

## Was sind zeitgemäße Arbeitszeugnisse?

Zeitgemäße Arbeitszeugnisse sind das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs. Die Anforderungen werden den tatsächlichen Fähigkeiten und Leistungen gegenüber gestellt. Von einem Lagerarbeiter erwartet niemand Kreativität, wie etwa bei einem Werbeleiter. Von einem Buchhalter verlangt man kein Verkaufstalent. Und bei einer Blumenbinderin muss das Zahlenverständnis nicht so ausgeprägt sein wie bei einem Revisor. Unterschiedliche Jobs erfordern unterschiedliche Fähigkeiten. Ein Verkäufer im Außendienst braucht mehr Enthusiasmus als Vorsicht und mehr emotionale Stabilität als etwa ein Qualitätsmanager oder Controller. Ein Unternehmer muss risikofreudiger sein als eine Führungskraft im mittleren Management.

Wer Zeugnisse ausstellt, hat zwei Probleme zu lösen: Das Sprach- und das Beurteilungsproblem. Mit der Sprache richtig umzugehen und jemand beurteilen ist auch sonst nicht einfach. Das ist wohl auch der Grund, warum Zeugnisaussteller hartnäckig an den Formulierungen und Bewertungen des Zeugniscode festhalten. Das erfordert weniger Schweiß.

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 Zeugnis sollte außerdem leicht lesbar sein. Zeugnisaussteller sollten deshalb Bandwurmsätze vermeiden, sie hemmen den Lesefluss.

Sie sollten kurze, klare und anschauliche Sätze formulieren. Das ist zeitsparend und deshalb ökonomisch.

Was die Beurteilung der Leistung angeht, sollte eine Struktur erkennbar sein. Die Beurteilungskriterien müssen als roter Faden sichtbar werden. Eine übersichtliche Gliederung und eine Aufgabenbeschreibung in Stichworten erleichtern das Lesen.

In Deutschland und in der Schweiz besteht die gesetzliche Pflicht, ein Arbeitszeugnis auszustellen. Es gibt aber auch die Verpflichtung des Arbeitgebers, ein Arbeitszeugnis so zu formulieren, dass die sie der Leistung des Mitarbeiters gerecht wird und gleichzeitig einem Dritten (z.B. bei einer Bewerbung) Informationen über die Qualifikation und Leistung liefert.

## Inhaltsverzeichnis

### Warum sich etwas ändern sollte

#### Was sind zeitgemäße Arbeitszeugnisse?

- Wie alles anfang: Zeugnisse als Disziplinierungsmittel
- Beurteilung der Leistung
- Arbeitsmarktfähigkeit
- Das Arbeitszeugnis aus der Sicht des Bewerbers

#### Arbeitszeugnisse analysieren und interpretieren

- Informationen für die Personalauswahl
- Zeugniscode
- Verdeckte Beurteilungen
- Analyse von Originalzeugnissen
- Schlusssatz
- Überinterpretationen

#### Die sprachlichen Anforderungen

- Information
- Konkret und anschaulich
- Kurze Sätze statt Bandwurmsätze
- Gegenwart oder Vergangenheit?
- Weniger Hauptwörter, mehr Verben
- Papierstil vermeiden
- Der aufgeblasene Stil
- Sprachlich verunglückt
- Formulieren kann man lernen (Übungen)

#### Zeugnisse schreiben: Die Organisation

- Soll-Ist-Vergleich

- Vorgesetzter beurteilt
- Struktur
- Beteiligung des Mitarbeiters: Selbstbeurteilung
- Arbeitsablauf Zeugniserstellung
- Beurteilungsbogen Arbeitszeugnis, Beispiele:
  - \* Außendienst-Mitarbeiter (+ Zeugnisenwurf)
  - \* Leiter Controlling (+ Zeugnisenwurf)
  - \* Auszubildende Bürokauffrau (+ Zeugnisenwurf)
- Formulierungshilfen: Fach- und Führungskräfte, Auszubildende
- Beurteilungsgespräch

### **Rechtliche Aspekte**

- Wer hat einen Rechtsanspruch?
- Ausbildungszeugnis
- Welche rechtlichen Anforderungen muss ein Zeugnis erfüllen?
- Beurteilung von Leistung und Führung (Sozialverhalten)
- Austrittsgründe
- Zwischenzeugnis
- Rechtsgrundsätze: Wahrheit, Wohlwollen, Individualität, Vollständigkeit
- Was nicht im Zeugnis stehen darf
- Verwirkung / Verjährung
- Betriebsübergang
- Insolvenz
- Haftung
- Rechtsprechung
- Zeugnisprozess
- Häufig gestellte Fragen

### **41 Musterzeugnisse**

### **Literatur**

## **Leseprobe**

### **Wie alles anfing: Zeugnisse als Disziplinierungsmittel**

Im Königreich Preußen wurde mit Edikt von 1807 die Erbüntertätigkeit und der Zwangsgesindedienst abgeschafft. Seitdem beruhte das Verhältnis von Dienstpersonal und Herrschaft auf dem freien Arbeitsvertrag. Jetzt war das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und abhängig Beschäftigten in der Gesindeordnung geregelt. Auch andere deutsche Staaten folgten dem Beispiel Preußens, manche erst Jahrzehnte später.

Arbeitszeugnisse gab es bereits beim Gesindezwangsdienst: Mit der Reichspolizeiordnung von 1530 wurden „Atteste für ordnungsgemäßes Ausscheiden“ eingeführt. Kein Dienstherr durfte einen Knecht in sein Haus nehmen, wenn er kein Zeugnis vorweisen konnte, in dem stand, dass er auf ehrliche Weise und mit Zustimmung des letzten Dienstherrn gegangen war. Herrschaften, die Dienstboten ohne Zeugnis beschäftigten oder ein solches verweigerten, drohten Geldstrafen.

1846 wurde in Preußen das „Gesindedienstbuch“ eingeführt:

„Bei Entlassung des Gesindes ist in von der Dienstherrschaft ein vollständiges Zeugnis über die Führung und das Benehmen in das Gesindebuch einzutragen.“

Das Gesindebuch musste vor Dienstantritt bei der örtlichen Polizei vorgelegt werden. Wer von seiner Herrschaft ein schlechtes Zeugnis bekommen hatte, konnte nach zwei Jahren ein neues Gesindebuch bei der Polizei beantragen, wenn er nachweisen konnte, dass er sich in den letzten zwei Jahren tadellos geführt hatte. Als Tugenden galten: Fleiß, Treue, Gehorsam, sittliches Betragen, Ehrlichkeit.

Manche Herrschaften haben ihren Hausmädchen auch deshalb keine schlechte Leistungen bescheinigt, weil sie ihnen die berufliche Zukunft nicht verbauen wollten. Andere stellten Dienstboten nur auf Empfehlung ein, weil sie den Aussagen in den Zeugnissen nicht trauten.

Dienstboten wohnten bei den Herrschaften und durften das Haus nur mit Genehmigung der Herrschaft verlassen. Zum Gottesdienst musste man sie gehen lassen, darauf hatten sie einen Anspruch. Schäden, auch fahrlässig

verursachte, mussten die Dienstboten aus eigener Tasche ersetzen. Wer ohne „gesetzmäßige Ursache“ den Dienst verließ, konnte mit Polizeigewalt zur Fortsetzung gezwungen werden. In der Gesindeordnung waren Strafen vorgesehen: Abmahnung, Verweis, Ausgeh-Verbot, körperliche Züchtigung, Entlassung.

Die Gesindeordnung in Preußen war auch am 1. Januar 1900 noch gültig, als das Bürgerliche Gesetzbuch in Kraft trat. Rechtlich ändert sich etwas, faktisch nicht. Von nun an hatten alle abhängig Beschäftigten, ob Fabrikarbeiter, Verkäuferinnen oder Dienstmägde einen Rechtsanspruch auf ein Arbeitszeugnis. Sie hatten deshalb die Möglichkeit, das Zeugnis einzuklagen. Faktisch änderte sich so gut wie nichts, bis 1918, den Beginn der Weimarer Republik.

### **Zeugniscodes**

Bei den meisten Arbeitszeugnissen werden immer noch die Formulierungen des Zeugniscodes verwendet. Die Rede ist von den zusammenfassenden Leistungsbeurteilungen, den „Zufriedenheitsfloskeln“: Bei einer sehr guten Leistung schreibt man:

Sie hat stets zu unserer vollsten Zufriedenheit gearbeitet.

Diese sprachlich verunglückte Formulierung findet man schon in Arbeitszeugnissen vor dem 1. Weltkrieg.

Als in den 60er Jahren ein Gewerkschaftssekretär die „verschlüsselten Formulierungen“ veröffentlicht hat, sprach man noch von einem „Geheimcode“ der Personalchefs. Inzwischen gibt es viele Bücher, wo man die „Entschlüsselung“ nachlesen kann.

Man hat die Arbeitgeberverbände verdächtigt, diesen Code erfunden zu haben. Nachweisen lässt sich das nicht. Es spricht auch einiges dafür, dass sich diese Zufriedenheitsfloskeln im Laufe der Zeit eingebürgert haben. Ältere Zeugnisse stützen diese Annahme.

Aus dem Gesindebuch eines Hausmädchens vor dem 1. Weltkrieg:

„Durch ihre Leistungen und Führung  
hat sie meine vollste Zufriedenheit erworben.“

Im Archiv des Museums für Arbeit in Hamburg findet man Arbeitszeugnisse, die bereits Formulierungen enthalten, wie sie auch noch heute in ähnlicher Form verwendet werden:

Zeugnis Arbeiter Maschinenbauanstalt, 1872

„...und hat sich während dieser Zeit als gewandter,  
fleißiger und anständiger Arbeiter erwiesen, was ich  
demselben hierdurch gerne bescheinige. Er hat bis  
heute zu meiner vollkommenen Zufriedenheit gearbeitet.“

Zeugnis Expedientin, 1914 -1918:

„... und die ihr übertragenden Arbeiten stets zu  
unserer Zufriedenheit erledigt. Treu, fleißig  
und ehrlich ist sie gewesen..“

Zeugnis „Musterkleberin“, 1920 - 1923

„Fräulein X war ordentlich und fleißig und hat die  
ihr übertragenden Arbeiten zu unserer vollsten  
Zufriedenheit ausgeführt.“

Passen diese verdeckten Beurteilungen noch in die heutige Zeit?

Steht nicht in den Unternehmensleitbildern, man wolle offen und ehrlich miteinander umgehen? Die verdeckte Sprache des Zeugniscodes ( „... er hat sich bemüht, den Anforderungen gerecht zu werden“ bedeutet: mangelhafte Leistungen) hat sich überlebt.

Was tun? Der Arbeitgeber hat nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts die Formulierungsfreiheit. Er kann frei entscheiden, ob er die Formulierungen des Zeugniscodes verwenden will oder in einer offenen Sprache schreiben will: Er arbeitet selbständig und eigenverantwortlich und erzielt stets gute Ergebnisse.

## Beurteilung der Leistung

Wer das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitern beurteilt, sollte wissen, dass eine objektive und allgemeingültige Aussage nicht möglich ist. Eine Beurteilung kann nur subjektiv sein und schließt eine Fehleinschätzung nicht aus, weil Menschen eben Fehler machen und Schwächen unterliegen. Gefühle spielen dabei eine wichtige Rolle. Sympathie und Antipathie beeinflussen unser Urteil: Aussehen, Stimme, Sprechweise, Kleidung, Haartracht. Sympathische Menschen - das haben Wissenschaftler herausgefunden - werden als intelligenter, erfolgreicher und glücklicher wahrgenommen. Wir finden Menschen sympathisch, so die Forscher, die uns ähnlich sind. Wenn man einen anderen Menschen wahrnimmt, nimmt man gleichzeitig sich selbst wahr. Das Urteil über einen anderen Menschen kann deshalb mehr über den Beurteiler als über den Beurteilten aussagen.

## Warum Gefühle eine Rolle spielen

Zur Arbeitsleistung, die beurteilt wird, gehört auch das Arbeitsverhalten, die Einstellung dazu, die Kommunikation und Kooperation mit Kunden, Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Das hat selbstverständlich etwas mit unseren Gefühlen zu tun:

- Kann sich der Mitarbeiter im Außendienst schnell auf Kundenwünsche einstellen?
- Hat der Chef im Umgang mit seinen Mitarbeitern seine Gefühle unter Kontrolle? Ist er beherrscht und diszipliniert?
- Kann der Vorgesetzte bei einem Kündigungsgespräch mit seiner eigenen Angst und mit den negativen Gefühlen der Mitarbeiter umgehen?

Das Arbeitsverhalten gehört zur „Arbeitsleistung“ und muss deshalb auch im Arbeitszeugnis beschrieben werden.

## Emotionale Intelligenz

Der amerikanische Psychologe Daniel Goleman („Emotionale Intelligenz, München 1996) behauptet, dass der Intelligenz-Quotient (IQ) höchstens 20%, die emotionale Intelligenz dagegen 80% des Lebenserfolgs ausmache. Erfolg hänge nicht nur von der Begabung ab, sondern auch von der Fähigkeit, eine Niederlage zu ertragen. Menschen mit Selbstvertrauen würden schnell wieder auf die Beine kommen.

Goleman hält „Empathie“ für eine Führungseigenschaft: Der Vorgesetzte hat die Gefühle der Mitarbeiter zu respektieren und sie in den Prozess intelligenter Entscheidungsfindung einzubauen. Teams gleichen oft einem Hexenkessel, so Goleman, voller versteckter Emotionen. Wer ein Team führen will, muss dafür sorgen, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen, was bei zwei Menschen schon schwierig sein kann.

Ein Manager, der sich nicht empathisch verhält und kein Mitgefühl ausdrücken kann, hat meist auch andere zwischenmenschliche Fähigkeiten nicht entwickelt und wird - so Goleman - über kurz oder lang scheitern.

Die Thesen Golemans im Überblick:

1. Die eigenen Emotionen kennen, seine eigenen Gefühle laufend beobachten, um sich besser zu verstehen.
2. Mit den eigenen Gefühlen so umgehen, dass sie angemessen sind. Wer eine hohe emotionale Intelligenz besitzt, erholt sich schnell von seinen Rückschlägen.
3. Emotionen in den Dienst eines Ziels stellen, emotionale Selbstbeherrschung: Belohnungen aufschieben und die Impulsivität unterdrücken ist die Grundlage jeder Art von Erfolg.
4. Empathie: Die Fähigkeit, sich auf andere einzustellen. Die Unfähigkeit, die Gefühle anderer wahrzunehmen, ist ein großer Mangel an emotionaler Intelligenz.
5. Umgang mit Beziehungen: Die Kunst der Beziehung besteht zum großen Teil darin, mit den Emotionen anderer umzugehen.

## Führungsleistung beurteilen

Um die Führungsleistung im Arbeitszeugnis zu beschreiben, brauchen wir ein Bild davon, was wir heute unter Führung verstehen und von einer Führungskraft erwarten. Früher konzentrierte man sich auf den Führungsstil. Heute weiß man, dass der Führungsstil nicht wichtig ist. Wichtiger ist vielmehr, dass die Führungskraft soziale Fähigkeiten besitzt, zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen kann, glaubwürdig ist und Vertrauen schaffen kann.

Der amerikanische Management-Berater Peter Drucker (Die ideale Führungskraft, 1995) unterscheidet zwischen Effizienz und Effektivität und ordnet den Begriffen unterschiedliche Bedeutungen zu. Die beiden Begriffe werden in der Alltagssprache synonym verwendet für „wirksam“.

Eine „effektive Leistung“ ist nach Drucker eine nutzbare Leistung. „Effizienz“ (lat. efficio = hervorbringen, schaffen, zustande bringen, bewirken) ist nach Drucker die Fähigkeit, die Dinge richtig zu tun. Für Handarbeit brauchen wir Effizienz. Der Handwerker, so Drucker, kann nur nach seiner Leistung gemessen werden, nach Qualität und Quantität. „Effektivität“ bezieht sich auf die geistige Arbeit. Sie kann nur dann einen Nutzeffekt haben, wenn sie sich mit den wichtigen Dingen befasst.

Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, effektiv zu sein, also die wichtigen Dinge zu tun. Manager planen, organisieren, integrieren, geben Impulse. Wirksame Manager unterscheiden sich in Temperament und Fähigkeiten in dem Maße, wie andere Menschen sich auch unterscheiden. Aber gemeinsam sei ihnen die Fähigkeit, die richtigen Dinge zu tun:

- Effektiv arbeitende Führungskräfte wissen, wo ihre Zeit bleibt. Sie arbeiten systematisch und setzen ihre Zeit so wirtschaftlich wie möglich ein.
- Sie konzentrieren sich auf einen Beitrag nach außen. Sie richten ihre Anstrengungen mehr auf die Ergebnisse als auf die Tätigkeit an sich. Sie stellen sich die Frage: Was für Resultate werden von mir erwartet?
- Sie stützen sich auf die positiven Kräfte, auf ihre eigenen, die ihrer Vorgesetzten und Mitarbeiter und auf die positiven Seiten der Situation, d.h. auf das, was man daraus machen kann.
- Sie konzentrieren sich auf die wenigen wichtigen Gebiete, auf denen Leistungen ungewöhnliche Ergebnisse bringen können. Sie setzen Prioritäten und halten sich daran. Sie wissen, dass ihnen nur die Wahl bleibt, erstrangige Dinge zu tun und zweitrangige überhaupt nicht.
- Effektive Führungskräfte treffen effektive Entscheidungen. Sie wissen, dass man das System braucht, um die richtigen Schritte in der richtigen Reihenfolge zu machen. Sie wissen, dass eine wirkungsvolle Entscheidung immer ein Urteil auf der Basis gegensätzlicher Meinungen ist und nicht auf einer Übereinstimmung der Tatsachen beruhen kann.

## Schulnoten

Die Beurteilung der Leistung nach dem Zeugniscode ist eine Bewertung nach Schulnoten, von sehr gut bis ungenügend. Das kommt unserem Bedürfnis nach Klarheit und Eindeutigkeit sehr entgegen. 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. Hinzukommt, dass die weniger guten Noten auch ein Angriff sind auf das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters und auf Widerspruch stoßen. Schulnoten eignen sich nicht, eine Arbeitsleistung differenziert und angemessen zu beurteilen. In Arbeitszeugnissen werden auch keine Schwächen beurteilt. Wenn Mitarbeiter ihren Job gut gemacht haben, müssen die Aufgaben den Fähigkeiten entsprechen.

Es wird höchste Zeit, Arbeitszeugnisse zeitgemäß zu schreiben, das heißt es werden die positiven Arbeitsergebnisse beschrieben.

## Stärken- und ergebnisorientiert

Firmen und Organisationen wollen bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern wissen, ob der künftige Mitarbeiter bereits erfolgreich gearbeitet hat und ihnen bei der Lösung ihrer Probleme helfen kann. Dabei kann eine handlungsorientierte Einstellung und eine optimistische Grundhaltung nützlich sein. Doch Vorsicht: Auch Pessimisten können erfolgreich sein.

Im Arbeitszeugnis geht es nicht um die Frage, ob der Mitarbeiter mit seiner Arbeit und seinem Arbeitgeber zufrieden war. Ein Zeugnisleser und künftiger Arbeitgeber will wissen, welchen Nutzen der Mitarbeiter einem Unternehmen gebracht hat. Peter Drucker schreibt in seinen Büchern, dass es im Management auf die Resultate ankomme, auf den Output und natürlich auch darauf, wie das Unternehmen die Stärken des Mitarbeiters genutzt hat.

Diese Erkenntnis lässt sich heute auf alle Mitarbeiter übertragen. Ein Zeugnisaussteller sollte sich auf folgende Fragen konzentrieren:

- 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, was gemeint ist. Oft ist es leicht, aus der Beschreibung des Arbeitsergebnisses die dazu passende Stärke bzw. Fähigkeit herzuleiten:

Er hat gute Ideen, aus denen er Konzepte entwickelt und in die Praxis umsetzt.

Aus diesem Satz lässt sich Kreativität, konzeptionelles Denken, Durchsetzungsfähigkeit und langer Atem ableiten.

Man kann die Stärke, die Fähigkeit auch direkt im Arbeitszeugnis benennen:

Seine Vorträge und Präsentationen kommen gut an. Er formuliert klar und präzise und kann andere überzeugen. Er ist rhetorisch begabt.

Weitere Beispiele:

- Besprechungen leitet er souverän. Er kann strukturieren und verliert das Gesprächsziel nicht aus den Augen.
- Als Projektleiter zeigt er Führungsqualitäten. Es gelingt ihm, alle Projektmitarbeiter auf die Ziele einzuschwören und zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.
- Sie hat mit ihrem Organisationstalent den Umzug der Firma geplant und reibungslos über die Bühne gebracht.
- Sie hat Tagungen und Workshops organisiert und dafür gesorgt, dass nichts fehlt, sich alle wohl fühlen und alles glatt lief.
- Er hat zusammen mit dem Außendienst ein Konzept entwickelt und realisiert, um die Kundenreklamationen deutlich zu senken.
- Mit viel Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft ist es ihm gelungen, die Widerstände gegen die Einführung eines neuen EDV-gestützten Informationssystems abzubauen, Vertrauen zurück zu gewinnen und Zuversicht zu verbreiten.
- Mit großem Einsatz und seinem verkäuferischen Geschick konnte er vor allem im letzten Jahr neue Kunden gewinnen und den Umsatz um x% steigern.
- Sie hat ein neues Pflegekonzept eingeführt, die Kosten gesenkt und die Dokumentation verbessert.
- Er hat die Durchlaufzeiten für Kreditanträge verkürzt.

Auch bei einfachen Tätigkeiten ist es möglich, Stärken und Arbeitsergebnisse im Zeugnis darzustellen:

- Er hat den Ausschuss reduziert und auf ein akzeptables Maß gebracht.
- Sie ist sehr geschickt mit den Händen und macht kaum Fehler.
- Er hat gute Einfälle und reicht regelmäßig Verbesserungsvorschläge ein, die auch honoriert werden.