

DAS NEUE ARBEITSZEUGNIS

Bei den Arbeitszeugnissen sind wir noch nicht im 21. Jahrhundert angekommen. Die Arbeitgeber schreiben Arbeitszeugnisse wie vor hundert Jahren. Im Museum der Arbeit in Hamburg sind Zeugnisse aus dem 19. Jahrhundert archiviert, die Formulierungen enthalten, die auch heute noch üblich sind: „Er hat zu unserer vollsten Zufriedenheit gearbeitet.“

Keine Schulnoten, was dann?

Die Gesamtbeurteilung mit den üblichen Zufriedenheitsfloskeln lassen keine realistischen Rückschlüsse auf Qualifikation und Leistung zu. Die Beurteilung der Leistung nach dem Zeugniscode ist eine Bewertung nach Schulnoten, von sehr gut bis mangelhaft.

Da schlechte Noten in Arbeitszeugnissen äußerst selten sind und die Bewertungen 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 tatsächlich 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 Bundesarbeitsgericht hat schon immer den Zeugnisausstellern die Formulierungsfreiheit zugestanden. Arbeitgeber sind frei in ihrer Entscheidung, ob sie die Formulierung des Zeugniscodes verwenden oder das Zeugnis in einer offenen und verständlichen Sprache schreiben. Diese Freiheit sollten die Arbeitgeber endlich nutzen.

Wir brauchen keine Schulnoten.

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 gegenüber gestellt.

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.

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 (Managementfähigkeiten = planen, organisieren, Ziele setzen, kontrollieren) und dem tatsächlichen Führungsverhalten:

Ist die Führungskraft zusammen mit dem Team erfolgreich?

Die „Führungsleistung“ wird heute etwas anders definiert als vor zwanzig Jahren. Führungskräfte müssen Impulse geben, Veränderungen einleiten, die Mitarbeiter bei ihrer 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. Dazu gehört Empathie, offen zu sein für Kritik und eigene Fehler einzugestehen. Die Gesamtbeurteilung sollte eine Antwort auf die Frage sein: Worin besteht der Beitrag zum Unternehmenserfolg?

Stärken und Arbeitsergebnisse

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 werden.
- Sie hat den Umsatz in ihrem Verkaufsbezirk gegenüber dem Vorjahr um .x % gesteigert, was auch die Erlöse deutlich erhöht hat.
- Die Ergebnisse der Projektarbeit „Arbeitszeitflexibilisierung“ hat unter seiner Leitung zu einer besseren Anpassung von Öffnungs- und Arbeitszeiten geführt und damit zu mehr Kundenzufriedenheit.
- Sie hat Verbesserungsvorschläge gemacht, die dazu geführt haben, dass die Reklamationsrate erheblich gesenkt wurde.
- Unter seiner Federführung wurde das EDV-System SAP R/3 eingeführt, was dazu beigetragen hat, das Unternehmen wettbewerbsfähiger zu machen.
- Sie hat unseren Außendienst neu strukturiert, neue Produkt im Markt platziert, die Mitarbeiter geschult, Umsätze und Erlöse gesteigert und damit entscheidend zum Unternehmenserfolg beigetragen.

Das neue Verfahren

1. Leistung ergebnisorientiert beurteilen

Die Leistung kann nur der unmittelbare Vorgesetzte beurteilen. Dazu sollte er Unterstützung durch die Personalabteilung erhalten in Form eines Beurteilungsbogens, wo Formulierungen für die Qualifikation (Fach- und Sozialkompetenz) bereits formuliert sind und das Zutreffende anzukreuzen ist. Sätze über konkrete Arbeitsergebnisse und – erfolge muss der Vorgesetzte allerdings selbst formulieren.

2. Mitarbeiter beteiligen

Bitten Sie den Mitarbeiter, seine wichtigsten Aufgaben zu formulieren und eine Selbsteinschätzung abzugeben über seine Stärken und wie er sie mit welchen positiven Arbeitsergebnissen einsetzen konnte.

Bevor Sie die Endfassung schreiben, sollten Sie dem Mitarbeiter den Zeugnisentwurf zeigen, ob alle Informationen, die er selbst beigesteuert hat, korrekt im Zeugnis erwähnt werden. Falls er mit der Leistungsbewertung nicht einverstanden sein, sollte der unmittelbare Vorgesetzte seine Beurteilung begründen ohne sich zu rechtfertigen.

Widerstehen Sie der Versuchung, ein Gefälligkeitszeugnis auszustellen. Wenn jeder ein gutes Zeugnis bekommt, dann sind Zeugnisse nichts wert.

3. Ökonomisch schreiben

Auch bei Mitarbeitern mit langer Beschäftigungsdauer oder bei Führungskräften sollte das Zeugnis nicht länger sein als zwei DIN-A4-Seiten sein.

Verzichten Sie auf die codierte Zeugnissprache. Schreiben Sie klar, verständlich und leserfreundlich in kurzen, präzisen Sätzen.

Schreiben Sie den Text in der Gegenwartsform. Das wirkt lebendiger. Außerdem ist es auch zulässig, da das Zeugnis am letzten Arbeitstag ausgestellt wird.

4. Anforderungen zusätzlich aufnehmen

Die Anforderungen an den Stelleninhaber im Zeugnis zu nennen, gehört nicht zum gesetzlichen Bestandteil des Zeugnisses. Trotzdem ist es empfehlenswert, weil sonst kein Soll-Ist-Vergleich möglich ist: Was soll er können? Was kann er wirklich?

5. Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen

Tüchtige Mitarbeiter haben Anspruch auf gute, aussagekräftige Zeugnisse, damit sie bei Bewerbungen die Nase vorn haben. Dies bedeutet für Unternehmen, dass Zeugnisse wieder eine Bedeutung bei der Bewerberauswahl bekommen.

Hier eine Gegenüberstellung von zwei guten Zeugnissen, die beide die rechtlichen Vorgaben erfüllen, sich aber in Sprache und Informationsgehalt unterscheiden. Urteilen Sie selbst:

ZEUGNIS alt

Herr Michael Pütz, geboren am 6. März 1977 in Nürnberg, war in der Zeit vom 01. September 2005 bis zum 31. Dezember 2008 als Personalreferent Vertrieb in unserem Unternehmen tätig.

Zu seinen Aufgaben gehörte:

- die Vorbereitung von Stellenausschreibungen in Abstimmung mit den Fachabteilungen
- die Schaltung von Stellenausschreibungen in Zusammenarbeit mit Agenturen
- die Vorauswahl von Bewerbern
- die Durchführung und Auswertung von Interviews
- die Aufstellung des Personalstellenplans und des Personalbudgets
- die Klärung arbeitsrechtlicher Fragen
- die Durchführung von Mitarbeiter-Beurteilungsgesprächen

Herr Pütz war stets hoch motiviert und arbeitete sich aufgrund seiner guten Auffassungsgabe schnell und erfolgreich in neue Problemstellungen ein. Er hat ein umfassendes und ausgezeichnetes Fachwissen, das er ständig in eigener Initiative zu unserem Vorteil aktualisierte. Er zeichnete sich stets durch einen sehr effizienten und systematischen Arbeitsstil aus und lieferte stets eine überdurchschnittliche Arbeitsqualität. Hervorzuheben ist sein ausgeprägtes Organisationsgeschick und sein Urteilsvermögen auch in schwierigen Verhandlungen und Gesprächen. Seine Leistungen haben stets unsere volle Anerkennung gefunden.

Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen war jederzeit einwandfrei.

Herr Pütz verlässt das Unternehmen auf eigenen Wunsch. Wir bedauern dies und danken ihm für seine stets überzeugenden Leistungen sehr. Für seinen weiteren Berufsweg wünschen wir ihm alles Gute und weiterhin Erfolg.

Hamburg, den 31. Dezember 2008
Hermann Kunze
Personalleiter

Zeugnis neu

Herr Michael Pütz, geboren am 6. März 1977, ist seit 1. September 2005 bei uns als Personalreferent Vertrieb beschäftigt.

Aufgaben / Verantwortung:

- Personalverantwortung (4 Mitarbeiter)
- Personalsuche und -auswahl
- Personalentwicklung (Auszubildende, Weiterbildung)
- Personalcontrolling
- Personaladministration (Gehaltsabrechnung, administrative Abwicklung von der Einstellung bis zur Entlassung- 450 Mitarbeiter)

Für diese Position sind gute Fachkenntnisse und Erfahrung im Personalwesen erforderlich; außerdem Empathie, Führungseigenschaften und gute Kenntnisse im Arbeits- und Sozialrecht.

Herr Pütz ist ein kenntnisreicher und talentierter Personalfachmann, der seine Aufgaben engagiert anpackt. Er hat sich ständig weitergebildet und Seminare besucht zur aktuellen Rechtsprechung im Arbeitsrecht, zu neuen Methoden der Personalsuche, der Gesprächsführung und zur sozialverträglichen Trennung mit Unterstützung von Outplacementberatern.

Herr Pütz plant und organisiert seine Arbeit systematisch. Er hat gute Ideen, entwickelt Konzepte und setzt sie um. Er bereitet Präsentationen professionell vor und kann seine Gedanken klar und anschaulich formulieren. Er ist rhetorisch begabt.

Herr Pütz ist Veränderungen gegenüber aufgeschlossen und findet sich in neuen Situationen schnell zurecht. Er hat eine positive Ausstrahlung und kann Menschen für sich einnehmen. Er ist zuverlässig und loyal, geht auf Menschen zu, kommuniziert offen, arbeitet konstruktiv mit anderen zusammen und trägt Konflikte fair aus. Er arbeitet selbständig, schnell, effizient, sorgfältig und erzielt gute Ergebnisse. Auch unter Termindruck arbeitet er überlegt und sicher. Er ist belastbar und bewältigt hohen Arbeitsanfall. Er kann seine Stärken zum Nutzen des Unternehmens einsetzen. Er hat u.a. eine Konzeption zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter entwickelt und erfolgreich umgesetzt. Eine Projektgruppe unter seiner Leitung hat Vorschläge für die Entgeltfindung

(Provisionen) bei Außendienstmitarbeitern erarbeitet und in Kooperation mit der Vertriebsleitung und dem Betriebsrat eingeführt.

Herr Pütz hat wesentlich dazu beigetragen, dass alle Mitarbeiter Weiterbildungs-Seminare besuchen, um auf dem neuesten Stand der Dinge zu sein und kundenorientiert zu arbeiten. Die Führungskräfte hatten die Möglichkeit, ihre kommunikativen Fähigkeiten zu verbessern, um auch schwierige Mitarbeitergespräche zu führen.

Mit seinem Engagement, seinen Ideen und seiner Tatkraft hat Herr Pütz wesentlich zum Unternehmenserfolg beigetragen.

Bei Auswahl und Einsatz seiner Mitarbeiter hat Herr Pütz eine sichere Hand. Er gibt seinem Team Impulse, ermutigt seine Mitarbeiter eigene Vorschläge zu machen und unterstützt sie dabei, ihre Fähigkeiten einzusetzen und ihre Stärken zu entfalten. Er informiert seine Mitarbeiter rechtzeitig, vereinbart Ziele und Leistungsstandards und kontrolliert den Arbeitsfortschritt und die Ergebnisse. Er sagt seinen Mitarbeitern, was er von ihnen erwartet und gibt ihnen eine Rückmeldung über ihre Leistungen.

Herr Pütz hat einen guten Kontakt zu seinen Mitarbeiter. Das Arbeitsklima ist entspannt. Die Mitarbeiter vertrauen ihm. Zu seinem Vorgesetzten und seinen Kollegen hat er ein gutes Verhältnis. Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist trotz der Interessengegensätze konstruktiv.

Herr Pütz verlässt das Unternehmen auf eigenen Wunsch, was wir sehr bedauern. Wir danken für seine engagierte Mitarbeit und wünschen ihm alles Gute und weiterhin viel Erfolg.

Hamburg, den 31. Dezember 2008
Unterschriften
Personalleiter / Personalvorstand

Software (CD-ROM): DAS NEUE ARBEITSZEUGNIS

Mit Unterstützung der Software DAS NEUE ARBEITSZEUGNIS (DNA) löst der Zeugnisaussteller sein Zeugnisproblem: Wie schreibe ich in kürzester Zeit ein qualifiziertes Arbeitszeugnis, das die rechtlichen Vorgaben erfüllt, der Leistung des Mitarbeiters gerecht wird und dem Zeugnisleser in einer klaren, präzisen Sprache Informationen gibt über Qualifikation, Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten. Das Zeugnis sollte eine Antwort sein auf die Frage: Wie konnte der Mitarbeiter seine Stärken mit welchen Ergebnissen und Erfolgen zum Nutzen der Organisation einsetzen?

Hilfsmittel / Instrumente

Die Software (CD-ROM) ist eine Mehrplatzversion und enthält:

Beurteilungsbogen für den beurteilenden Vorgesetzten: Er kreuzt an, welche Anforderungen für die Aufgabe erforderlich sind und wie der Mitarbeiter die Kriterien erfüllt hat (Soll-Ist-Vergleich). Er kreuzt die zutreffenden Textbausteine an, ändert oder ergänzt sie mit individuellen Formulierungen. Mit zusätzlichen Bausteinen formuliert er die konkreten Arbeitsergebnisse (z.B. Reklamationen reduziert) und den Beitrag zum Unternehmensganzen, wie etwa: „Sie hat bei den Projekten X und Y gute Ideen geliefert und damit zum Gelingen beigetragen.“

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, neue 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, in einer nicht codierten Sprache.

Die Software enthält zusätzliche Bausteine für Pflegepersonal, IT-Berufe, Gewerbliches Personal und Auszubildende.

Informationen über die rechtlichen Aspekte: Gesetzliche Grundlagen, die Rechtsprechung und die daraus hervorgehenden Rechtsgrundsätze: Wahrheit, Wohlwollen, Vollständigkeit, Klarheit.

35 Musterzeugnisse als Anregung, um künftig Zeugnisse zu schreiben, die sich an den Stärken und positiven Arbeitsergebnissen des Mitarbeiters orientieren. Sie möchten bestellen?

Weitere Informationen und Bestellung www.software-arbeitszeugnisse.de