



Arbeitsrecht und Personal

▷ Ende des Arbeitsverhältnisses

Karl-Heinz List

Das informative Arbeitszeugnis

Was Sie als Zeugnisaussteller alles
wissen müssen – Mit Schritt-für-Schritt-
Anleitung zur Zeugniserstellung

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Karl-Heinz List

Das informative Arbeitszeugnis

Was Sie als Zeugnisaussteller alles wissen müssen –
Mit Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Zeugniserstellung



Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 0 40/41 33 21-0 · Fax: 0 40/41 33 21-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: März 2013

Copyright © 2013 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1 Arbeitszeugnisse analysieren und interpretieren	3
1.1 Information für die Personalauswahl	3
1.2 Checkliste Analyse	3
1.3 Zeugniscode (Zufriedenheitsskala)	4
1.4 Verdeckte Beurteilungen	5
1.5 Negatives verschlüsselt formuliert	6
1.6 Originalzeugnisse: Aussagen richtig einschätzen	8
2 Zeugnisstruktur, Zeugnisinhalt	13
2.1 Aufgabenbeschreibung	13
2.2 Beurteilung von Leistung und Arbeitsverhalten	13
2.2.1 Kompetenz (Qualifikation)	14
2.2.2 Arbeitsleistung	14
2.2.3 Konzentration auf Stärken und Arbeitsergebnisse	14
2.2.4 Führungsleistung	15
2.2.5 Arbeitsverhalten	17
2.3 Austrittsgründe	18
2.4 Abschlussätze	19
2.5 Einvernehmliche Trennung	20
3 Die Sprache	21
3.1 Gibt es eine Zeugnissprache?	21
3.2 Information für Dritte	21
3.3 Schönreden, Geschwafel, heiße Luft	22
3.4 Sprachlich verunglückt	23
3.5 Verben sind Königswörter, aber sie passen nicht immer	24
3.6 Gegenwarts- oder Vergangenheitsform?	24
4 Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Zeugniserstellung	26
4.1 Ausgangslage	26
4.2 Ablauf in fünf Schritten	26
4.3 Job-Profil	27

4.4	Selbsteinschätzungsbogen	28
4.5	Beurteilungsbogen	30
4.6	Zeugnisenwurf	39
5	Rechtliche Hinweise	42
5.1	Gesetzlicher Anspruch	42
5.2	Vorläufiges Zeugnis	43
5.3	Einfaches Zeugnis	43
5.4	Qualifiziertes Zeugnis	44
5.5	Rechtsgrundsätze	45
5.6	Rechtsprechung	46
5.6.1	Form	46
5.6.2	Formulierungsfreiheit / Beurteilungsspielraum	46
5.6.3	Aufgabenbeschreibung	47
5.6.4	Elternurlaub	48
5.6.5	Unterschrift	48
5.6.6	Verlust / Beschädigung	49
5.6.7	Grund des Ausscheidens	49
5.6.8	Schlussformel: Bedauern, Dank, Zukunftswünsche	49
5.6.9	Fehlzeiten	50
5.6.10	Geknicktes Zeugnis	50
5.6.11	Keine Mitbestimmung des Betriebsrats	50
5.6.12	Was nicht im Arbeitszeugnis stehen darf	50
5.6.13	Holschuld	51
5.6.14	Ausstellungsdatum	52
5.6.15	Verjährung / Verwirkung	53
5.6.16	Betriebsübergang	53
5.6.17	Insolvenz	53
5.6.18	Schadenersatzanspruch	53
5.6.19	Auskunft beim letzten Arbeitgeber	54
Literatur		56

Vorwort

Arbeitszeugnisse gleichen sich oft wie ein Ei dem andern. Sie haben nur eine geringe Aussagekraft und sind für die Bewerberauswahl kaum zu gebrauchen. Das muss nicht so sein.

Für Arbeitgeber und Zeugnisaussteller stellt sich die Frage: Wie schreibt man in möglichst kurzer Zeit 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.

Die Gesamtbeurteilung mit den üblichen Zufriedenheitsfloskeln lassen keine realistischen Rückschlüsse auf die 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. Schulnoten eignen sich nicht, eine Arbeitsleistung differenziert und angemessen darzustellen.

Informative Arbeitszeugnisse sind das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs. Die Anforderungen werden den tatsächlichen Fähigkeiten und Leistungen gegenübergestellt. Von einem Flugzeugmechaniker verlangt man kein Verkaufstalent wie bei einem Außendienstmitarbeiter. Und bei einer Blumenbinderin 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.

Hier erfahren Sie alles, was Sie als Zeugnisaussteller wissen müssen: die rechtlichen Vorgaben, was Wohlwollen bedeutet oder was es mit dem Klarheitsgebot

auf sich hat, wonach Zeugnisse klar und verständlich formuliert sein müssen. An Beispielen erfahren Sie, wie Sie bei der Bewerberauswahl ein Zeugnis analysieren und interpretieren. Außerdem: In einer Schritt-für-Schritt-Anleitung erfahren Sie an einem Beispiel, wie Sie ein informatives und leistungsgerechtes Arbeitszeugnis formulieren.

Der Autor

1 Arbeitszeugnisse analysieren und interpretieren

1.1 Information für die Personalauswahl

Bei der schriftlichen Bewerbung haben neben Bewerbungsschreiben, Schulzeugnissen, Berufsabschlüssen auch Arbeitszeugnisse eine Bedeutung. Die Kunst der Vorauswahl besteht darin, die Informationen der schriftlichen Bewerbung, insbesondere die der Arbeitszeugnisse, mit dem Anforderungsprofil zu vergleichen, also einen Soll-Ist-Vergleich anhand der Unterlagen vorzunehmen. Welche Anforderungen (Soll) werden mit den eingereichten Unterlagen belegt (Ist).

Die entscheidende Frage dabei ist: Wie informativ und aussagefähig sind Arbeitszeugnisse? Wer häufig Zeugnisse liest, dem fällt Folgendes auf:

- Nicht wenige Zeugnisse sind in sich widersprüchlich. Wenn auch die Gesamtbeurteilung gut ausfällt („stets zu unserer vollen Zufriedenheit“), fehlen oft entscheidende Dinge, wie etwa die Empathie bei Erziehern oder der Hinweis auf das selbstständige Arbeiten einer Sekretärin. Bei Führungskräften fehlt häufig die Beurteilung der „Führungsleistung“. Es ist nicht immer eindeutig zu beurteilen, ob das Weglassen absichtlich oder aus Nachlässigkeit erfolgte.
- Es gilt nach wie vor als seriös, langjährigen Mitarbeitern recht ausführliche Zeugnisse zu schreiben. Oft sind es drei oder vier Seiten. Einem Vielleser geht die epische Breite schnell auf die Nerven: Wo steht das Wesentliche? Die Zeugnisaussteller sollten sich auf zwei Seiten beschränken.

1.2 Checkliste Analyse

Bei einer Analyse eines Arbeitszeugnisses geht es um folgende Fragen:

- Ist die Aufgabenbeschreibung vollständig? Fehlen z. B. bei einer Führungskraft die Angaben über die Anzahl der Mitarbeiter, für die sie zuständig war?
- Enthält das Zeugnis unzulässige „verdeckte Beurteilungen“?

- Werden Selbstverständlichkeiten erwähnt?
- Sind Fehler im Zeugnis (Schreib- oder Grammatikfehler)?
- Ist das Zeugnis vollständig? Fehlen Aussagen zu Leistung, Arbeitsverhalten oder zur Führungsleistung?
- Fehlten beim Abschlussatz der Dank und die Zukunftswünsche?
- Wie werden die Leistung und das Verhalten insgesamt beurteilt?
- Geschieht dies per Zeugniscode oder mit einer offenen Formulierung?

1.3 Zeugniscode (Zufriedenheitsskala)

Die meisten Arbeitszeugnisse, das haben empirische Untersuchungen ergeben, enthalten eine „Endbeurteilung“ der Leistung. Viele Arbeitgeber verwenden dazu bestimmte Redewendungen und Floskeln, die man zusammenfassend als „Zeugniscode“ bezeichnet. Es handelt sich um Formulierungen, die sich an den Schulnoten orientieren, aber sehr viel positiver klingen als sie gemeint sind, wie selbst das Bundesarbeitsgericht einräumt.

Zeugniscode

Sehr gut	=	hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht und in besonderer Weise entsprochen
Gut	=	stets zu unserer vollen Zufriedenheit oder: mit seinen Leistungen waren wir vollauf zufrieden
Befriedigend	=	zu unserer vollen Zufriedenheit oder: hat unseren Erwartungen voll entsprochen
Ausreichend	=	zu unserer Zufriedenheit oder: hat unseren Erwartungen entsprochen
Mangelhaft	=	hat sich bemüht, den Anforderungen gerecht zu werden oder: hat im Großen und Ganzen unsere Erwartungen erfüllt

1.4 Verdeckte Beurteilungen

Zu den verdeckten Beurteilungen gehört auch das „Weglassen“ bzw. das „beredete Schweigen“. Das ist der Fall, wenn typische, berufsspezifische Dinge fehlen, bei denen ein Zeugnisleser erwartet, dass sie erwähnt werden, z. B. bei einer Kassiererin die Ehrlichkeit, bei einem Einkaufsleiter das Verhandlungsgeschick oder die Selbstständigkeit bei einer Sekretärin. Oder man schweigt über Dinge, die ins Zeugnis gehören, wie etwa die Führungsleistung.

Ob ein Zeugnis wahr und wohlwollend ist, können wir als Zeugnisleser nicht immer wissen. Aber wir können prüfen, ob die sonstigen Anforderungen erfüllt sind, die an ein Zeugnis gestellt werden müssen, ob das Zeugnis vollständig oder individuell formuliert ist.

Es hat sich in der Praxis eingebürgert, negative Beurteilungen so zu formulieren, dass sie positiv klingen, insbesondere bei nicht ausreichenden Leistungen:

- „Sie zeigte Verständnis für ihre Arbeit.“
- „Er erledigte alle Aufgaben mit großem Fleiß und Interesse.“
- „Er hat sich im Rahmen seiner Fähigkeiten eingesetzt.“

Diese verdeckten Beurteilungen sind nach § 109 Gewerbeordnung nicht zulässig. Die Zeugnisse sind klar und verständlich zu formulieren.

Diese Formulierungen sind nicht zulässig:

- „hat seine Aufgaben ordnungsgemäß erledigt“ = ein Bürokrat, ohne Initiative
- „Er ist tüchtig und weiß sich zu verkaufen“ = unangenehmer Mitarbeiter, Wichtig-tuer
- „Wegen seiner Pünktlichkeit war er stets ein Vorbild“ = in jeder Hinsicht eine Niete
- „Er hat zur Verbesserung des Betriebsklimas beigetragen“ = Alkohol bei der Arbeit
- „Er bewies für die Belange der Belegschaft stets Einfühlungsvermögen“ = ständig auf der Suche nach Sexualkontakten

1.5 Negatives verschlüsselt formuliert

Im Internet und manchen Zeugnisbüchern werden „Techniken“ vorgestellt, wie Zeugnisaussteller verschlüsselte Botschaften übermitteln, was nach dem Gesetz unzulässig ist. Sie werden deshalb hier vorgestellt, weil Sie als potenzieller Arbeitgeber oder gar als Zeugnisempfänger auf entsprechende Formulierungen stoßen könnten.

Reihenfolgetechnik

Bei der Beurteilung des Arbeitsverhaltens ist die Hierarchie zu beachten: Zuerst der Vorgesetzte, dann Kollegen, Mitarbeiter, Kunden. Wird der Vorgesetzte nicht an erster Stelle genannt, ist es keine gute Beurteilung. In Arbeitszeugnissen kommt der Kunde zuletzt. Wer diesen Unsinn zuerst verbreitet hat, lässt sich nicht feststellen. Das wird in bestimmten Büchern über Arbeitszeugnisse und im Internet verbreitet. Wenn ich in meinen Zeugnisseminaren darauf kurz zu sprechen komme, kennt so gut wie niemand diese Technik. Das gilt auch für die folgenden Verschleierungstechniken:

Negationstechnik

„Er erzielte einen nicht unbedeutenden Umsatz“ soll heißen: Bedeutend war er nicht. Oder: „tadelloses Verhalten“ soll heißen: nicht lobenswert. Oder: Ihr Verhalten gab keinen Anlass zu Beanstandungen. Soll ebenfalls heißen: nicht lobenswert.

Diese „Technik“ ist schon deshalb Nonsense, weil in der Umgangssprache genau das Gegenteil gemeint ist. Wenn jemand sagt: „Sie ist nicht unvermögend“, dann heißt das nichts anderes als: Sie ist vermögend oder gar reich.

Leerstellentechnik

Beispiel: „Das Verhalten gegenüber Kollegen war einwandfrei.“ Es fehlt eine Aussage über das Verhalten gegenüber dem Vorgesetzten, das offenbar weniger gut war, und man schweigt deshalb darüber.

Es gibt noch ein paar mehr von diesen Verschleierungstechniken, die allesamt dem Klarheitsgebot des § 109 der Gewerbeordnung widersprechen.

Versuchen Sie herauszufinden, welcher Text mit welcher Schulnote hier bewertet wird. Auflösung siehe unten.

Standardformulierungen mit Noten

(nach Hein Schießmann: Das Arbeitszeugnis, 2009)

1. Arbeitsweise (Arbeitsstil, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit)
 - a) arbeitete gründlich und zügig
 - b) zeigt einen guten Arbeitsstil
 - c) erledigte die Aufgabe jederzeit zuverlässig und exakt
2. Arbeitsbereitschaft (Fleiß, Engagement)
 - a) zeigte Fleiß, Eifer und Initiative
 - b) zufriedenstellende Dienstauffassung
 - c) c) zeigte stets Fleiß, Eifer und Initiative
3. Arbeitsbefähigung (Fachkenntnisse, Berufserfahrung)
 - a) verfügt über eine gute Arbeitsbefähigung
 - b) verfügte über die erforderlichen Fachkenntnisse
 - c) stets den Anforderungen gewachsen, auch bei hohem Arbeitsanfall
4. Arbeitserfolg (Ergebnisse, Umsatz)
 - a) die Arbeitsergebnisse erfüllen unsere Ansprüche
 - b) erzielte wiederholt überdurchschnittliche Verkaufserfolge
 - c) nachweislich überdurchschnittliche Verkaufserfolge
5. Führung (Durchsetzungsvermögen, Vertrauen, Verantwortungsbereitschaft)
 - a) er motivierte durch eine fach- und personenbezogene Führung zu guten Leistungen
 - b) er motivierte immer sein Team durch fach- und personenbezogene Führung zu hoher Leistung
 - c) er arbeitete durchaus kostenbewusst und wirtschaftlich