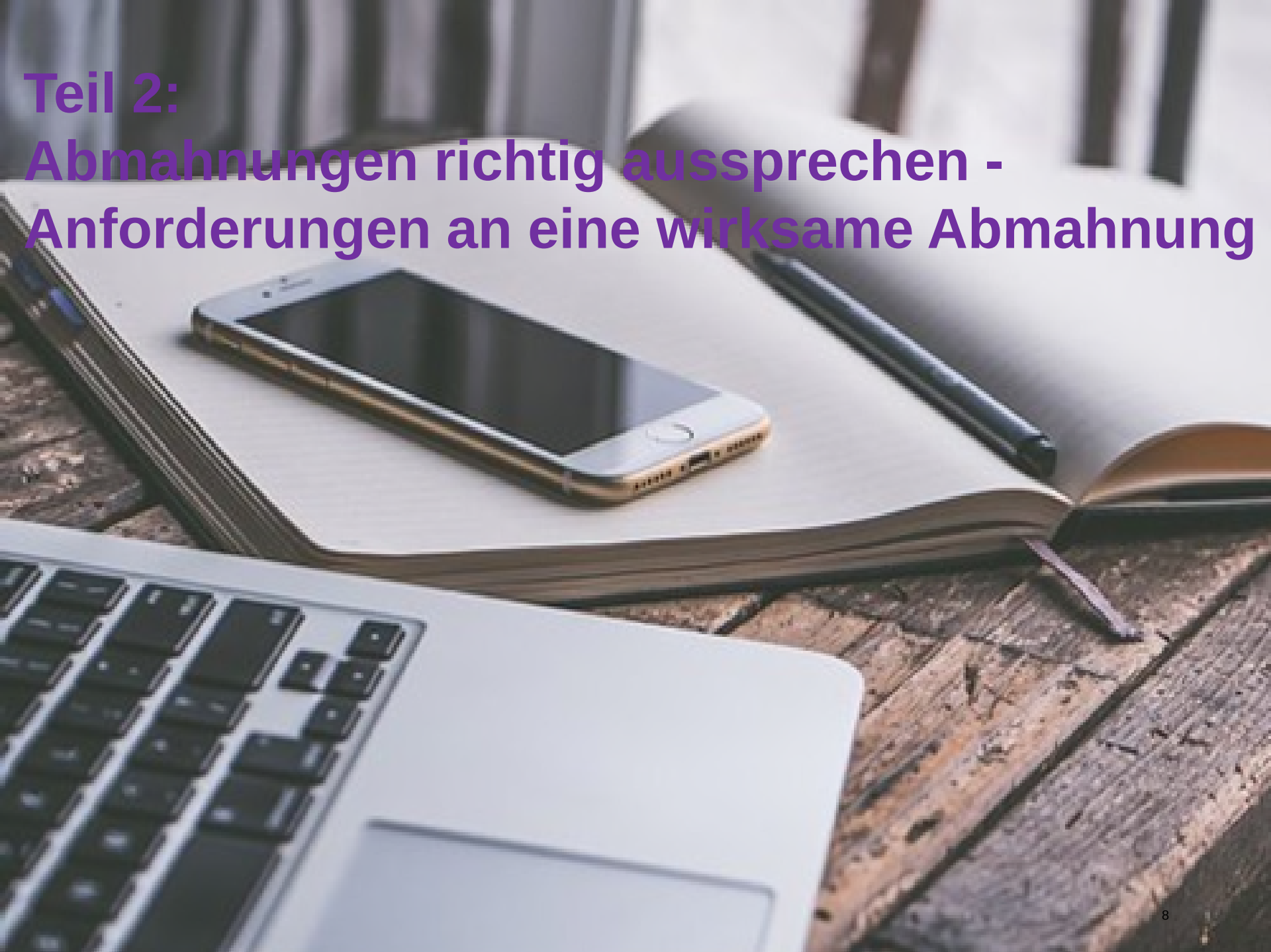
- Kann er nicht anders oder will er nicht anders?
 - Steuerbares Fehlverhalten ist Voraussetzung.
 - Arbeitnehmer macht „willentlich“ etwas falsch, d.h. er kann sein Verhalten aktiv beeinflussen („steuern“).
 - Klassische Beispiele für steuerbares Verhalten:
 - ❖ gezielte Schlechtleistung
 - ❖ Arbeitsverweigerung
 - ❖ unbefugtes Verlassen des Arbeitsplatzes
 - ❖ eigenmächtiger Urlaubsantritt



Teil 1: Einleitung

- Klassische Fälle von nicht steuerbarem Verhalten:
 - ❖ Alkoholerkrankung
 - ❖ Schaden aufgrund plötzlicher Bewusstlosigkeit
- Abgrenzungsschwierigkeiten?
 - „Alkoholkonsum“: Gesteuert oder Erkrankung?
 - Low Performer: „Bewusst“ schlecht arbeiten oder kann der Arbeitnehmer nicht besser, obwohl er seine gesamte Arbeitskraft abrufen?

Teil 2: Abmahnungen richtig aussprechen - Anforderungen an eine wirksame Abmahnung



Teil 2: Abmahnung – Grundlagen (1/2)

Form?

- Mündlich oder schriftlich.
- Aus Beweis Zwecken: schriftlich vorzugswürdig.

Frist?

- Keine Fristbindung.
- Aber: Je zeitnäher sie ausgesprochen wird, desto erkennbarer wird, dass der Arbeitgeber den Verstoß ernst nimmt.

Teil 2: Abmahnung - Grundlagen (2/2)

Unterzeichner?

- Kündigungsberechtigte Personen (gesetzliche Vertreter wie z. B. ein Vorstandsmitglied).
- Besondere Bevollmächtigte (z. B. Prokuristen, Personalleiter).
- Alle Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Aufgabenstellung dazu befugt sind, verbindliche Anweisungen bezüglich des Ortes, der Zeit sowie der Art und Weise der vertraglich geschuldeten Arbeitsleistung zu erteilen.

Sammel- abmahnung?

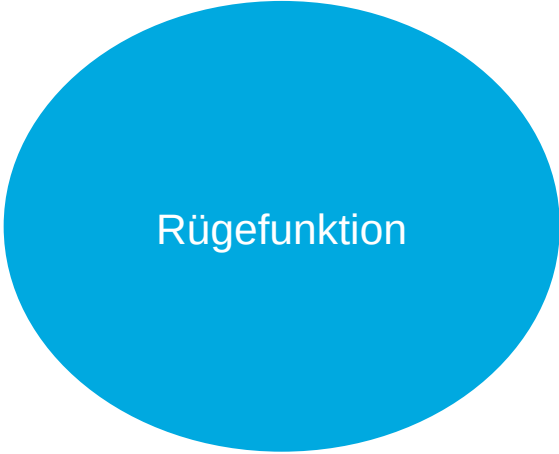
- Mehrere Pflichtenverstöße werden in einem Schreiben abgemahnt
- Grundsätzlich möglich / zulässig.



Empfehlung: Nein!

Teil 2: Abmahnung – Funktionen (1/3)

- Funktionen der Abmahnung

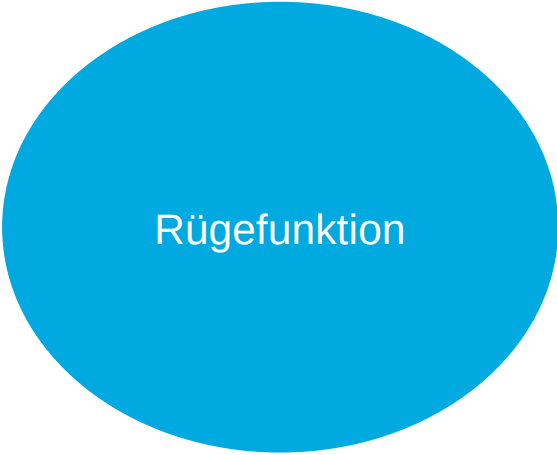


Rügefunktion



Warnfunktion

Teil 2: Abmahnung – Funktionen (2/3)



Rügefunktion

BAG v. 27.11.2008 – 2 AZR 675/07:

„Als Gläubiger der Arbeitsleistung weist der Arbeitgeber den Arbeitnehmer als seinen Schuldner auf dessen vertragliche Pflichten hin und macht ihn auf die Verletzung dieser Pflichten aufmerksam (Rügefunktion).“

- Genaue Bezeichnung des Fehlverhaltens erforderlich.
- Hinweis, dass dieses konkrete Fehlverhalten eine Pflichtverletzung darstellt.

Teil 2: Abmahnung – Funktionen (3/3)



Warnfunktion

BAG v. 27.11.2008 – 2 AZR 675/07:

„Zugleich fordert er ihn für die Zukunft zu einem vertragstreuen Verhalten auf und kündigt, wenn ihm dies angebracht erscheint, individualrechtliche Konsequenzen für den Fall einer erneuten Pflichtverletzung an (Warnfunktion).“

- Unmissverständlicher Hinweis ...
- auf die arbeitsrechtliche Konsequenzen...
- bei einer gleichartigen Pflichtverletzung.

Teil 2: Abmahnung – Beispiel (1/3)

- **Beispiel: Erkrankung und Arbeitsunfähigkeitsmeldung**
 - Arbeitsunfähigkeit als solche: kein steuerbares Verhalten.
 - Aber: Anzeige der Arbeitsunfähigkeit → Steuerbares Verhalten.
 - Achtung: Unterscheidung Anzeigepflicht von der Nachweispflicht.

Teil 2: Formulierungsbeispiel (2/3)

Aufbau einer Abmahnung

–

ein „Musterdokument“ als „Rahmen“ für die Verwendung im Einzelfall:

„An [...]

[...]

Abmahnung

Sehr geehrte(r) Frau/Herr [...],

am [...Datum...] haben wir festgestellt, dass Sie Ihren arbeitsvertraglichen Pflichten nicht nachgekommen sind.

[...Darstellung des Sachverhalts...]

Sie haben damit gegen eine Verpflichtung aus dem Arbeitsverhältnis verstoßen. Wir weisen Sie ausdrücklich darauf hin, dass es zu Ihren arbeitsvertraglichen Pflichten gehört, [...]

Teil 2: Formulierungsbeispiel (3/3)

Ihr schuldhaftes Fehlverhalten stellt einen Pflichtenverstoß dar, den wir zum Anlass für eine Abmahnung nehmen.

***Wegen des festgestellten Pflichtenverstoßes
mahnen wir Sie hiermit ab.***

Wir bitten Sie eindringlich, in Zukunft Ihren Pflichten aus dem Arbeitsvertrag zu genügen.

Ferner weisen wir Sie ausdrücklich darauf hin, dass Sie bei einer gleichartigen Pflichtverletzung mit weitergehenden arbeitsrechtlichen Konsequenzen rechnen müssen, die bis hin zu einer ordentlichen oder außerordentlichen Kündigung des Arbeitsverhältnisses reichen können.

Die Geltendmachung weiterer oder anderer Ansprüche wegen des Vorfalls bleibt ausdrücklich vorbehalten.

Diese Abmahnung werden wir zu Ihrer Personalakte nehmen.

Mit freundlichen Grüßen

[...]

Teil 3:

Beispiele für unwirksame Abmahnungen



Teil 3: Beispiele Abmahnung (1/3)

Falsch	Es fehlt:
<i>"Es stellte sich heraus, dass Sie letzte Woche das Ihnen zugewiesene Objekt nur unzureichend gereinigt haben. Für diesen Vorgang gibt es einen Reinigungsbericht Ihres Vorarbeiters"</i>	– Zeitpunkt – Ort der Tätigkeit – Darstellung, welche Tätigkeiten an welchen Orten nicht erbracht wurden.

Richtig
<i>"Am [..] waren Sie aufgrund des Ihnen mitgeteilten Schichtplanes verpflichtet, in der Zeit von [..] Uhr bis [..] Uhr das Objekt in der [..] Straße Nr. [..] in [..] zu reinigen. Konkret waren Sie verpflichtet, in dem zuvor genannten Objekt das gesamte Treppenhaus sowie die sich in der 2. Etage befindlichen Räume zu reinigen.</i> <i>Nach Aussage Ihres Vorarbeiters, Herrn/Frau [..] waren zum Zeitpunkt Ihres Dienstschlusses am [..] [..] d. h. um [..] Uhr, weder das Treppenhaus noch die sich in der 2. Etage befindlichen Räume Nr. [..], Nr. [..] und Nr. [..] gereinigt. Entgegen Ihrer vertraglichen Pflicht haben Sie das Treppenhaus und die sich auf der 2. Etage des Objektes in der [..]-Straße Nr. [..] in [..] befindlichen Räume Nr. [..], Nr. [..] und Nr. [..] überhaupt nicht gereinigt.</i> <i>[...]"</i>

Teil 3: Beispiele Abmahnung (2/3)

Falsch	Es fehlt:	Richtig
"Am [...] sind Sie nicht an Ihrem Arbeitsplatz erschienen. Sie haben es unterlassen, hierüber Ihren Vorgesetzten zu informieren. Erst später haben Sie sich telefonisch bei der/dem [...] krank gemeldet."	– Genaue Angabe, wann der Arbeitnehmer hätte erscheinen müssen. – Genaue Angabe, bei welcher Person er sich hätte melden müssen. – Genaue Uhrzeit der tatsächlichen Meldung.	„Am [...] waren Sie aufgrund des Ihnen mitgeteilten Schichtplanes verpflichtet, Ihre vertraglich vereinbarte Tätigkeit als [...] um [...] Uhr in [...] aufzunehmen. Um [...] Uhr sind Sie dort jedoch nicht zum Dienst erschienen. Sie haben es unterlassen, Ihren Vorgesetzten, Herrn/Frau [...] unmittelbar nach dem Beginn Ihres Dienstes um [...] Uhr über Ihre Arbeitsverhinderung unter Angabe der voraussichtlichen Dauer der Arbeitsunfähigkeit zu verständigen. Auch eine dritte Person hat der/die [...] nicht in Ihrem Auftrag von ihrer Arbeitsverhinderung in Kenntnis gesetzt. Erst um [...] Uhr haben Sie sich bei Herrn/Frau [...] telefonisch krank gemeldet. [...]“

Teil 3: Beispiele Abmahnung (3/3)

Falsch	Es fehlt:	Richtig
<i>„Im Rahmen der monatlichen Lohnabrechnung haben Sie es versäumt, Lohndaten fristgerecht einzugeben, wodurch es zu Verzögerungen der Lohnauszahlung kam.“</i>	– Genaue Angabe, welche Lohnabrechnung (Kalendermonat) betroffen ist. – Genaue Angabe, für welche Mitarbeiter die Lohndaten verspätet eingegeben wurden. – Konkretisierung der Verzögerung.	<i>„Im Rahmen der monatlichen Lohnabrechnung für den Kalendermonat [■] haben Sie es versäumt, Lohndaten für die Mitarbeiter [■], [■] und [■] fristgerecht, d. h. bis spätestens zum [■], einzugeben, wodurch es zu Verzögerungen der Lohnauszahlung kam. Die Lohnauszahlung erfolgte erst am [■] und nicht – wie in den Richtlinien [■] zur Lohnabrechnung vorgesehen – zum [■] eines jeden Kalendermonats.“</i>

Bernadette Solange Baas



Dentons Europe (Germany) GmbH & Co. KG
Markgrafenstraße 33, 10117 Berlin

Bernadette.Baas@dentons.com
+49 30 26473 642

Bernadette Solange Baas ist Senior Associate im Berliner Dentons-Büro. Als Rechtsanwältin vertritt sie Unternehmen gerichtlich und außergerichtlich in allen Fragestellungen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts. Zu ihren Beratungsschwerpunkten gehören die Vertragsgestaltung sowie die Beratung von Unternehmen bei Vertragsbeendigungen und im Hinblick auf Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmervertretungen.

Erfahrung

- **Verschiedene mittelständische Unternehmen:** Beratung bei der Gestaltung von Arbeitsverträgen und Geschäftsführerdienstverträgen sowie bei der kontinuierlichen Anpassung von Musterverträgen an die jeweilige aktuelle Rechtslage, auch unter Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Neuerungen.
- **Verschiedene mittelständische Unternehmen der Metall- und Elektrobranche:** Prozessführung vor den Arbeitsgerichten.

Mitgliedschaften

- Deutscher Anwaltsverein

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

