

Karl-Heinz List

Das zeitgemäße Arbeitszeugnis

Ein Handbuch für Zeugnisaussteller

jobs ■ business ■ future

www.jobs-business-future.de

 **Bildung und Wissen Verlag**

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Warum sich etwas ändern sollte | 7 |
| Was sind zeitgemäße Arbeitszeugnisse? | 11 |
| Wie alles anfang | 11 |
| Die Beurteilung der Leistung | 14 |
| Stichwort: Arbeitsmarktfähigkeit | 20 |
| Das Arbeitszeugnis aus der Sicht des Bewerbers | 22 |
| Arbeitszeugnisse analysieren und interpretieren | 23 |
| Informationen für die Personalauswahl | 23 |
| Zeugniscode und verdeckte Beurteilungen | 25 |
| Analyse von Zeugnisbeispielen | 28 |
| Die sprachlichen Anforderungen | 38 |
| Konkrete und anschauliche Beschreibungen | 38 |
| Kurze und klare Sätze | 40 |
| Gegenwart oder Vergangenheit gezielt wählen | 41 |
| Hauptwörter, Verben und Adjektive richtig einsetzen ... | 42 |
| Papierstil vermeiden | 43 |
| Auf inhaltliche Logik achten | 45 |
| Formulieren kann man lernen | 47 |
| Zeugnisse schreiben: Die Organisation | 53 |
| Die Struktur | 53 |
| Das Beurteilungsgespräch | 57 |
| Vom Beurteilungsbogen zum Zeugnisentwurf | 62 |
| Formulierungshilfen | 90 |

| | |
|--|-----|
| Rechtliche Aspekte | 113 |
| Rechtsanspruch | 113 |
| Zeugnisanspruch in Österreich | 115 |
| Zeugnisanspruch in der Schweiz | 116 |
| Das Ausbildungszeugnis | 116 |
| Einfaches und qualifiziertes Zeugnis | 117 |
| Zeugnis | 117 |
| Rechtliche Anforderungen | 118 |
| Das Zwischenzeugnis | 122 |
| Rechtsgrundsätze | 123 |
| Rechtsprechung | 130 |
| Zeugnisprozesse | 133 |
| Musterzeugnisse | 135 |
| Literaturhinweise | 228 |
| Über den Autor | 231 |
| Inhalt der CD-ROM | 232 |

Warum sich etwas ändern sollte

Bei den Arbeitszeugnissen sind wir noch nicht im 21. Jahrhundert angekommen. Wer heute als Zeugnisaussteller eine aussagekräftige Beurteilung über die Leistung eines Mitarbeiters abgibt, muss sich von alten Gewohnheiten trennen. „Im Management kommt es nur auf die Resultate an“, schreibt der Hochschullehrer und Managementtrainer Fredmund Malik in seinem Buch *Führen, Leisten, Leben*. Es geht um die Frage: Worin besteht der Beitrag des Mitarbeiters zum Unternehmensganzen? Oder einfacher ausgedrückt: Warum steht der Mitarbeiter auf der Gehaltsliste?

Auch im Arbeitszeugnis geht es um Antworten auf diese Fragen, um die Beschreibung der positiven Arbeitsergebnisse und den Nutzen für das Unternehmen. Was ist gemeint?

Fragen wir eine Lohnbuchhalterin: Was machen Sie in unserer Firma? „Ich Sorge dafür, dass die Leute pünktlich am Monatsende ihren Lohn auf dem Konto haben.“ Oder einen Einkäufer: Was ist Ihre Aufgabe? „Ich kaufe so günstig wie möglich Rohstoffe in bester Qualität ein, damit sich die Einstandspreise günstig auf die Kalkulation der Verkaufspreise auswirken und damit die Absatzchancen steigen.“

Ein ergebnisorientiert formuliertes Arbeitszeugnis liefert unentbehrliche Informationen für die Personalauswahl. Was aber tun die meisten Zeugnisaussteller? Sie schreiben die Arbeitszeugnisse wie vor hundert Jahren. Sie verwenden die Formulierungen des Zeugniscode („... hat zu unserer vollsten Zufriedenheit gearbeitet.“) und vergeben Schulnoten nicht nur für die Arbeitsleistung, sondern auch für das Sozialverhalten: „Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden war stets vorbildlich.“

„Vorbildlich“ bedeutet die Note 1, wobei niemand weiß, was das denn so genau bedeutet, sich vorbildlich zu verhalten.

Warum sollte ich für meinen Kollegen ein Vorbild sein? Das sind Formulierungen, die auf ein stark hierarchisch geprägtes Menschenbild hinweisen. Selbstbewusste Mitarbeiter heute sind Individualisten und wollen kein Vorbild sein, sondern sie selbst.

Die holprige Formulierung „Seine Führung gab uns zu Beanstandungen keinen Anlass“ soll heißen: Note 4.

Wer gibt einem Arbeitgeber eigentlich das Recht, das Sozialverhalten von einem moralischen Standpunkt aus zu bewerten? Das Verhalten mit Schulnoten zu bewerten ist ein Relikt aus dem vorigen Jahrhundert. Man hält diese Formulierungen für eine eigenständige Zeugnissprache. Es ist höchste Zeit, sie auf den Müll zu werfen. Es gibt auch keine rechtlichen Schranken. Das Bundesarbeitsgericht hat schon immer den Zeugnisausstellern Formulierungsfreiheit zugestanden. Diese Freiheit sollten die Arbeitgeber endlich nutzen. Wir brauchen keine Schulnoten. Ein gutes Arbeitszeugnis sollte man ohne Mühe aus dem Zusammenhang erkennen können, nämlich an den dargestellten Arbeitsergebnissen.

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; von einem Werbeleiter jedoch schon. 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: Zunächst ist da das Sprach- und das Beurteilungsproblem. Mit Sprache richtig umzugehen und jemanden zu beurteilen, ist auch sonst nicht einfach. Das ist wohl auch der Grund, warum

Zeugnisaussteller hartnäckig an den Formulierungen des Zeugniscodes festhalten. Das erfordert weniger Schweiß.

Wer Personal auswählt und viele Zeugnisse lesen muss, wundert sich darüber, wie verschwenderisch Arbeitgeber mit ihrer Zeit umgehen, um die Leistung in Arbeitszeugnissen zu beschreiben:

„Sie stellte kontinuierlich und in für uns beeindruckender Art und Weise ihre Fähigkeit unter Beweis mit sehr großem, den Rahmen ihrer Aushilfstätigkeit im positiven Sinne weit übersteigenden Verantwortungsbewusstsein zu arbeiten.“ Wie bescheiden kommt dagegen der Satz daher, der diesen Sachverhalt im Kurzsatzstil beschreibt: „Sie arbeitet selbständig und eigenverantwortlich.“

Arbeitszeugnisse sollten sich auf die Stärken des Mitarbeiters konzentrieren und darauf, wie er sie zum Nutzen der Firma einsetzen konnte. Seine Schwächen interessieren 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 es der Leistung des Mitarbeiters gerecht wird und gleichzeitig einem Dritten (zum Beispiel einem Personalleiter) Informationen über die Qualifikation und Leistung liefert.

Ich möchte Sie mit diesem Buch dazu anregen, sich auf etwas Neues einzulassen, nämlich Arbeitszeugnisse ergebnisorientiert in einer nicht codierten Sprache zu schreiben.

Karl-Heinz List

Was sind zeitgemäße Arbeitszeugnisse?

Wie alles anfang

Im Königreich Preußen wurden mit Edikt von 1807 die Erbtätigkeit 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 ZwangsgesindeDienst: 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 von der Dienstherrschaft ein vollständiges Zeugnis über die Führung und das Benehmen in das Gesindebuch einzutragen.“

Das Gesindedienstbuch musste vor Dienstantritt bei der örtlichen Polizei vorgelegt werden. Wer von seiner Herrschaft ein schlechtes Zeugnis bekommen hatte, konnte nach zwei Jahren ein neues Gesindedienstbuch 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 bescheinigten ihren Hausmädchen auch deshalb keine schlechte Leistungen, weil sie ihnen die berufliche