

# Wie Zeugnisse den Leistungen der Mitarbeiter gerecht werden

Arbeitszeugnisse unterscheiden sich oft nur geringfügig und Formulierungen wie „Er hat zu unserer vollsten Zufriedenheit gearbeitet“ sind weit verbreitet. Doch aussagefähige und leistungsgerechte Zeugnisse sind nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für deren zukünftige Arbeitgeber von großer Bedeutung.

KARL-HEINZ LIST

Die Gesamtbeurteilung mit den üblichen Zufriedenheitsfloskeln in Arbeitszeugnissen lässt keine realistischen Rückschlüsse auf Qualifikation und Leistung zu. Die Beurteilung der Leistung nach dem Zeugniscode ist eine Bewertung nach Schulnoten, von sehr gut bis ungenügend. Da schlechte Noten in Arbeitszeugnissen äußerst selten sind und die Bewertungen

Karl-Heinz List ist als selbständiger Berater in Personalfragen tätig, 29525 Uelzen, Tel. (05 81) 3 89 30 30, karlheinz.list@gmail.com

in der Regel zwischen befriedigend und sehr gut schwanken, haben die Zeugnisse nur eine geringe Aussagekraft. Die Zeugnisse gleichen sich wie ein Ei dem anderen. Schulnoten eignen sich nicht, Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten differenziert und angemessen darzustellen. Sie sind nichts sagend, weil sie keine Aussagen über die tatsächliche Leistung, die Stärken und die positiven Arbeitsergebnisse enthalten. Tüchtige Mitarbeiter kommen schlecht dabei weg, weil Zeugnisleser nicht erkennen können, ob es sich tat-

sächlich um ein gutes Zeugnis handelt. Wer mit Bewerberauswahl zu tun hat, weiß, dass Arbeitszeugnisse bei der Auswahl heute so gut wie keine Rolle spielen.

## Das Arbeitszeugnis sollte individuelle Qualifikation und Leistung beurteilen

Die Beurteilung der Leistung ist immer subjektiv und kann deshalb auch falsch sein, weil Menschen sich irren können. Wie steht es mit dem rechtlichen Aspekt dieses Problems? Ein Arbeitnehmer schuldet vertraglich eine Leistung mittlerer Art und Güte (§ 243, Absatz 1 BGB), also eine „befriedigende Leistung“. Will ein Arbeitnehmer vor dem Arbeitsgericht eine bessere Bewertung erstreiten, so das Bundesarbeitsgericht, hat er „Tatsachen vorzutragen und zu beweisen, aus denen sich eine bessere Beurteilung ergeben soll“. Beurteilt der Arbeitgeber die Leistungen unterdurchschnittlich, also schlechter als „befriedigend“, ist er beweispflichtig.

Für die Arbeitgeber und Zeugnisaussteller stellt sich die Frage: Wie schreibt man mit geringstem Aufwand ein qualifiziertes Arbeitszeugnis, das die rechtlichen Vorgaben erfüllt, der Leistung des Mitarbeiters gerecht wird und dem Zeugnisleser in einer klaren, präzisen Sprache Informationen liefert über Qualifikation, Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten? Das Zeugnis sollte Informationen darüber enthalten, wie der Mitarbeiter seine Stärken mit welchen Ergebnissen und Erfolgen zum Nutzen des Unternehmens eingesetzt hat.

Zeitgemäße Arbeitszeugnisse sind das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs. Die Anforderungen werden den tatsächlichen Fähigkeiten und Leistungen gegenübergestellt.

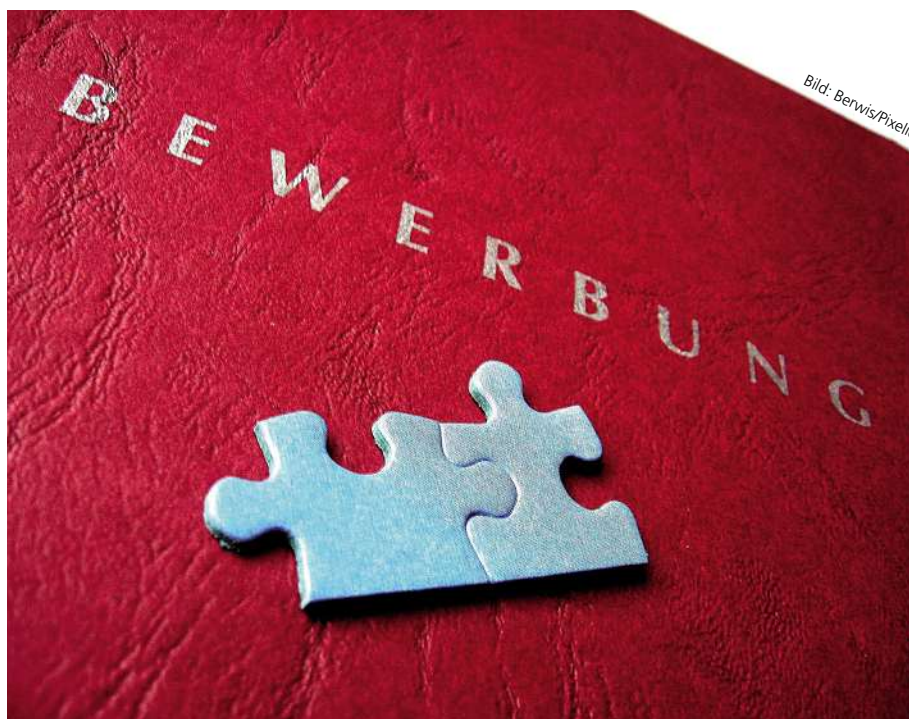


Bild: Berwix/Pixelio

Arbeitszeugnisse sollten Unternehmen darüber aufklären, ob die künftigen Mitarbeiter bereits erfolgreich gearbeitet haben und ob sie ihnen bei der Lösung ihrer Probleme helfen können.

Von einem Buchhalter verlangt man kein ausgeprägtes Verkaufstalent wie bei einem Außendienstmitarbeiter. Und bei einer Blumenverkäuferin muss das Zahlenverständnis nicht so ausgeprägt sein wie bei einem Controller. Unterschiedliche Jobs erfordern unterschiedliche Fähigkeiten.

### Beim Erstellen auf die Stärken des Mitarbeiters konzentrieren

Wie sollten Arbeitszeugnisse sein? Ein Unternehmen sollte sich auf die Stärken des Mitarbeiters konzentrieren und darauf, wie er sie zum Nutzen der Firma einsetzen konnte. Die Schwächen interessieren uns hier nicht. Entscheidend sind die positiven Arbeitsergebnisse, die man konkret im Zeugnis darstellen sollte.

Das Fachwissen, die geistigen, kreativen und sozialen Fähigkeiten und die Lern- und Veränderungsbereitschaft gehören beim Arbeitszeugnis zur „Leistung“. Zur eigentlichen Arbeitsleistung zählt man:

- ▶ die Arbeitsweise (selbständig, effizient, sorgfältig),
- ▶ den Arbeitseinsatz (engagiert, begeistert, zielorientiert),
- ▶ die Arbeitsergebnisse (Ziele erreicht, Nutzen, Erfolg).

Bei Führungskräften gehört zur Arbeitsleistung auch die Führungsleistung. Die Führungsleistung hat etwas zu tun mit den Führungsfähigkeiten, wie planen, organisieren, Ziele setzen und kontrollieren, und dem tatsächlichen Führungsverhalten. Also damit, ob die Führungskraft zusammen mit dem Team erfolgreich ist.

Die Führungsleistung wird heute etwas anders definiert als vor zwanzig Jahren. Führungskräfte müssen Impulse geben, Veränderungen einleiten, die Mitarbeiter bei ihrer



Bild: MM-Archiv

Ein Unternehmen sollte sich auf die Stärken des Mitarbeiters konzentrieren und darauf, wie er sie zum Nutzen der Firma einsetzen konnte.

Arbeit unterstützen und sie in ihrer Entwicklung fördern. Sie müssen Konflikte fair lösen und die Probleme in Teamarbeit bewältigen. Führungskräfte gehören selbst zum Team, sie sind ein Teil der Gruppe. Sie müssen deshalb fähig sein, zu koordinieren, ausgleichend zu wirken und menschliche Nähe und Vertrauen herzustellen.

Die Gesamtbeurteilung sollte eine Antwort auf die Frage sein, worin der Beitrag zum Unternehmenserfolg bestand.

### Die Arbeitsergebnisse im Zeugnis deutlich zum Ausdruck bringen

Unternehmen wollen bei der Suche nach qualifiziertem Personal wissen, ob die künftigen Mitarbeiter bereits erfolgreich gearbeitet haben und ob sie ihnen bei der Lösung ihrer Probleme helfen können. Bei der Bewerberauswahl brauchen sie Antworten auf die Fragen:

- ▶ Welche Stärken/Fähigkeiten konnte der Mitarbeiter nutzbringend einsetzen?
- ▶ Welche Ergebnisse/Erfolge hat er mit seiner Arbeit erzielt?
- ▶ Was war sein Beitrag zum Ganzen?

Hier ein paar Beispiele aus Zeugnissen, die ergebnisorientiert formuliert sind:

- ▶ Er hat dafür gesorgt, dass unsere Qualitätsstandards aktualisiert und eingehalten wurden.
- ▶ Sie hat den Umsatz in ihrem Verkaufsbereich gegenüber dem Vorjahr um x% gesteigert.
- ▶ Sie hat unseren Außendienst neu strukturiert, neue Produkte im Markt platziert, die

Mitarbeiter geschult, Umsätze und Erlöse gesteigert und damit entscheidend zum Unternehmenserfolg beigetragen.

Mit der Software „Das neue Arbeitszeugnis“ können Arbeitgeber in kurzer Zeit aussagefähige und leistungsgerechte Zeugnisse schreiben. Die CD-Rom enthält:

- ▶ Beurteilungsbogen für den beurteilenden Vorgesetzten: Er kreuzt die zutreffenden Textbausteine an, ändert oder ergänzt sie mit individuellen Formulierungen.
- ▶ Selbsteinschätzungsbogen: Der Mitarbeiter wird beteiligt. Er macht Angaben über seine Aufgaben und die Verantwortung, formuliert Arbeitsergebnisse und Erfolge und gibt eine Selbsteinschätzung, welche seiner Stärken er bei der Erfüllung seiner Aufgaben einsetzen konnte.
- ▶ Textbausteine, die man ändern, ergänzen, neu hinzufügen und dann dauerhaft speichern kann. Die Firma erhält damit ein Zeugnisverfahren, das auf ihr Unternehmen zugeschnitten ist. Die Bausteine sind in kurzen, präzisen Sätzen formuliert. Die Software enthält Textbausteine für das Schreiben von Zeugnissen für Fach- und Führungskräfte sowie zusätzliche Bausteine für Pflegepersonal, IT-Berufe, gewerbliches Personal und Auszubildende.
- ▶ Informationen über die rechtlichen Aspekte: gesetzliche Grundlagen, neueste Rechtsprechung.
- ▶ 35 Musterzeugnisse als Anregung, um künftig Zeugnisse zu schreiben, die sich an den Stärken und positiven Arbeitsergebnissen des Mitarbeiters orientieren. **MM**

### Vorteile

## Was für den Einsatz der Software spricht

- ▶ Zeit sparen: Ablauf wird optimiert, schnelle Beurteilung durch Vorgesetzten.
- ▶ Mitarbeiter wird beteiligt: weniger Ärger, größere Akzeptanz, keine Prozesse.
- ▶ Tüchtige Mitarbeiter erhalten gute, aussagekräftige Zeugnisse.
- ▶ Keine Schulnoten: Beurteilung der Leistung und des Arbeitsverhaltens nach Qualifikation, Stärken und Arbeitserfolgen.

Quelle: [www.software-arbeitszeugnisse.de](http://www.software-arbeitszeugnisse.de)