

# hr TEAM Aufsatz

**Arbeitszeugnisse in Theorie und Praxis  
Schein und Wirklichkeit**



# **Arbeitszeugnisse in Theorie und Praxis Schein und Wirklichkeit**

Autor:     Andreas Werner  
              (hr TEAM)

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
<b>1.     Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2.     Rechtliche Grundlagen</b>	<b>3</b>
<b>3.     Form und Aufbau des qualifizierten Arbeitszeugnisses</b>	<b>5</b>
<b>4.     Die Tätigkeitsbeschreibung im qualifizierten Arbeitszeugnis</b>	<b>6</b>
<b>5.     Die Führungs- und Leistungsbeurteilung im qualifizierten Arbeitszeugnis</b>	<b>7</b>
<b>6.     Die Schlussformel im qualifizierten Arbeitszeugnis</b>	<b>8</b>
<b>7.     Die Zeugnissprache</b>	<b>8</b>
<b>8.     Analyse von Arbeitszeugnissen</b>	<b>15</b>
<b>9.     Conclusio</b>	<b>18</b>

## 1. Einleitung

Unser gesamtes Leben lang begleiten Zeugnisse unseren Weg und entscheiden über Erfolg und Misserfolg. Schulzeugnisse, Ausbildungszeugnisse und Studienzeugnisse dokumentieren die erbrachten Leistungen in Form von uns allen bekannten Noten und versprechen zumindest eine offensichtliche Transparenz. Ganz anders sieht es bei der Bewertung der in einem Arbeitsverhältnis erbrachten Leistungen aus. Hier, im Arbeitszeugnis, fehlt auf den ersten Blick die bekannte Notenskala und Form und Inhalt lassen genügend Spielraum für völlig unterschiedliche Bewertungen. Die Unsicherheit im Umgang mit Arbeitszeugnissen, sei es bei der Erstellung, ebenso wie bei der Analyse, lässt sich jedoch vermeiden, wenn die Grundlagen bekannt sind und die Frage beantwortet wird: „Gibt es eine Zeugnissprache und wie sieht diese in der Praxis aus?“.

## 2. Rechtliche Grundlagen

Der Anspruch eines Arbeitnehmers auf ein Arbeitszeugnis leitet sich aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers für seinen Arbeitnehmer ab. Im Falle des Rechtsanspruchs auf ein Arbeitszeugnis gilt hier grundsätzlich der § 630 BGB:

„Bei der Beendigung eines dauernden Dienstverhältnisses kann der Verpflichtete von dem anderen Teile ein schriftliches Zeugnis über das Dienstverhältnis und dessen Dauer fordern. Das Zeugnis ist auf Verlangen auf die Leistungen und die Führung im Dienste zu erstrecken.“ (§ 630 BGB)

Eine Vielzahl von weiteren Gesetzesvorschriften konkretisiert diesen Anspruch für unterschiedliche Berufsgruppen wie den gewerblichen Arbeitnehmer (§ 113 Gewo), den Handlungsgehilfen (§ 73 HGB), den Auszubildenden (§ 8 BbiG) u. v. a. Ebenso ist der Anspruch auf ein Arbeitszeugnis vielfach in Tarifverträgen bzw. Betriebsvereinbarungen geregelt.

Laut § 630 BGB kann der Arbeitnehmer ein Zeugnis verlangen, welches sich auch auf die Leistungen und die Führung im Dienste erstreckt. Dies impliziert ein Wahlrecht des Arbeitnehmers zwischen dem einfachen und dem qualifizierten Zeugnis. Das einfache Zeugnis beinhaltet nur Informationen über die Art und Dauer des Dienstverhältnisses, während das qualifizierte Zeugnis zusätzlich eine Bewertung der Führungs- und Arbeitsleistung enthält. Grundsätzlich ist jedem Arbeitnehmer zu empfehlen, ein qualifiziertes Zeugnis zu verlangen, da eine Bewerbung mit einem einfachen Zeugnis bei einem möglichen neuen Arbeitgeber Fragen aufkommen lässt.<sup>1</sup>

Kein Zeugnis im Sinne der o. g. Gesetzesvorschriften ist das sogenannte Empfehlungs- oder Referenzschreiben. Dies ist an keinerlei formale oder inhaltliche Vorgaben gebunden und hat im deutschen Sprachraum auch nahezu keine

---

<sup>1</sup> Vgl. Schulz; (2000); S. 9 f

Bedeutung. Ganz anders sieht es im internationalen, speziell im angelsächsischen Raum aus.

Hier gibt es die Arbeitszeugnisse nach unseren gesetzlichen Grundlagen nicht, die Bewertung der Arbeitsleistung erfolgt über Empfehlungs- oder Referenzschreiben, zu erkennen an der Überschrift: „To whom it may concern“.

Anspruch auf ein Arbeitszeugnis haben grundsätzlich alle Berufsgruppen, die in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis stehen. Das sind Angestellte, Arbeiter, Auszubildende, Praktikanten, Teilzeitbeschäftigte, Arbeitnehmer in zeitlich befristeten Arbeitsverhältnissen, Heimarbeiter und auch Zeitarbeitnehmer. Ebenso einen Zeugnisanspruch haben leitende Angestellte und Geschäftsführer bzw. Vorstände, die ja nicht dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen.

Keinen Anspruch haben Handelsvertreter nach §§ 84 HGB, soweit sie keine Einfirmenvertreter (§ 92 HGB) bzw. kleine Handelsvertreter (§ 84 Abs. 2 HGB) sind. Freie Mitarbeiter mit mehreren Auftraggebern haben ebenfalls keinen Anspruch auf ein Arbeitszeugnis.<sup>2</sup>

Zur Erteilung eines Arbeitszeugnisses ist grundsätzlich der Arbeitgeber, d. h. der Vorstand bzw. Geschäftsführer verpflichtet. Der kann diese Pflicht auf bei ihm beschäftigte Arbeitnehmer delegieren. Diese müssen jedoch ranghöher sein, als der Arbeitnehmer, dessen Zeugnis auszustellen ist. In der Regel sind dies dann der direkte Vorgesetzte bzw. der Personalleiter. In der Praxis wird das Zeugnis sowohl vom direkten Vorgesetzten als auch von einem Vertreter des Personalbereichs ausgestellt. Auch im Falle eines Konkurses oder eines Unternehmensverkaufs (Betriebsübergang nach § 613a BGB) bleibt der Zeugnisanspruch des Arbeitnehmers bestehen. Die Pflicht zur Zeugniserstellung geht dann auf den Konkursverwalter bzw. den neuen Arbeitgeber über.<sup>3</sup>

Direkt bei Ausspruch der Kündigung, egal aus welchem Grund, egal ob durch den Arbeitgeber oder Arbeitnehmer, hat der Arbeitnehmer Anspruch sein Arbeitszeugnis. Dies ist, solange er noch in einem bestehenden Arbeitsverhältnis tätig ist, ein vorläufiges Arbeitszeugnis. Dies soll dem Arbeitnehmer ermöglichen, sich sofort bewerben zu können. Dies hat speziell bei sehr langen Kündigungsfristen eine durchaus praktische Bedeutung. Nach Ende des Arbeitsverhältnisses steht dem Arbeitnehmer das eigentliche Arbeitszeugnis zu. Hier gilt besonders zu beachten, dass es sich hier um eine Holschuld des Arbeitnehmers handelt, d. h. der Arbeitnehmer muss das Zeugnis bei seinem Arbeitgeber anfordern. Dieser hat das Zeugnis dann unverzüglich zu übergeben. Besonders zu beachten ist, dass das Zeugnis durch den Arbeitnehmer unmittelbar nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses angefordert wird, da faktisch der Zeugnisanspruch verfallen kann, wenn das Zeugnis nicht in einer für den Arbeitgeber zumutbaren Zeitspanne eingefordert wird.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> vgl. Schulz; (2000); S. 11 ff

<sup>3</sup> vgl. Schaub; (2001); S. 967 f

<sup>4</sup>

Das Gleiche gilt für den Fall, dass der Arbeitnehmer mit dem ihm ausgestellten Zeugnis nicht einverstanden ist. Liegen seiner Meinung nach triftige Gründe für eine Korrektur vor, so hat er unverzüglich eine Nachbesserung einzufordern.

Sollte sich der Arbeitgeber weigern, die Korrekturen vorzunehmen oder kommt mit der Übergabe des Zeugnisses in Verzug, ist sofort zu mahnen. Bringt dies auch keinen Erfolg, so ist die nächste Stufe, die Einschaltung des zuständigen Gerichts, zu beschreiten.

Anders als beim qualifizierten Endzeugnis besteht für den Arbeitnehmer kein Rechtsanspruch auf die Ausstellung eines Zwischenzeugnisses. Es gibt jedoch typische Situationen in denen der Anspruch auf ein Zwischenzeugnis besteht:

- Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses wird in Aussicht gestellt
- Die Probezeit ist abgelaufen
- Das Zwischenzeugnis wird zur Zulassung für eine Fortbildungsmaßnahme benötigt
- Der Arbeitnehmer wird im Unternehmen versetzt
- Der direkte Vorgesetzte wechselt
- Das Unternehmen wird verkauft oder fusioniert etc. (gilt jedoch nur für unmittelbar davon Betroffene)
- Das Arbeitsverhältnis wird wegen Wehrdienst, Erziehungsurlaub etc. unterbrochen<sup>5</sup>

### **3. Form und Aufbau des qualifizierten Arbeitszeugnisses**

Die äußere Form eines qualifizierten Arbeitszeugnisses unterliegt fest definierten Anforderungen, die in der nachfolgenden Auflistung zusammengefasst sind:

- Überschrift
- Maschinengeschrieben
- in der Form des beim Arbeitgeber üblichen Schriftverkehrs, auf Geschäftspapier
- angemessenes äußeres Erscheinungsbild, keine Schreibfehler
- keine Geheimzeichen
- Vornamen, Nachname, Beruf, akademischer Grad des Zeugnisinhabers

---

<sup>5</sup> vgl. Schulz; (2000); S. 29 f

- Geburtsdatum, -ort, -name und Anschrift, nur nach Zustimmung durch den Zeugnisinhaber
- Ausstellungsdatum des Zeugnisses
- Unterschrift des Arbeitgebers bzw. Vertreters (ranghöher als Zeugnisinhaber und Angestellter des Arbeitgebers)

Für den Aufbau eines qualifizierten Arbeitszeugnisses hat sich in der Praxis ein zweckmäßiges Schema entwickelt:

1. Überschrift: Zeugnis, Arbeitszeugnis, vorläufiges Zeugnis, Zwischenzeugnis, Ausbildungszeugnis
2. Einleitung: Persönliche Daten des Arbeitnehmers einschließlich Beginn und Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses, soweit es sich nicht aus der Schlussformel ergibt
3. Tätigkeitsbeschreibung: Einschließlich des beruflichen Werdegangs des Arbeitnehmers
4. Leistungsbeurteilung: Einschließlich der zusammenfassenden passiven Führungsbeurteilung
5. Führungsleistung: Nur bei Führungskräften
6. Persönliches soziales Verhalten
7. Schlussformulierung: Grund für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses, auf wessen Initiative, Dankes- und Bedauernsformel, Zukunftswünsche
8. Ort und Datum der Zeugniserstellung, Unterschrift des/der Zeugnisausstellers: Name des Zeugnisausstellers zusätzlich maschinengeschrieben, Hinweis auf die Rechtsstellung des Ausstellers<sup>6</sup>

#### **4. Die Tätigkeitsbeschreibung im qualifizierten Arbeitszeugnis**

Einen hohen Stellenwert, der in der Praxis jedoch vielfach unterschätzt wird, hat die Tätigkeitsbeschreibung. Außer dem Arbeitszeugnis gibt es quasi keinen offiziellen Nachweis über die Funktion, die hierarchische Einordnung, die Verantwortung und die genaue Tätigkeit eines Arbeitnehmers.

Der Arbeitnehmer hat Anspruch darauf, dass seine unterschiedlichen Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten über die gesamte Beschäftigungsdauer aufgeführt werden. Diese Anforderung stellt den Verfasser von Arbeitszeugnissen oftmals vor

---

<sup>6</sup> vgl. Huber; (1995); S.42

nicht unerhebliche Schwierigkeiten. Bei einem Arbeitnehmer, der nach 13-jähriger Tätigkeit und nach verschiedenen Stationen in einem Unternehmen ausscheidet und ein qualifiziertes Zeugnis verlangt, kommt auf den Verfasser einiges an Arbeit zu. Er hat die Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten jeder einzelnen Position zu recherchieren und im Zeugnis zu dokumentieren.

Falls die relevanten Vorgesetzten nicht mehr greifbar sind, hat er sich der vorhandenen Personalakten oder anderer Unterlagen zu bedienen.<sup>7</sup>

In der Praxis ist die Tätigkeitsbeschreibung keine reine Auflistung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, sondern hier liegt vielfach schon eine Beurteilung vor, beispielsweise in Form von Weglassen relevanter Tätigkeiten oder der Art der Darstellung bestimmter Verantwortlichkeiten.

## **5. Die Führungs- und Leistungsbeurteilung im qualifizierten Arbeitszeugnis**

Der Arbeitnehmer hat nach § 630 BGB Anspruch auf eine umfassende Beurteilung seiner Führung und Leistung, die sich auf die gesamte Dauer seiner Beschäftigung im Unternehmen bezieht. Dabei muss sich der Arbeitgeber auf objektiv nachprüfbar und nachvollziehbare Kriterien stützen. Vermutungen, Behauptungen oder auch Verdachtsmomente haben in einem Arbeitszeugnis nichts zu suchen. Genauso gehören private Dinge nicht ins Arbeitszeugnis, ebenso dürfen dort persönliche Animositäten und Feindschaften nicht niederschlagen. Beispielsweise dürfen die Tätigkeit als Betriebsrat, die Arbeitsunterbrechung wegen Erziehungsurlaub, Abmahnungen oder der Gesundheitszustand keinen Niederschlag im Arbeitszeugnis finden.<sup>8</sup>

Die Beurteilung der Arbeitsleistung hat sich ausschließlich auf die folgenden Kriterien zu beziehen:

- Leistungsfähigkeit
- Leistungsbereitschaft
- Erfolge
- Arbeitsqualität
- Arbeitsquantität
- Arbeitsgeschwindigkeit
- Arbeitsökonomie

Ähnlich stellt sich die Situation bei der Beurteilung der Führungsleistung. Auch hier gibt es festdefinierte Kriterien auf die sich die Beurteilung beziehen muss:

---

<sup>7</sup> vgl. Schulz; (2000); S. 35

<sup>8</sup> vgl. Schulz; (2000); S. 92

- Sozialverhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen
- Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitern, konkretisiert durch Führungsstil und Mitarbeitermotivation (gilt nur für Führungskräfte)
- Beachtung der Betriebsordnung
- Kooperations- und Kompromissbereitschaft
- Verhalten gegenüber externen Partnern wie Kunden und Lieferanten oder Kooperationspartnern

## 6. Die Schlussformel im qualifizierten Arbeitszeugnis

Ein vielfach in seiner Aussagekraft unterschätzter Bereich des Arbeitszeugnisses ist die Schlussformel. In der nachfolgenden Abbildung einer vollständigen und positiven Schlussformel werden die einzelnen Bestandteile dargestellt:

Herr Maier scheidet auf eigenen Wunsch zum 31.12.2002 aus unserem Unternehmen aus.

*Datum des Beschäftigungsendes und Beendigungsgrund*

Wir bedauern sein Ausscheiden sehr.

*Ausdruck des Bedauerns*

Für die unserem Unternehmen erbrachte Leistungen bedanken wir uns sehr.

*Dank für die erbrachten Leistungen*

Für seinen weiteren beruflichen Werdegang wünschen wir ihm alles Gute

*Zukunftswünsche*

Eine Schlussformel in einem guten Arbeitszeugnisses muss aus allen in der Abbildung genannten Bestandteilen bestehen.

## 7. Die Zeugnissprache

**„Nirgends wird soviel gelogen wie in Arbeitszeugnissen“**

Dieser Satz bringt die Problematik der Zeugnisinterpretation auf den Punkt. Gibt es nun die Zeugnissprache oder nicht. Sie gibt es, auch wenn dies von vielen Seiten verneint wird.

„Das Arbeitszeugnis hat zwei Geboten gerecht zu werden:

- Der Zeugniswahrheit und der
- Der wohlwollenden Beurteilung durch den Arbeitgeber“.<sup>9</sup>

Diese beiden Gebote sind die Ursache für die Entstehung der sogenannten Zeugnissprache. Diese Gebote sind die Quintessenz eines Urteiles des Bundesgerichtshofs aus dem Jahre 1960:

„Es soll einerseits dem Arbeitnehmer als Unterlage für eine neue Bewerbung dienen. Die Belange des Arbeitnehmers sind gefährdet, wenn er unterbewertet wird. Andererseits soll das Zeugnis der Unterrichtung eines Dritten dienen, der die Einstellung des Arbeitnehmers in Erwägung zieht dessen Belange sind gefährdet, wenn der Arbeitnehmer überbewertet wird.“ (BGH, 23. Juni 1960)

Zu einem ähnlichen Urteil kommen zwei weitere Gerichte zu einem späteren Zeitpunkt. Obwohl die hier aufgeführten Auszüge aus Gerichtsurteilen schon mehr als 25 Jahre alt sind, hat sich auch an der aktuellen Rechtsprechung nichts geändert.

„Das Arbeitszeugnis soll einerseits dem Arbeitnehmer als Unterlage für eine Bewerbung dienen, andererseits einen Dritten, der die Einstellung des Zeugnisinhabers erwägt, unterrichten.“ (BAG, AP Nr. 1 zu § 73 HGB)

„Das Zeugnis, das sich auf Führung und Leistung erstreckt, darf einerseits den ferneren Lebensweg eines Arbeitnehmers nicht mehr als erforderlich erschweren, andererseits soll es aber Dritte unterrichten und muss daher wahr sein.“ (LAG München ARST 1977 Nr. 1185)

Die Einhaltung der beiden Gebote – Zeugniswahrheit und wohlwollende Beurteilung – bedeutet in der Praxis, dass negative Vorkommnisse, mangelnde Leistungen, schlechtes Verhalten etc. nicht direkt ausgedrückt werden können, sondern umschrieben und verklausuliert ausgedrückt werden müssen. Durch die Blume werden in nahezu unbegrenzter Art und Weise negative Beurteilungen, die oberflächlich betrachtet positiv klingen, erteilt.

Für den Verfasser von Arbeitszeugnissen bedeutet die Einhaltung der beiden oben genannten Gebote ein nicht unerhebliches Risiko. Einerseits kann der Arbeitnehmer zu gut bewertet werden, was andererseits dem der den Zeugnisinhaber einstellt, eventuell schadet.

---

<sup>9</sup> Huber; (1995); S. 22

Wird beispielsweise eine Kassiererin wegen Unehrllichkeit entlassen und über ihre Verfehlung findet sich kein ausreichender Hinweis in ihrem Arbeitszeugnis, kann dem neuen Arbeitgeber ein nicht unerheblicher Schaden entstehen, wenn die Kassiererin bei ihm wieder unehrlich ist und in die Kasse greift. Der neue Arbeitgeber kann dann dem alten Arbeitgeber den Vorwurf machen, dass er vom früheren Arbeitgeber seiner Mitarbeiterin durch das Arbeitszeugnis nicht wahrheitsgemäß informiert wurde. Als Konsequenz kann der neue Arbeitgeber gegenüber dem früheren Arbeitgeber ggf. den ihm entstandenen Schaden geltend machen. Dies ist in der Praxis durchaus relevant.

Andererseits kann ein zu schlechtes Zeugnis, in dem der Arbeitnehmer unterbewertet wurde, dessen weiteren beruflichen Werdegang behindern, mit der Konsequenz, dass er ggf. keinen neuen Arbeitsplatz mehr bekommt. Sollte der Arbeitnehmer der Meinung sein, das sein Zeugnis seinen tatsächlichen Leistungen nicht entspricht, so sollte er sofort nach Erhalt vom Zeugnisaussteller entsprechende Korrekturen verlangen. Sollte er erst nach einigen erfolglosen Bewerbungen feststellen, dass er wegen des Zeugnisses keinen neuen Arbeitsplatz bekommt, ist es meist schon zu spät. Grundsätzlich wären auch hier Schadensersatzforderungen gegenüber dem früheren Arbeitgeber möglich. In der Praxis einen solchen Anspruch durchzusetzen ist jedoch mehr als schwierig.

Festzuhalten bleibt, dass es faktisch eine Zeugnissprache gibt, die als Grundlage zur Abfassung von Zeugnissen herangezogen wird. Herausgebildet hat sich diese Sprache durch Gerichtsurteile und die geübte Praxis innerhalb der Zeugniserstellung. Wie sieht nun die Zeugnissprache konkret aus. Grundsätzlich gilt, dass negative Aussagen und Bewertungen in Arbeitszeugnissen nicht direkt gemacht werden dürfen. In der Literatur und in der Praxis haben sich mittlerweile Zeugnismuster und Formulare zur Zeugniserstellung entwickelt, die dem Zeugnisverfasser die Erstellung von Zeugnissen erleichtern sollen. Verwiesen sei hier auf: Günter Huber, Das Arbeitszeugnis in Theorie und Praxis, Freiburg 1995, Seiten 123 ff. Für den gesamten Zeugnisaufbau, inklusive der einzelnen Abschnitte Tätigkeitsbeschreibung, Leistungsbeurteilung, Führungsbeurteilung und Schlussformel sind hier Formulierungshilfen dargestellt, die in abgestufter Form, entsprechen Schulnoten eingesetzt werden können. Für die zusammenfassende Leistungsbeurteilung und die Belastbarkeit im qualifizierten Arbeitszeugnis sind in der nachfolgenden Abbildung die Abstufungen zwischen einer sehr guten und einer ungenügenden Beurteilung dargestellt.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> vgl. Huber; (1995); S.123 ff

### Zusammenfassende Leistungsbeurteilung

<u>sehr gut</u>	<u>gut</u>	<u>befriedigend</u>
<i>Hat den übertragenen Aufgabenbereich stets zur vollsten Zufriedenheit erfüllt</i>	<i>Hat die übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt</i>	<i>Hat die übertragenen Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt</i>
<u>ausreichend</u>	<u>mangelhaft</u>	<u>ungenügend</u>
<i>Hat die übertragenen Aufgaben zur Zufriedenheit erledigt</i>	<i>Hat die übertragenen Aufgaben im großen und ganzen zur Zufriedenheit erledigt</i>	<i>Hat sich bemüht, die Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erledigen</i>

### Belastbarkeit

<u>sehr gut</u>	<u>gut</u>	<u>befriedigend</u>
<i>Auch stärkstem Arbeits-Anfall ist er/sie jederzeit gewachsen</i>	<i>Auch starkem Arbeits-anfall ist er/sie jederzeit gewachsen</i>	<i>Ist starkem Arbeits-anfall gewachsen</i>
<u>ausreichend</u>	<u>mangelhaft</u>	<u>ungenügend</u>
<i>Ist dem üblichen Arbeits-anfall gewachsen</i>	<i>Ist dem üblichen Arbeits-anfall im Wesentlichen gewachsen</i>	<i>Ist bemüht, den üblichen Arbeits-anfall zu bewältigen</i>

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, eine oberflächlich gute Leistungs- und Führungsbeurteilung durch gezielt eingesetzte Instrumente einzuschränken oder sie gar in das Gegenteil zu verdrehen. Einige Beispiele für solche in der Praxis gerne eingesetzte Instrumente werden nachfolgend vorgestellt:

Die Betonung von Selbstverständlichkeiten: Sollte beispielsweise bei einem Ingenieur oder einem kaufmännischen Sachbearbeiter im Zeugnis eine Aussage zu seinem gepflegten Äußeren zu finden sein, müssen alle Alarmglocken angehen. Eine solche Selbstverständlichkeit gehört nicht in das Zeugnis. Noch fataler wäre ein solcher Hinweis bei einer Führungskraft oder bei einem leitenden Angestellten. Anders sieht es bei Berufsgruppen aus, für die das gepflegte Äußere zu den grundlegenden Anforderungen zur erfolgreichen Ausübung ihrer Tätigkeit gehört. Hier muss aber auch wieder nach der Wichtigkeit der Position und der Verantwortung abgestuft werden. Für eine Parfümerieverkäuferin mag der Hinweis noch statthaft sein, fatal wird es schon beim Vertriebsingenieur.

Ähnlich verhält es sich mit Attributen wie pünktlich und ehrlich. Für eine Kassiererin in einem Einzelhandelsgeschäft sind Pünktlichkeit und Ehrlichkeit wesentliche Anforderungen, auf die im Zeugnis auch verwiesen werden soll. Für den Filialleiter sind diese Attribute selbstverständlich und somit eine negative Aussage, vor allem dann, wenn die wesentlichen Anforderungen an seine Tätigkeit nicht oder nicht ausreichend bewertet werden. Durch die Betonung von Selbstverständlichkeiten wird das Zeugnis künstlich in die Länge gezogen und die wesentlichen Beurteilungsbereiche werden dadurch weggelassen.

Die Abänderung typischer Reihenfolgen: Eine sehr subtile Form der Einschränkung einer oberflächlich guten Beurteilung ist das Vertauschen typischer Reihenfolgen. Die Aussage „Sein Verhältnis zu Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten war stets einwandfrei“ stößt dem Leser auf den ersten Blick nicht auf. Grundsätzlich wird in Zeugnissen jedoch eine Reihenfolge dergestalt eingehalten, dass bei Aufzählungen die wichtigsten Beurteilungsbereiche zuerst genannt werden. In diesem Falle wird nach der betrieblichen Hierarchie vorgegangen. Das heißt zuerst der Vorgesetzte, dann die Kollegen und zum Schluss die eigenen Mitarbeiter. Wenn also der Vorgesetzte zuletzt genannt wird, lässt das darauf schließen, dass das Verhältnis des Zeugnisinhabers zu ihm doch nicht gut, sondern eher schlecht war. In manchen Zeugnissen werden auch externe Partner, wie Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartner in diese Aufzählung integriert. Davon ist abzuraten. Grundsätzlich macht die Beurteilung des Verhältnisses zu externen Partnern nur dann Sinn, wenn die Zusammenarbeit mit den Partnern einen wesentlichen Bestandteil der Tätigkeit ausmacht. Bei Verkäufern oder Key Account Managern ist das ebenso gegeben wie bei Einkäufern von A-Teilen.

Grundsätzlich empfiehlt es sich jedoch, die externe Dimension in einen eigenen Satz zu integrieren. Ein weiteres Beispiel für die Abänderung typischer Reihenfolgen ist die Aufzählung der Beschaffungsgruppen bei einem Einkäufer. Hatte der Einkäufer seinen Tätigkeitsbereich sicher beherrscht, so ist bei der Aufzählung mit der für das Unternehmen wichtigsten Beschaffungsgruppe zu beginnen. Der Satz müsste dann folgendermaßen lauten: „Herr Maier war verantwortlich für die Beschaffung von Großanlagen, Maschinen und Hilfs- und Betriebsstoffen“.

Das „beredte Schweigen“ bezeichnet das Weglassen grundlegender und wichtiger Beurteilungsbereiche. So gehören zum Beispiel bei einem Verkäufer Aussagen zu seinen erzielten Ergebnissen oder Erfolgen grundsätzlich in ein Zeugnis. Ebenso ist bei einem leitenden Angestellten oder Geschäftsführer die Bestätigung des uneingeschränkten Vertrauens durch den Vorgesetzten bzw. Gesellschafter oder Aufsichtsrat in einem guten Zeugnis zwingend erforderlich. Auch bei einer Kassiererin eine Aussage zu Ihrer Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit notwendig. Bei einer Führungskraft ist natürlich eine Aussage zur aktiven Führungsleistung zwingend erforderlich. Die extremste Form des Weglassens ist die des Verzichts auf eine Leistungs- und Führungsbeurteilung im qualifizierten Arbeitszeugnis. Dann reduziert sich das Zeugnis auf eine reine Tätigkeitsbeschreibung. In der Praxis werden Aussagen zu grundsätzlich erforderlichen Beurteilungsbereichen dann weggelassen, wenn hier keine zufriedenstellende oder gute Bewertung von Führung oder Leistung erfolgen würde.

Der Einsatz passiver Formulierungen statt aktiver Formulierungen: Ein gutes Arbeitszeugnis sollte immer aktiv und nicht passiv formuliert sein. Aktive Formulierungen kommen in Verben wie „erstellte“, „erledigte“ oder „übernahm“ zum Ausdruck. Beispiele für passive Formulierungen sind „Ihm oblag“, „Er hatte ... zu erstellen“, „Ihm wurde die Aufgabe ... übertragen“. Bei den passiven Formulierungen ist nicht erkennbar, ob die „ihm übertragene Aufgabe“ erledigt wurde, geschweige denn in welcher Qualität. Zudem kommt in aktiven Formulierungen das Engagement und die Tatkraft, falls vom Zeugnisverfasser gewollt, besser zum Ausdruck.

Falls sich passive Formulierungen in einem Zeugnis wie ein roter Faden durchziehen, kann unterstellt werden, dass der Zeugnisinhaber, wie der bekannte Hund, zum Jagen getragen werden musste.

Das Fehlen von Qualitäts- und Erfolgsaussagen: Qualitäts- und Erfolgsaussagen sind die entscheidenden Punkte in einem Arbeitszeugnis. Tätigkeitsbeschreibungen, in denen selbst keine Erfolgsaussagen integriert sind, lassen darauf schließen, dass die ausgeübten Tätigkeiten nicht zur Zufriedenheit ausgeübt wurden. Speziell bei verantworteten oder durchgeführten Projekten sind Erfolgsaussagen für ein gutes Zeugnis zwingend erforderlich. Ein Projekt nur zu verantworten, zu leiten oder durchzuführen ist das Eine, es zu einem überaus erfolgreichen Abschluss, ggf. gegen hohe Widerstände, zu führen, das Andere. In der Praxis bedeutet das, bei jeder Erwähnung einer Tätigkeit oder einer Gruppe von Tätigkeiten muss eine Qualitäts- oder Erfolgsaussage stehen. Der bekannte Satz „Die ihm übertragenen Aufgaben hat er stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt“ stellt nur die zusammenfassende Leistungsbeurteilung dar und bezieht sich nicht auf einzelne Tätigkeiten bzw. Gruppen von Tätigkeiten.

Das Fehlen der Dauerhaftigkeit, der zeitlichen Aussage: Der Einsatz dieses Instrument ist ebenfalls auf den ersten Blick vielfach schwer zu erkennen, weil die entscheidenden Worte relativ kurz und unscheinbar sind. Dies sind Worte wie stets, immer, dauernd etc. Obwohl unscheinbar, sind sie äußerst bedeutsam und entscheidend. Grundsätzlich wird ein Arbeitszeugnis über die gesamte Beschäftigungsdauer ausgestellt, ebenso erstreckt sich naturgemäß der Beurteilungszeitraum über diese Zeitspanne. Beim Fehlen der zeitlichen Aussage, kann unterstellt werden, dass die aufgeführte Beurteilung „Mit seinen Leistungen waren wir sehr zufrieden“ so auch richtig ist, sie wurde nur nicht über die gesamte Beschäftigungsdauer hinweg erbracht. Eine extreme Interpretation wäre, dass der Zeugnisinhaber sehr gute Leistungen erbracht hat, diese aber nur kurz aufgeblitzt sind. Während nahezu der gesamten Beschäftigungsdauer war er nur ein durchschnittlicher oder gar unterdurchschnittlicher Mitarbeiter.

Einschränkungen: Dieses Instrument ist zwar offensichtlicher, wird vielfach aber bei der Analyse eines Zeugnisses übersehen. Aussagen wie „während seiner Anwesenheit“, „teilweise“, „im wesentlichen“, „mit Ausnahme von“, „fast immer“ schränken die Bedeutung einer auch guten Beurteilung in starkem Masse ein. In einem guten Zeugnis dürfen Einschränkungen nicht vorkommen.

Die doppelte Verneinung ist auch eine sehr subtile Form der versteckten negativen Beurteilung. Oberflächlich gleich klingen die beiden Sätze „Mit seinen Leistungen waren wir stets zufrieden“ und „Mit seinen Leistungen waren wir stets nicht unzufrieden“. Die Beurteilung ist jedoch völlig unterschiedlich. Der erste Satz bescheinigt dem Zeugnisinhaber die Note Drei, während der zweite Satz eher die Note fünf bescheinigt. Ähnlich verhält es sich mit Aussagen wie „Seine Arbeitsergebnisse waren für unser Unternehmen bedeutend“ bzw. „Seine Arbeitsergebnisse waren für unser Unternehmen nicht unbedeutend“. Fatal wäre die Aussage „Frau Maier war nicht unehrlich“ bei einer Kassiererin oder „Seine Leistungen waren nicht zu beanstanden“.

Mehrdeutigkeiten: Hier bleibt es dem Zeugnisleser überlassen, wie er bestimmte Aussagen deuten soll. Beispielsweise kann die Formulierung „Herr Maier war ein kritischer Mitarbeiter“ bedeuten, dass Herr Maier kritische Positionen gegenüber der Unternehmensleitung oder gegenüber seinem Vorgesetzten eingenommen hat. Nicht klar wird bei dieser Formulierung ob Herr Maier konstruktiv oder destruktiv agiert hat. Zudem kann die Aussage auch bedeuten, dass Herr Maier seine eine Leistung kritisch gesehen hat, mit dem Ziel sie dadurch kontinuierlich zu verbessern. Sollte die Aussage ohne weitere Ergänzungen oder Konkretisierungen, wie oben aufgeführt, im Zeugnis stehen, ist davon auszugehen, dass der Verfasser eher eine negative als eine positive Beurteilung abgeben wollte.

Das Fehlen der positiven Ergänzung: Dieser Punkt hat seine bekannteste und wichtigste Bedeutung in der zusammenfassenden Leistungsbeurteilung. Die Beurteilung: „Mit seinen Leistungen waren wir stets zufrieden“ klingt auf den ersten Blick so, dass man davon ausgehen kann, dass der Zeugnisersteller mit den Leistungen seines Mitarbeiters zufrieden war. Es fehlt jedoch die positive Ergänzung in Form eines Wortes wie „sehr“ oder „überaus“ oder „bestens“ etc.

Die bekannteste Form der positiven Ergänzung ist sicherlich der Ausdruck „zur vollen“ bzw. „zur vollsten“, meistens verwandt bei der zusammenfassenden Leistungsbeurteilung. Bei sehr guten Zeugnissen ist die positive Ergänzung unverzichtbar, ein gutes Zeugnis muss mit Superlativen durchzogen sein.

Die Knappheit bzw. Kürze: Je kürzer und knapper ein Zeugnis gehalten ist, umso weniger Wertschätzung wird dem Zeugnisinhaber dadurch zum Ausdruck gebracht. Knappheit kann dabei in zwei Formen zum Ausdruck kommen:

*Das gesamte Zeugnis ist kurz gefasst.* Die Kürze bezieht sich dabei auf alle Abschnitte des Zeugnisses, sowohl auf die Tätigkeitsbeschreibung als auch auf die Beurteilung von Leistung, Führung und Schlussformel. Relativ knapp gehaltene Zeugnisse sind nicht per se schlecht. Die Länge ist vielmehr abhängig von der Tätigkeitsdauer und der hierarchischen Anordnung der Position im Unternehmen. Grundsätzlich gilt, dass ein Zeugnis umso länger gefasst sein sollte, je länger der Zeugnisinhaber im Unternehmen tätig war. Zudem gilt: Je höher die Position des Zeugnisinhabers im Unternehmen angesiedelt war, umso länger sollte das Zeugnis sein. Das Zeugnis eines leitenden Angestellten, der über zehn Jahre im Unternehmen tätig war, muss signifikant länger sein, als das Zeugnis eines kaufmännischen Sachbearbeiters, der nur zwei Jahre im Unternehmen tätig war.

*Einzelne Abschnitte sind kurz gefasst.* In diesem Fall werden die Abschnitte, die sich auf die Beurteilung der Leistung und Führung und/oder die Schlussformel kurz gefasst. Im Extremfall reduziert sich das Zeugnis dann fast auf eine reine Tätigkeitsbeschreibung. Der Zeugnisinhaber sollte bei der Kontrolle seines Zeugnisses darauf achten, dass alle Abschnitte in einem ausgewogenen quantitativen Verhältnis zueinander stehen.

## **8. Analyse von Arbeitszeugnissen**

Auch heute noch sind Zeugnisse ein integraler Bestandteil einer jeder vollständigen und aussagekräftigen Bewerbung. Was sagen Zeugnisse jedoch aus? Grundsätzlich sind sie bei der Beurteilung von Bewerbern mit Vorsicht zu genießen.

Der Hauptgrund für diese Mahnung zur Vorsicht ist das unterschiedliche Verständnis der Zeugnissprache. So haben Leser, Zeugnisinhaber und Verfasser vielfach einen völlig unterschiedlichen Kenntnisstand. Beispielsweise ist der Zeugnisinhaber mit seinem Zeugnis zufrieden, u. a. deshalb, weil der Mitarbeiter die Zeugnissprache nur unzureichend kennt und sein früherer Arbeitgeber ihm ein gutes Zeugnis zugesichert und seiner Meinung nach auch ein solches ausgestellt hat. Die große Überraschung kommt dann bei den ersten Bewerbungen mit dem neuen Zeugnis. Die Bewerbungsunterlage kommt mit einer Absage zurück, obwohl sich der Bewerber gute Chancen ausgerechnet hat, zum Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Oder im Vorstellungsgespräch wird der Bewerber darauf angesprochen, warum sein letztes Arbeitszeugnis so schlecht ausgefallen ist.

Ebenso wundert sich ein Arbeitgeber, der einen Bewerber auf Grund seiner Meinung nach hervorragender Zeugnisse eingestellt hat, über dessen schlechte Arbeitsleistung oder auch darüber, dass der neue Mitarbeiter über bestimmte Fertigkeiten nicht verfügt, die ihm jedoch im Zeugnis bescheinigt worden sind.

Was soll nun bei der Analyse von Arbeitszeugnissen berücksichtigt und beachtet werden? Die Kenntnis über die nachfolgenden Punkte sind bei der Analyse von Arbeitszeugnissen hilfreich:

### Der unterschiedliche Kenntnisstand über die Zeugnissprache bei Verfasser und Leser

Dies ist in der Praxis die zentrale Problematik bei der Zeugnisanalyse. Anders als die deutsche Sprache wird die Zeugnissprache nicht über einen „Duden“ gepflegt und transparent gemacht. Auch wenn es vielfältige Literatur zur Zeugnissprache gibt, so ist diese jedoch heterogen und teilweise auch widersprüchlich.

Die Kenntnis über die Zeugnissprache ist unterschiedlich, sowohl bei Arbeitgebern wie auch Arbeitnehmern. So entstehen falsche Einschätzungen und Missverständnisse.

### Das wohlwollend formulierte Zeugnis als Bestandteil einer Auflösungsvereinbarung

Speziell dann, wenn Mitarbeitern wegen unzureichender Leistung oder verhaltensbedingt gekündigt wird oder „geraten“ wird, selbst zu kündigen, kommt es vielfach vor, dass das wohlwollend formulierte Zeugnis einen Teil der Auflösungsvereinbarung darstellt. Um höhere Abfindungszahlungen oder einen Arbeitsgerichtsprozess zu vermeiden erhält der Mitarbeiter ein wohlwollend formuliertes Zeugnis. Ebenso einigt man sich darauf, dass die Schlussformel so formuliert wird, dass der Mitarbeiter auf eigenen Wunsch gekündigt hat, obwohl im die Kündigung nahegelegt wurde oder im tatsächlich gekündigt wurde.

### Autoren von Arbeitszeugnissen sind oftmals die Arbeitsgerichte

Da dem Arbeitgeber die Beweispflicht obliegt, haben Arbeitnehmer vor den Arbeitsgerichten vielfach sehr gute Karten, was die Durchsetzung ihrer Forderung nach einem guten Zeugnis betrifft. Im Streitfall muss der Arbeitgeber beweisen, dass der Arbeitnehmer die geforderte Leistung nicht erbracht hat bzw. sein Verhalten zu beanstanden war. Und dies ist sehr schwierig, wenn keine entsprechenden Leistungsbeurteilungen, Abmahnungen oder Zwischenzeugnisse vorliegen.

### Arbeitszeugnisse werden oftmals vom Arbeitnehmer selbst verfasst

Geübte Praxis in vielen Unternehmen ist leider die Tatsache, dass Arbeitszeugnisse vom Mitarbeiter selbst verfasst und dann vom Arbeitgeber Korrektur gelesen und unterzeichnet werden. Das ist aus zweierlei Hinsicht nach-vollziehbar. Einerseits spart sich der Arbeitgeber die Arbeit, ein Zeugnis zu formulieren. Die Erstellung eines qualifizierten Arbeitszeugnisses mit Tätigkeitsbeschreibung, Leistungs-, Führungsbeurteilung und Schlussformel stellt für den Aussteller eines Zeugnisses einen hohen Zeitaufwand dar. Und Abfassung eines qualifizierten Zeugnisses ist eine Tätigkeit, der die wenigsten Arbeitgeber gerne nachgehen.

Die Abfassung eines Zeugnisses, welches die tatsächliche Leistung und Führung eines Mitarbeiters widerspiegelt benötigt auch mit dem Einsatz von Textbausteinen Zeit, die ein Arbeitgeber lieber in anderen Bereichen zielführend einsetzt. Zudem wird von vielen ausscheidenden Arbeitnehmern gegenüber ihren Vorgesetzten der Wunsch geäußert, einen eigenen Zeugnisentwurf vorlegen zu dürfen. Damit soll erreicht werden, dass der Arbeitnehmer ein Zeugnis erhält, welches seinen Vorstellungen entspricht.

### Arbeitszeugnisse werden oftmals voneinander abgeschrieben

In der Praxis leider auch vorkommend ist das Abschreiben von Zeugnissen. Arbeitgeber nehmen Zeugnisse aus früheren Beschäftigungsverhältnissen ihres Mitarbeiters als Basis für die Erstellung des neuen Zeugnisses. Zu erkennen ist dies unter anderem daran, dass sich ungewöhnliche Formulierungen über alle Zeugnisse eines Arbeitnehmers hinwegziehen. Oder es werden Zeugnisse, die vom Zeugnisersteller in der Vergangenheit für andere Mitarbeiter formuliert worden sind, als Basis herangezogen. So entstehen keine individuellen Zeugnisse,

sondern ein Unternehmensstandard, der der Leistung und der Führung des Einzelnen nicht gerecht wird.

Wie soll nun bei der Analyse von Arbeitszeugnissen vorgegangen werden. Neben der inhaltlichen Analyse der Zeugnissprache empfiehlt es sich, die nachfolgenden Punkte zu beachten:

#### Analyse des einzelnen Zeugnisses

Das einzelne Zeugnis ist nach den nachfolgenden einzelnen Abschnitten getrennt zu analysieren:

- Tätigkeitsbeschreibung
- Führungsbeurteilung
- Leistungsbeurteilung
- Schlussformel

#### Analyse des Verhältnisses der einzelnen Abschnitte zueinander

- Tätigkeitsbeschreibung,
- Führungsbeurteilung,
- Leistungsbeurteilung und
- Schlussformel zueinander

Gibt es zwischen den einzelnen Bereichen signifikante Unterschiede in qualitativer oder inhaltlicher Hinsicht? Oder unterscheiden sich die einzelnen Abschnitte in quantitativer Hinsicht, das heißt in der Länge? Ein gutes Zeugnis sollte sowohl in quantitativer wie qualitativer Hinsicht ausgewogen sein.

#### Alle Zeugnisse eines Arbeitnehmers

Oftmals erkennt man bei der Analyse entweder einen hohen Übereinstimmungsgrad oder auch starke Unterschiede. Übereinstimmungen können auf eine stabile „Form“ des Zeugnisinhabers über seinen gesamten beruflichen Werdegang hindeuten. Es ist aber auch möglich, dass der jeweilige Zeugnisaussteller von den alten Zeugnissen seines Mitarbeiters abgeschrieben hat. Sich wiederholende einzelne signifikante Aussagen können jedoch auch auf ein Problem beim Zeugnisinhaber hindeuten.

## 9. Conclusio

Obwohl der Untersuchungsbereich Arbeitszeugnisse im deutschen Arbeitsrecht und durch Gerichtsurteile eindeutig geregelt ist, stellt sich die Abfassung von Arbeitszeugnissen in der Praxis als doch problematisch dar. Die Zeugnissprache gibt es, genauso sind die Anforderungen an Form und Inhalt klar definiert und auch grundsätzlich transparent. Die Probleme ergeben sich jedoch in der Praxis. Der unterschiedliche Kenntnisstand über die Zeugnissprache und der teilweise problematische Umgang mit der Pflicht zur Zeugniserstellung in vielen Unternehmen, lassen die Aussagekraft von Arbeitszeugnissen vielfach als fraglich erscheinen.

Zur Bewerberbeurteilung, dem wichtigsten Einsatzgebiet, haben Arbeitszeugnisse nur eine eingeschränkte Aussagekraft. Vielmehr empfiehlt es sich, gute wie schlechte Zeugnisse beim Bewerber genau zu hinterfragen und die Entscheidung über eine mögliche Zusammenarbeit auf den Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren zu begründen. Hierzu empfehlen sich Methoden wie die Lebenslaufanalyse, strukturierte Bewerbergespräche, Assessment Center oder Management Audits.



## Literaturverzeichnis

Arbeitsgesetze; 58. Auflage; München 2000

Huber, G.; Das Arbeitszeugnis in Recht und Praxis; München 1995

Kador, F. J.; Arbeitszeugnisse richtig lesen – richtig formulieren; Freiburg 1992

Schaub, G.; Arbeitsrecht von A – Z; München 2001

Schleißmann, H.; Das Arbeitszeugnis; Heidelberg 1992

Schulz, G.; Alles über Arbeitszeugnisse; München 2000

Siewert, H. H.; Arbeitszeugnisse, München 1992

Weuster, A.; Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen. Forschungsergebnisse und Praxisempfehlungen; Göttingen 1994

Dipl.-oec. Andreas Werner  
Geschäftsführer  
Horst Rückle Team GmbH  
Röhler Weg 7  
D-71032 Böblingen  
Telefon: +49-7031-7265-12  
Telefax: +49-7031-7265-54  
Internet: [www.hrteam.de](http://www.hrteam.de)  
E-Mail: [andreas\\_werner@hrteam.de](mailto:andreas_werner@hrteam.de)