

# ARBEITSZEUGNISSE

Basisinformation

Sehr gut

Gut

Befriedigend

Ausreichend

unbefriedigend

Mangelhaft

Zeugnisse

**ver.di**

MITGLIEDERENTWICKLUNG

Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft

## *Impressum*

ver.di  
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft  
Bundesvorstand  
Bereich MitgliederEntwicklung  
Verantwortlich: Sigrid Dahm

Paula-Thiede-Ufer 10  
10179 Berlin  
[www.verdi.de](http://www.verdi.de)  
[me@verdi.de](mailto:me@verdi.de)

*Fachliche Aktualisierung:*  
Petra Höfers

*Redaktionelle Bearbeitung:*  
Text First, Hamburg

*Masterlayout*  
kp works. Berlin  
[www.kp-works.com](http://www.kp-works.com)

*Umsetzung*  
einsatz, W. Wohlers

*Fotos*  
ver.di ME

*Druck*  
Paulick & König GbR Druckerei Bunter Hund  
Saarbrücker Straße 24, 10405 Berlin

Aktualisierte Auflage  
5000 Exemplare

Berlin, April 2010

# INHALT

- 5. . . . . Vorwort
  
- 7. . . . . Wer hat Anspruch auf ein Zeugnis?
- 8. . . . . Wer schreibt ein Zeugnis wann?
- 10. . . . . Welche formalen Anforderungen muss ein Zeugnis erfüllen?
- 11. . . . . Welche Zeugnistypen gibt es?
  - 11. . . . . . . . . Das einfache Zeugnis
  - 12. . . . . . . . . Das qualifizierte Zeugnis
  - 13. . . . . . . . . Das Zwischenzeugnis
  - 14. . . . . . . . . Das Ausbildungszeugnis
- 17. . . . . Wie wird was beurteilt?
  - 17. . . . . . . . . Benotung der Leistung
  - 17. . . . . . . . . Allgemeine Leistungsbeurteilung
  - 19. . . . . . . . . Differenzierende Leistungsmerkmale
  - 22. . . . . . . . . Beurteilung der Führung
  - 24. . . . . . . . . Differenzierende Führungsmerkmale
  - 26. . . . . . . . . Zusammenfassende Gesamtbeurteilung
- 27. . . . . Welche Rolle spielt der jeweilige Beruf?
- 30. . . . . Was soll am Schluss eines Zeugnisses stehen?
- 32. . . . . Was unterscheidet ein gutes von einem schlechten Zeugnis?
- 36. . . . . Was kann geändert werden? Wann wird geklagt, wofür gehaftet?
- 40. . . . . Was ist in Bezug auf Geschlechtsunterschiede zu beachten?
- 42. . . . . Welchen Einfluss können betriebliche Interessenvertretungen auf das Arbeitszeugnis nehmen?
  
- 45. . . . . Tipps für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- 46. . . . . Tipps für Vorgesetzte



## VORWORT

Arbeitszeugnisse – wichtiger denn je!

7,3 bis 8,9 Millionen Menschen wechseln pro Jahr ihren Arbeitsplatz, fast 4 Millionen Menschen sind arbeitslos. Für sie spielen Arbeitszeugnisse eine entscheidende Rolle. Gute Zeugnisse können den Zugang zu einem neuen Arbeitsplatz eröffnen, schlechte können ihn versperren. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben also nicht nur einen Anspruch darauf, dass ihre Leistungen und Fertigkeiten, ihre verrichteten Tätigkeiten und ihr Engagement wahrheitsgemäß und sachkundig dokumentiert werden. Sie haben auch ein echtes Interesse daran.

Bereits im Jahre 1960 hat sich das Bundesarbeitsgericht (BAG v. 23. 06. 1960, 5 AZR 560/58) in einer heute noch gültigen Grundsatzentscheidung zu dieser Thematik geäußert: „Das Zeugnis soll einerseits dem Arbeitnehmer als Unterlage für eine neue Bewerbung dienen; seine Belange sind gefährdet, wenn er unterbewertet wird. Andererseits soll das Zeugnis zur Unterrichtung eines Dritten dienen, der die Einstellung des Arbeitnehmers in Erwägung zieht; dessen Belange sind gefährdet, wenn der Arbeitnehmer überbewertet wird. Aus dem notwendigen Ausgleich dieser sich möglicherweise widersprechenden Interessen ergibt sich deshalb als oberster Grundsatz der Zeugniserteilung: Das Zeugnis muss wahr sein.“

Dass der Umgang mit der Wahrheit seine Tücken haben kann, bringt der Text gleich im Anschluss zum Ausdruck: „Das Zeugnis darf weder durch Wortwahl und Satzstellung noch durch Auslassungen zu Irrtümern oder Mehrdeutigkeiten bei Dritten führen. Solche Irrtümer und Mehrdeutigkeiten können dann entstehen, wenn üblicherweise nach der Verkehrssitte aufgenommene Sätze ausgelassen werden. In solchen Fällen führt das Weglassen bei Dritten regelmäßig zu unberechtigten, unwahren und für den Arbeitnehmer negativen Schluss-

folgerungen. Damit würden Sinn und Zweck des Zeugnisses hinfällig werden.“

Damit sind einige der Fragen angesprochen, die sich beim Verfassen eines Arbeitszeugnisses stellen: Was sollte drinstehen und was nicht? Welche konkreten Ansprüche haben Beschäftigte dabei? Wie werden Leistungen und Soft Skills beurteilt bzw. ausgedrückt? Vor welchen Problemen stehen Vorgesetzte, wenn es etwa gilt, eindeutig Wertschätzung auszudrücken? Was sind branchenübliche Standards? Welche Möglichkeiten haben die Interessenvertretungen beim Ringen um eine faire Beurteilung?

Mit dieser Broschüre möchte ver.di Antworten auf dergleichen Fragen geben und zugleich der wachsenden Bedeutung Rechnung tragen, die Arbeitszeugnisse in einer immer stärker von wechselnden Beschäftigungsverhältnissen geprägten Arbeitswelt haben. Wir wollen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretungen einen Ratgeber an die Hand geben, der das Bewusstsein für das Thema schärft und die größten Schwierigkeiten und Fallstricke zu meistern hilft – sei es bei der Interpretation oder beim Verfassen eines Zeugnisses. Damit möchten wir dazu beitragen, die Chancen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in einer unübersichtlicher gewordenen Arbeitswelt zu verbessern.



Frank Werneke

Stellvertretender ver.di-Vorsitzender



Sigrid Dahm

Leiterin des Bereiches  
Mitgliederentwicklung

## Neu: „So finden Sie in Arbeitszeugnissen immer die richtigen Worte“

Der kostenlose E-Mail-Newsletter zeigt Ihnen, auf welche Inhalte es im Arbeitszeugnis ankommt, welche Formulierungen Sie in Arbeitszeugnissen wie verwenden sollten, wie Sie in nur wenigen Minuten prüfen, ob Ihr Arbeitszeugnis stimmig ist.

Fordern Sie  
bringen Sie  
Arbeitszeugnis

Über 5

kostenlos

sich

Das

h

### 1. Arbeitszeugnis schreiben

Mit dem Zeugnis-Generator einfach zum perfekten Arbeitszeugnis  
[www.arbeitszeugnis-software.de](http://www.arbeitszeugnis-software.de) sponsored by: ( Yahoo )  
[ [Offne Anonym](#) | [Offne in Fenster](#) | [Offne Archiv](#) ]

### 2. Arbeitszeugnis Download, Vorlage von janolaw.de mit Haftung

Rechtssicheres Arbeitszeugnis zum Download online selbst erstellen  
[www.janolaw.de/arbeitszeugnis](http://www.janolaw.de/arbeitszeugnis) sponsored by: ( Yahoo )  
[ [Offne Anonym](#) | [Offne in Fenster](#) | [Offne Archiv](#) ]

### 3. Mustervertrag - Ehevertrag Arbeitsvertrag Arbeitszeugnis...

Mustervertrag Ehevertrag, Arbeitsvertrag, Arbeitszeugnis, Darlehen  
einfach online erstellen.  
[www.mustervertrag.net/](http://www.mustervertrag.net/) gefunden bei: ( Ask, Google, MSN )  
[ [Offne Anonym](#) | [Offne in Fenster](#) | [Offne Archiv](#) ]

### 4. Arbeitszeugnis

Arbeitszeugnis ...

[www.cairo-air.com/html/](http://www.cairo-air.com/html/)  
[ [Offne Anonym](#) | [Offne in Fenster](#) | [Offne Archiv](#) ]

## Entwurf für Ihre Textverarbeitung

Herrn Franz Mustermann, geboren am 07.07.1972, war in der Zeit vom ... bis ... in  
Ihre Firma als ..... beschäftigt.

Sie können Ihre Stellenbeschreibung einfügen.  
ggf. Informationen über Größe der Firma bzw. der Abteilung einfügen.

Kenntnisse:  
Herr Mustermann war bemüht, alle ihm/ihr unterstehenden Mitarbeiter/innen in ein  
leistungsfähiges Team zu integrieren.  
In dieser Hinsicht nichts

## WER HAT ANSPRUCH AUF EIN ZEUGNIS?



Alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben einen Rechtsanspruch auf die Ausstellung eines Arbeitszeugnisses. Dazu zählen auch:

- befristet beschäftigte Arbeitnehmer/-innen
- Auszubildende
- studentische Hilfskräfte
- Praktikanten/Praktikantinnen, Volontäre/Volontärinnen, Werkstudenten/Werkstudentinnen
- zur Aushilfe beschäftigte Schüler/-innen, Studenten/Studentinnen
- Leiharbeitnehmer/-innen
- arbeitnehmerähnliche Personen
- freie Mitarbeiter/-innen
- Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, soweit sie nicht verbeamtet sind

Für alle diese Gruppierungen gilt ein einheitliches Zeugnisrecht. Die Rechtsgrundlagen dazu finden sich im Bürgerlichen Gesetzbuch (§ 630), in der Gewerbeordnung (§ 109) und – für Auszubildende – im Berufsbildungsgesetz (§ 8).

Auch wer nach Ablauf der Probezeit nicht übernommen wird, hat Anspruch auf ein Zeugnis. Wie lange das Arbeitsverhältnis gedauert hat, spielt dabei keine Rolle. Bereits nach wenigen Tagen ist zumindest ein einfaches Zeugnis auszustellen.

### *Das Wichtigste in Kürze*

1. *Alle Arbeitnehmer/-innen haben einen Rechtsanspruch auf ein Arbeitszeugnis.*
2. *Der Rechtsanspruch ergibt sich aus dem Gesetz und der daraus abgeleiteten Rechtsprechung der Arbeitsgerichte (AG) und Landesarbeitsgerichte (LAG) sowie des Bundesarbeitsgerichtes (BAG).*

## WER SCHREIBT EIN ZEUGNIS WANN?

Zeugnisse sind immer vom Arbeitgeber auszustellen; diese Aufgabe nehmen üblicherweise Führungskräfte und/oder Personalverantwortliche wahr. In arbeitsteiligen Organisationen wie größeren Betrieben und Unternehmen kann der Arbeitgeber das Zeugnis auch durch Prokuristen/Prokuristinnen, Generalbevollmächtigte, Handlungsbevollmächtigte oder weitere Betriebsangehörige ausstellen lassen. Dabei werden üblicherweise die Personalakte sowie – falls vorhanden – die Stellenbeschreibung zur Zeugniserstellung herangezogen.

Es muss immer eine ranghöhere Person das Zeugnis ausstellen und auch unterschreiben. Dass die Geschäftsführung selbst unterschreibt, ist durchaus üblich, aber keineswegs Pflicht. Unterzeichnungsberechtigt sind bei Kleinbetrieben deren Inhaber/-innen und bei juristischen Personen alle Personen, deren Berechtigung sich aus dem Vereins-, Handels- oder Genossenschaftsregister ergibt. In größeren Unternehmen unterschreiben idealerweise die Personalleiter/-innen, in kleineren Unternehmen die Betriebsleiter/-innen oder auch Meister/-innen. Aus dem Zeugnis sollte die Vertretungsbefugnis hervorgehen.

Im öffentlichen Dienst sind die Dienststellenleitung und ihre Stellvertreter/-in, gegebenenfalls auch die Personalabteilung, zur Ausstellung und Unterzeichnung von Arbeitszeugnissen befugt.

Arbeitszeugnisse tragen für gewöhnlich zwei Unterschriften, in Kleinbetrieben sowie im öffentlichen Dienst meist nur eine. Trägt das Arbeitszeugnis die Unterschrift der Personalleitung, so kann hier die Kenntnis der gängigen Zeugnissprache vorausgesetzt werden.

Ein Zeugnis, das nicht vom Arbeitgeber oder von einer in Personalangelegenheiten vertretungsberechtigten Person, die in der betrieblichen Hierarchie über dem oder der Beschäftigten steht, unterzeichnet wurde, bietet Anlass zu einer abwertenden Interpretation. Wird ein Zeugnis mit dem Kürzel „i. A.“ unterschrieben, kann auch dies einen abwertenden Eindruck vermitteln.

Ein Rechtsanwalt oder eine andere betriebsfremde Person darf das Zeugnis nicht stellvertretend ausstellen und unter-

### *Das Wichtigste in Kürze*

- 1. Der Rechtsanspruch auf ein Arbeitszeugnis ist vom Arbeitgeber zu erfüllen.*
- 2. Arbeitszeugnisse immer spätestens zum Ende des Beschäftigungsverhältnisses einfordern.*
- 3. Zu Arbeitszeugnissen immer eine Expertenmeinung einholen!*

schreiben. Anders verhält es sich, wenn sich das Unternehmen in der Insolvenz befindet und der Insolvenzverwalter die Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer weiterbeschäftigt hat. In diesem Fall ist der Insolvenzverwalter zur Erfüllung des Zeugnisanspruchs verpflichtet, soweit er sich die notwendigen Informationen beschaffen kann.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben keinen Rechtsanspruch darauf, dass eine von ihnen gewünschte Person aus dem Unternehmen oder sogar der Arbeitgeber persönlich ihr Zeugnis unterschreibt.

### Zeugnis selbst schreiben?

Häufig werden Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer aufgefordert, das Zeugnis selbst zu formulieren. Arbeitgeber entziehen sich damit ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur Zeugnisausstellung aber nur vermeintlich, da sie für den Inhalt verantwortlich bleiben und im Zweifel dafür haften müssen.

Einen Anspruch auf Selbstformulierung haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht. Für sie kann das Selbstschreiben dann zum Problem werden, wenn sie die gängigen Zeugnisstandards nicht kennen. So können sich vermeintlich gute Formulierungen bei späteren Interpretationen durch Dritte als schlecht oder abwertend herausstellen. Deshalb ist es unbedingt sinnvoll, sich beim Selbstschreiben mit dem Arbeitgeber abzustimmen oder Rücksprache mit einem Experten oder einer Expertin zu halten.



## Der Verzicht auf das Zeugnis

Zeugnisvorschriften sind zwingendes Recht. Ein Verzicht auf das Arbeitszeugnis ist während eines bestehenden Arbeitsverhältnisses unwirksam und allenfalls nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch eine ausdrückliche Erklärung der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers möglich.

Dies gilt auch für so genannte Ausgleichsquittungen („... damit sind sämtliche Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis erledigt...“), die etwa beim Abschluss eines Aufhebungsvertrags oder arbeitsgerichtlichen Vergleiches unterschrieben werden. Diese Klausel ist bei Arbeitszeugnissen unwirksam, da Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer den Verzicht immer ausdrücklich erklären müssen.

Zeugnisse dürfen auch nicht zurückbehalten werden, damit so Druck auf die Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerinnen ausgeübt wird – etwa damit sie zur Rückgabe von Arbeitsmitteln bewegt werden. Dieses Verhalten kann Schadenersatzforderungen gegen den Arbeitgeber begründen.

## Zeitpunkt der Zeugniserteilung

Der Anspruch auf die Ausstellung eines Zeugnisses ist dann fällig, wenn das Arbeitsverhältnis endet. Daher ist darauf zu achten, dass das Zeugnis das Datum des Endes des Arbeitsverhältnisses trägt. Ein späteres Ausstellungsdatum könnten potenzielle Arbeitgeber als Hinweis auf Zeugnisstreitigkeiten verstehen.

Ein Arbeitsverhältnis endet normalerweise mit Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist zum 15. oder zum Ende eines Kalendermonates (je nach Dauer der Beschäftigung, tariflicher oder einzelvertraglicher Regelung). Das Datum auf dem Zeugnis ist dementsprechend anzupassen. Entspricht das Ausstellungsdatum nicht dem Termin einer fristgemäßen Kündigung, so lässt dies den Rückschluss zu, das Arbeitsverhältnis sei fristlos beendet worden.

Bei ordentlicher Kündigung eines Beschäftigungsverhältnisses kann die oder der aus dem Betrieb Ausscheidende mit Beginn der Kündigungsfrist ein Zwischenzeugnis verlangen, um sich

### *Tip*

*Arbeitszeugnisse sofort zum Ende des Arbeitsverhältnisses verlangen und ausstellen lassen. Das vermeidet unnötigen Ärger und Erinnerungslücken bei allen Beteiligten.*

damit neu zu bewerben. Vor dem Auslaufen von befristeten Arbeitsverhältnissen sollten Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer ebenfalls frühzeitig ein Zwischenzeugnis verlangen. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist immer ein endgültiges Zeugnis auszustellen. Wurde das Zeugnis nachträglich berichtet, ist es auf das ursprüngliche Ausstellungsdatum zurückzudatieren, sofern die verspätete Ausstellung nicht von der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer zu vertreten ist. Wurde das Zeugnis erst einige Zeit nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses eingefordert, erhält es das jeweils aktuelle Ausstellungsdatum.

## Verjährung und Verwirkung nach BGB

Zeugnisansprüche unterliegen der allgemeinen gesetzlichen Verjährungsfrist von drei Jahren. Allerdings kann der Anspruch – wie alle schuldrechtlichen Ansprüche – vorher verwirken. Verwirkung tritt ein, wenn die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer über längere Zeit kein Zeugnis eingefordert hat, so dass der Arbeitgeber davon ausgehen konnte, dass er/sie kein Zeugnis mehr verlangt. Dann kann es für den Arbeitgeber unmöglich oder unzumutbar sein, noch ein Zeugnis zu schreiben. Dies vor allem, wenn er sich nicht mehr ausreichend an alle relevanten Details erinnert.

Wann die Verwirkung eintritt, hängt vom Einzelfall ab. Bei einfachen Zeugnissen verwirkt der Anspruch, wenn die Personalunterlagen über Art und Dauer der Beschäftigung nicht mehr im normalen Geschäftsbetrieb vorhanden sind. Bei qualifizierten Zeugnissen gilt als Faustregel ein Zeitraum von drei bis sechs Monaten nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen.

## WELCHE FORMALEN ANFORDERUNGEN MUSS EIN ZEUGNIS ERFÜLLEN?

Arbeitszeugnisse müssen nicht nur inhaltlich, sondern auch in formaler Hinsicht einwandfrei sein. Ist dies nicht der Fall, könnte der Eindruck entstehen, die Verfasserin oder der Verfasser distanzieren sich vom buchstäblichen Wortlaut ihrer beziehungsweise seiner Erklärungen. Entscheidend ist immer der Gesamteindruck.

Ein Zeugnis ist auf dem für die Geschäftskorrespondenz üblichen Firmenbriefpapier zu verfassen. Es muss mit einem ordnungsgemäßen Briefkopf ausgestattet sein, aus dem der Name und die Anschrift des Ausstellers oder der Ausstellerin sowie das Ausstellungsdatum ersichtlich sind. Zeugnisse sind mit einem dokumentenechten Stift zu unterschreiben. Es empfiehlt sich die maschinenschriftliche Wiederholung des Namens des oder der Unterzeichnenden einschließlich Titel und Funktion.

Zeugnisse sind maschinenschriftlich, also mit Computer oder Schreibmaschine anzufertigen. Handschriftliche Zeugnisse sind heute nicht mehr üblich. Das Zeugnis ist in deutscher Sprache abzufassen, auch wenn die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer aus dem Ausland stammt.

Das Zeugnis muss sauber und ordentlich aussehen und absolut fehlerfrei sein (Rechtschreibung, Grammatik, Interpunktion). Es darf keine Verbesserungen, Radierungen, Streichungen, Flecken oder Knitter enthalten. Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes lässt es zu, ein Zeugnis für den Versand zu knicken. Es darf aber nicht nachträglich verbessert oder geändert werden. Bei Schreibfehlern haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen Anspruch auf die Ausstellung eines neuen, fehlerfreien Zeugnisses unter gleichem Datum. Ist am Zeugnis zum Beispiel nach einem Gespräch mit dem Arbeitgeber inhaltlich etwas zu ändern, so ist ebenfalls das ursprüngliche Ausstellungsdatum zu verwenden.

Zu einem ordnungsgemäßen Zeugnis gehört eine Überschrift wie: Zeugnis, Zwischenzeugnis, Ausbildungszeugnis, Praktikantenzeugnis. Dabei ist die zu beurteilende Person genau zu bezeichnen. Die Arbeitnehmerin ist mit „Frau“, der Arbeitnehmer mit „Herr“ zu titulieren. Anzugeben sind Vor- und Familienname (bei verheirateten oder geschiedenen Frauen und Männern auch der Geburtsname) sowie das Geburts-

### Das Wichtigste in Kürze

1. Das Zeugnis muss in äußerlich einwandfreiem Zustand sein und ist optisch ansprechend zu gestalten.
2. Das Zeugnis muss eine Überschrift haben.
3. Das Zeugnis ist auf sauberem Geschäftspapier und fehlerfrei zu verfassen.
4. Die Angaben zur Person müssen stimmen.
5. Das Zeugnis muss unterschrieben sein.

datum. Der Geburtsort steht heute nur noch selten in Zeugnissen. Zeugnisse sind keine Briefe. Die Anschrift der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers hat im Zeugnis nichts zu suchen, außer dies ist ausdrücklich verlangt.

Geheimzeichen, die versteckte Aussagen oder Bewertungen beinhalten, dürfen im Zeugnis nicht vorkommen. Das gilt sowohl für positive als auch für negative Aussagen. Unterstreichungen und andere Hervorhebungen sind ebenfalls unzulässig.

Geheimzeichen können sein:

- sinnlose oder willkürliche Punkte oder Striche, zum Beispiel bei der Unterschrift
- Hervorhebungen (Kursiv- oder Fettdruck, Sätze oder Wörter in Anführungszeichen)
- Ausrufungs- oder Fragezeichen

Das Zeugnis sollte im Umfang zwei DIN-A4-Seiten nicht überschreiten und muss am Schluss unterschrieben sein (siehe Seite 8: „Wer schreibt ein Zeugnis wann?“).

Ein Zeugnis, das in stilistischer, formaler und inhaltlicher Hinsicht einwandfrei ist, hinterlässt einen positiven Eindruck. Es spiegelt zugleich die Ausdrucksfähigkeit, die Struktur- und Prozesskenntnis, die Urteilskraft und die Differenzierungsfähigkeit der Führungskraft, die das Zeugnis erstellt hat, wider und ist damit auch für den Arbeitgeber ein Aushängeschild – quasi die Visitenkarte seines Unternehmens.

## WELCHE ZEUGNISTYPEN GIBT ES?



### Tip

Viele Unternehmen arbeiten heute mit Stellenbeschreibungen. Sind diese aktuell, so können sie für die Darstellung der Tätigkeit von großem Nutzen sein.

Arbeitszeugnisse können sich in Inhalt, Umfang, Aufbau und Zielsetzung unterscheiden. Umfang und Ausführlichkeit zum Beispiel hängen von der Qualifikation und der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab. Einfache Arbeiten werden kurz, anspruchsvolle und qualifizierte Arbeiten ausführlich dargestellt. Insbesondere Auskünfte über den Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit, über Kompetenzen und Verantwortung sowie über den Grad der Selbstständigkeit sind dabei wichtige Informationen, die eine Tätigkeits- und Aufgabenbeschreibung abrunden. Eine entscheidende Rolle kann zudem die Beurteilung durch die Zeugnisausstellerin oder den Zeugnisaussteller spielen. Die Praxis kennt vier Zeugnistypen: einfaches Zeugnis, qualifiziertes Zeugnis, Zwischenzeugnis und Ausbildungszeugnis. Für sie alle verlangt das Gesetz, dass sie nicht nur der Wahrheit entsprechen, sondern auch von verständigem Wohlwollen für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer getragen sind, damit deren weiteres berufliches Fortkommen nicht erschwert wird.

### Das Wichtigste in Kürze

1. Im Arbeitszeugnis ist die Dauer des Arbeitsverhältnisses genau zu benennen.
2. Im Arbeitszeugnis ist die Tätigkeit einschließlich der Kompetenzen und Funktionen genau zu beschreiben. Dafür bieten Stellenbeschreibungen eine gute Grundlage.
3. Weiterbildung und innerbetrieblicher Aufstieg sind in das Arbeitszeugnis chronologisch aufzunehmen.

### Das einfache Zeugnis

Das einfache Zeugnis ist die Basisversion eines Arbeitszeugnisses, wie in § 630 BGB geregelt. Es soll dem künftigen Arbeitgeber ein gutes Bild der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers vermitteln, deshalb ist eine detaillierte Tätigkeits- und Aufgabenbeschreibung unerlässlich. Die alleinige Nennung des Berufes, der Position oder der Funktion ist unzureichend, da erlernter Beruf und ausgeübte Tätigkeit häufig nicht identisch sind. Auch eine Beschreibung der fachlichen und innerbetrieblichen Entwicklung ist in diesem Zusammenhang relevant.

#### Beispiel:

*„Herr Opal war bei uns als Kraftfahrer ... beschäftigt. Zu seinen Aufgaben gehörten das Ausliefern von Möbeln an unsere Kunden, das Be- und Entladen des LKWs sowie der Aufbau und die Montage unserer hochwertigen Möbel.“*

Darüber hinaus ist die Dauer des Arbeitsverhältnisses wahrheitsgemäß anzugeben, das heißt: der Zeitraum vom Eintritt in die Firma bis zum Ende der Kündigungsfrist, bis zum Auslaufdatum eines befristeten Vertrags oder bis zum Erreichen eines vereinbarten Auflösungsstermins. Kürzere Freistellungen, etwa dann, wenn die Kündigungsfrist läuft, sind nicht zu erwähnen.

#### Beispiel:

*Falsch: „Das Arbeitsverhältnis bestand seit dem 01. 04. 1999 und endet mit Ablauf der Kündigungsfrist am 30. 09. 2008; seit dem 02. 08. 2008 ist Frau Kluge von der Arbeit freigestellt.“*

*Richtig: „Frau Kluge war vom 01. 04. 1999 bis zum 30. 09. 2008 bei uns beschäftigt.“*

Auch kürzere Unterbrechungen des Arbeitsverhältnisses, wie durch Krankheiten, Beurlaubungen, Dienstreisen, Urlaub oder selbst kurzzeitige Haft, gehören nicht ins Zeugnis, ebenso wenig Kurzarbeit oder die Beteiligung an einem Streik. Anders verhält es sich mit längeren Unterbrechungen. Dafür sind viele Ursachen denkbar: Das Arbeitsverhältnis kann unter anderem wegen langer Erkrankung, Mutterschutz, Elternzeit, längerer Haft, Weiterbildung, Studium, Wehr- bzw. Zivildienst oder längerer Beurlaubung geruht haben. Als Faustregel gilt, dass Unterbrechungen, die sich etwa über die Hälfte der Beschäftigungszeit erstrecken, im Zeugnis zu benennen sind.

#### Beispiel:

*„Herr Thies war vom 01. 04. 2003 bis zum 30. 09. 2008 bei uns beschäftigt; vom 11. 07. 2005 bis zum 11. 07. 2008 hat das Beschäftigungsverhältnis geruht.“*

Die Gründe für die Unterbrechung sind grundsätzlich nicht zu erwähnen, vor allem dann nicht, wenn sie bei zukünftigen Arbeitgebern einen negativen Eindruck erwecken würden. Gründe allerdings, die das Gegenteil bewirken, können ohne weiteres im Zeugnis erwähnt werden, insbesondere dann, wenn Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer dies wünschen. So wirken sich die berufliche Fortbildung, ein Studium oder eine Tätigkeit in der Entwicklungshilfe eher wertsteigernd auf die berufliche Vita aus. Die Gründe für die Unterbrechungen zu benennen ist in diesen Fällen ratsam, selbst wenn die Fehlzeiten weniger als die Hälfte der Beschäftigungszeit ausgemacht haben. Handelt es sich um Fehlzeiten aufgrund von Elternzeit oder Wehr- bzw. Zivildienst, sollten sie ebenfalls im Zeugnis genannt werden, allein um Missverständnisse zu vermeiden.

#### **Inhalt und Aufbau des einfachen Zeugnisses**

- Firmenbriefpapier mit Namen und Anschrift des Unternehmens
- Überschrift
- Personalien (Vorname und Familienname, bei verheirateten oder geschiedenen Frauen und Männern auch der Geburtsname, gegebenenfalls akademische und öffentlich-rechtliche Titel, Geburtsdatum)
- Gesamtdauer der Beschäftigung (genaues Eintritts- und Austrittsdatum) und Funktion im Betrieb
- Erläuterung des Unternehmens, gegebenenfalls Branche

- Aufgabenbeschreibung
  - Beschreibung der Tätigkeiten und Aufgaben in chronologischer Reihenfolge
  - Position in der betrieblichen Hierarchie, Kompetenzen, Verantwortung
- Gegebenenfalls Fortbildungsmaßnahmen
- Ausscheiden, eventuell Gründe für das Ausscheiden
- Schlussformulierung
  - Danksagung für geleistete Arbeit
  - Bedauern über Ausscheiden
  - Verständnis/Empfehlung
  - Zukunftswünsche
- Ort, Datum, Unterschrift

#### Das qualifizierte Zeugnis

Das qualifizierte Zeugnis ist heute der Regelfall des Arbeitszeugnisses. Es liefert, über die reine Tätigkeitsbeschreibung des einfachen Zeugnisses hinaus, auch eine Beurteilung der Leistungs- und Führungsqualitäten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dabei bewertet es alle, also auch unterschiedliche Tätigkeiten und Funktionen während der gesamten Beschäftigungszeit.

Bei nur kurzer Beschäftigungsdauer ist eine umfassende Beurteilung von Führung und Leistung kaum möglich. Deshalb lässt sich ein qualifiziertes Zeugnis nur ausstellen, wenn das Arbeitsverhältnis eine gewisse Mindestdauer hatte. Dann aber kann es von der oder dem Beschäftigten unbedingt verlangt und muss vom Arbeitgeber ausgestellt werden. Der Gesetzgeber schreibt vor, im qualifizierten Zeugnis die Gesamtleistung und Gesamtführung und damit die Gesamtpersönlichkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu würdigen. Die individuelle Qualität der erbrachten Leistungen, das Können und die Arbeitsweise, die Belastbarkeit, Arbeitsbereitschaft und -motivation, das Sozial- und Führungsverhalten und weitere Aspekte sind gerecht zu beurteilen, also weder unter- noch überzubewerten. Auch die Belange der jeweiligen Branche sind im Zeugnis zu berücksichtigen.

Wer ein qualifiziertes Arbeitszeugnis ausstellt, muss sich als Beurteilende oder Beurteilender in besonderem Maße an den gesetzlich geforderten Grundsatz der wohlwollenden

## Das Wichtigste in Kürze

1. Ein qualifiziertes Zeugnis ist auf Verlangen auszustellen.
2. Ein qualifiziertes Zeugnis muss allen Ansprüchen an ein einfaches Zeugnis genügen.
3. Im qualifizierten Zeugnis werden die Leistungen und das Führungsverhalten der Arbeitnehmer/-innen beurteilt.
4. Das qualifizierte Zeugnis hat den Grundsätzen von Wahrheit und Wohlwollen zu entsprechen.

Objektivität halten. Ist das Zeugnis so abgefasst, dass kein Wohlwollen erkennbar ist, muss dies stichhaltig begründet werden. Eine schlechte Beurteilung ist nur zulässig, wenn die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer völlig versagt hat, dieser Umstand auch belegbar ist und dies nachweislich Ausschlag für die Gesamtbeurteilung gibt. Gelegentliches Fehlverhalten wie zum Beispiel einmaliges Zuspätkommen hat im Zeugnis nichts zu suchen. Abmahnungen dürfen ebenfalls nicht im Zeugnis stehen.

Gleichwohl sind die Interessen des zukünftigen Arbeitgebers beim Verfassen des Zeugnisses zu berücksichtigen, auch wenn sich dadurch im Einzelfall das berufliche Fortkommen eines Arbeitnehmers bzw. einer Arbeitnehmerin verschlechtert. Hat beispielsweise eine rechtskräftige Verurteilung wegen fortgesetzter Untreue, Urkundenfälschung und Unterschlagung zu einer fristlosen Entlassung geführt, so sind diese Umstände im Zeugnis zu benennen. Ein Zeugnis, das die Straftaten verschweigt und das persönliche Führungsverhalten beschönigt, widerspricht dem Wahrheitsgrundsatz von Arbeitszeugnissen. Zugleich besteht eine Verpflichtung zur Kontinuität von Beurteilungsgrundsätzen. Das bedeutet, dass Arbeitgeber sich an die in einem Zwischenzeugnis oder anderweitig vorgenommene Beurteilung der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers halten müssen.

### **Inhalt und Aufbau des qualifizierten Zeugnisses**

Inhaltlich wie das „einfache Zeugnis“, jedoch mit den zusätzlichen Beurteilungen:

- Leistungsbeurteilung
  - Arbeitsbereitschaft (Arbeitsmotivation, Eigeninitiative)
  - Arbeitsbefähigung (Können, Kenntnisse, Ausdrucksvermögen, Belastbarkeit)

- Arbeitsweise (Arbeitsgüte, Zuverlässigkeit, Verhandlungsgeschick, Arbeitstempo)
- Arbeitserfolg (Arbeitsmenge)
- Verhaltensbeurteilung
  - Verantwortungsbereitschaft (zum Beispiel Vertrauenswürdigkeit, Loyalität)
  - Sozialverhalten (Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen/Kolleginnen und Dritten, zum Beispiel Kunden/Kundinnen oder Geschäftspartnern/-partnerinnen)
  - Beachtung von Vorschriften (zum Beispiel Unfallverhütungsvorschriften)
  - Führungsverhalten (zum Beispiel Mitarbeiterführung)
- zusammenfassende Gesamtbeurteilung

## Das Zwischenzeugnis

Ein Zwischenzeugnis wird während eines noch bestehenden Arbeitsverhältnisses ausgestellt. Es gelten dafür die gleichen Grundsätze wie für ein qualifiziertes Zeugnis. Ein Zwischenzeugnis bezieht sich folglich auf Inhalt und Dauer der Beschäftigung sowie auf die Leistungen und das Führungsverhalten.

Es gibt einen Rechtsanspruch auf die Ausstellung eines Zwischenzeugnisses, wenn dafür ein triftiger Grund vorliegt. Das können folgende Umstände sein:

- drohende Insolvenz des Arbeitgebers
- bevorstehende Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Eigenkündigung, arbeitgeberseitige Kündigung, Ablauf eines befristeten Vertrags, Auflösungsvertrag)
- organisatorische Änderungen im Unternehmen/Betrieb, die Auswirkungen auf den Arbeitsplatz haben
- Wechsel der oder des Vorgesetzten
- Versetzung innerhalb des Unternehmens/Betriebes
- Wechsel des Aufgaben- beziehungsweise Verantwortungsbereiches
- Abschluss befristeter Sonderaufgaben/Projektaufgaben
- Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses (mögliche Gründe: Elternzeit, Freistellung als Betriebs- oder Personalrat/-rätin, Übernahme eines politischen Mandats, Einberufung zum Zivil- oder Wehrdienst)
- Zulassungsvoraussetzung für Fortbildungs- oder Aufstiegsvorhaben



### Das Wichtigste in Kürze

1. Ein Zwischenzeugnis ist eine Beurteilung während eines bestehenden Arbeitsverhältnisses.
2. Für das Zwischenzeugnis bedarf es eines triftigen Grundes.
3. Aufbau und Inhalt des Zwischenzeugnisses orientieren sich am qualifizierten Zeugnis.
4. Am Ende des Zwischenzeugnisses sollte der Ausstellungsgrund stehen.

Mit dem Zwischenzeugnis erhalten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Einschätzung ihres Status quo im Unternehmen – mit guten Chancen auf ein positives Zeugnis, da Arbeitgeber in den hier genannten Fällen sicher nicht demotivieren wollen. Es ist eher wahrscheinlich, dass sie mit einem freundlich-wohlwollenden Zwischenzeugnis Beschäftigte binden und anspornen möchten. Ist zu einem späteren Zeitpunkt ein Abschlusszeugnis zu erstellen, dann ist der Arbeitgeber an seine positiven Beurteilungen aus dem Zwischenzeugnis grundsätzlich gebunden.

Es empfiehlt sich, am Ende des Textes den Grund für die Erteilung des Zwischenzeugnisses aufzunehmen (z. B. Vorgesetztenwechsel, Umstrukturierung oder Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses). Damit wird der Anlass für die Zeugniserteilung transparent und lässt keinen Raum für weitere Spekulationen.

#### Beispiel:

*„Herr Kruse bat um dieses Zwischenzeugnis, da seine Vorgesetzte aus unserem Unternehmen ausscheidet. Wir freuen uns auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit mit ihm.“*

Abzuraten ist davon, ein Zwischenzeugnis lediglich „just for fun“, also zum Testen des eigenen Marktwertes, zur Durchsetzung einer Gehaltserhöhung oder schlicht als Androhung einer möglichen Eigenkündigung einzufordern. Dieses Verhalten kann leicht ins Gegenteil umschlagen und das Arbeitsklima belasten, denn Arbeitgeber könnten darin einen Abwanderungswillen der oder des Beschäftigten vermuten.

### Das Ausbildungszeugnis

Bei Beendigung einer Ausbildung oder beruflichen Fortbildung ist der Arbeitgeber verpflichtet, Auszubildenden, Umschülerinnen und Umschülern sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein Zeugnis auszustellen, das von der jeweiligen Ausbilderin oder dem jeweiligen Ausbilder unterschrieben wurde. Dies gilt auch bei vorzeitigem Abbruch oder Nichtbestehen der Abschlussprüfung. Das Zeugnis kann einfach oder qualifiziert sein. Das einfache Zeugnis ist in jedem Fall, das qualifizierte nur auf Verlangen der oder des Auszubildenden auszustellen.

Das einfache Ausbildungszeugnis enthält, wie das einfache Arbeitszeugnis, lediglich Angaben über Art, Dauer und Ziel der Berufsausbildung sowie über die in der Ausbildungszeit erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse, jedoch keine Beurteilungen. Es führt in chronologischer Reihenfolge auf, welche Ausbildungsbereiche durchlaufen und welche Fertigkeiten und Kenntnisse dabei erworben wurden. Ebenso gibt es an, vor welcher Berufskammer die Abschlussprüfung bestanden wurde. Fehlt letztere Angabe, so kann dies möglicherweise auf eine nicht bestandene Prüfung hinweisen. Hat sich die Ausbildungszeit wegen guter Leistungen verkürzt, so darf auch diese Tatsache im Zeugnis nicht fehlen.

## **Tipp**

*Verlangen Sie stets ein qualifiziertes Ausbildungszeugnis, damit sich ein zukünftiger Arbeitgeber ein umfassendes Bild von Ihren Fertigkeiten und Fähigkeiten machen kann!*

### **Inhalt und Gliederung des einfachen**

#### **Berufsausbildungszeugnisses**

- Firmenbriefpapier mit Namen und Anschrift des Unternehmens
- Überschrift; hier: Ausbildungszeugnis
- Personalien (Vorname und Familienname, bei verheirateten oder geschiedenen Frauen und Männern auch der Geburtsname, gegebenenfalls akademische und öffentlich-rechtliche Titel, Geburtsdatum)
- Gesamtdauer des tatsächlichen Ausbildungsverhältnisses
- Beschreibung sowie Art und Ziel der Berufsausbildung
- Erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten
- Benennung der Berufskammer, vor der die Abschlussprüfung bestanden wurde, mit Ort und Note
- Schlussformulierung (zum Beispiel Wünsche für den weiteren beruflichen Lebensweg)
- Ort, Datum, Unterschrift

Das qualifizierte Ausbildungszeugnis enthält Angaben über Art, Dauer und Ziel der Berufsausbildung sowie über die in der Ausbildungszeit erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse. Darüber hinaus sind Führungsverhalten und Leistungen der oder des Auszubildenden zu beurteilen. Sofern besondere fachliche Fähigkeiten festgestellt wurden, sind diese positiv hervorzuheben. Ein qualifiziertes Zeugnis ist für Auszubildende besonders wichtig, da die darin vorgenommenen Bewertungen die weitere berufliche Entwicklung nachhaltig beeinflussen können.

Besonders bei jugendlichen Auszubildenden sollte das Zeugnis nicht zu streng formuliert, sondern vielmehr großzügig vom Gedanken der wohlwollenden Förderung des beruflichen Fortkommens geprägt sein.

### **Das Wichtigste in Kürze**

1. Auszubildenden ist am Ende der Berufsausbildung mindestens ein einfaches Ausbildungszeugnis auszustellen.
2. Das einfache Ausbildungszeugnis enthält Angaben über Art, Dauer und Ziel der Berufsausbildung sowie über die in der Ausbildung erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse.
3. Auf Verlangen ist ein qualifiziertes Zeugnis auszustellen.
4. Das qualifizierte Zeugnis enthält Angaben über Leistung, Führung und besondere fachliche Fähigkeiten des/der Auszubildenden.
5. Auszubildende können unter bestimmten Voraussetzungen ein Zwischenzeugnis verlangen.

### **Inhalt und Gliederung des qualifizierten**

#### **Berufsausbildungszeugnisses**

Inhaltlich wie ein „einfaches Berufsausbildungszeugnis“, jedoch mit den zusätzlichen Beurteilungen:

- Verhaltens- und Leistungsbeurteilung
  - Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft, soziales Verhalten
  - Initiative, Interesse und Lernwilligkeit sowie -fähigkeit
  - Fleiß, Ehrgeiz und Eifer
  - Auffassungsgabe
  - Besondere fachliche Fähigkeiten und/oder besondere Eignung
  - Arbeitsverhalten, Arbeitsmenge, Arbeitsausführung, Arbeitstempo
  - Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit, Geschick
  - Berichtsheft, Ordnungs- und Sauberkeitssinn, Pünktlichkeit
- zusammenfassende Gesamtbeurteilung



Unter bestimmten Voraussetzungen können Auszubildende vom Arbeitgeber die Ausstellung eines Zwischenzeugnisses verlangen. Diese Voraussetzungen sind:

- Die Ausbildung wird abgebrochen
- Ein Wechsel des Ausbildungsberufs oder des Ausbildungsbetriebs ist geplant
- Die oder der Auszubildende wird nach Ende der Ausbildung nicht übernommen und muss sich daher frühzeitig neu bewerben



## WIE WIRD WAS BEURTEILT?



In einem qualifizierten Arbeits- oder Ausbildungszeugnis und in einem Zwischenzeugnis werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer grundsätzlich nach ihrer Leistung und ihrer Führung beurteilt. Häufig schließt sich daran auch eine zusammenfassende Gesamtbeurteilung an.

### Benotung der Leistung

Die Leistungsbeurteilung, sprich Leistungsbenotung, setzt bei der Frage an, wie zufrieden der Arbeitgeber mit den Leistungen der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers insgesamt war. Waren danach die Leistungen:

**sehr gut,**

dann übertrifft der/die Arbeitnehmer/-in die mit dem Arbeitsplatz verbundenen Anforderungen bei weitem und die Leistungen liegen weit über dem betrieblichen Durchschnitt. Er/Sie hat während der gesamten Beschäftigungsdauer überdurchschnittlich gute Leistungen erbracht.

**gut,**

dann war der/die Arbeitnehmer/-in überdurchschnittlich gut und hat die mit dem Arbeitsplatz verbundenen Anforderungen übertroffen. Er/Sie war besser als der betriebliche Durchschnitt.

**befriedigend,**

dann hat der/die Arbeitnehmer/-in die betrieblich gesetzten Normen und die mit dem Arbeitsplatz verbundenen Anforderungen erfüllt. Seine/Ihre Leistungen waren durchschnittlich.

**ausreichend,**

dann haben die Leistungen Mängel aufgewiesen. Er/Sie hat die mit dem Arbeitsplatz verbundenen Anforderungen nicht immer erfüllt. Die Leistungen lagen zwar unterhalb des Durchschnitts, aber entsprachen insgesamt noch den betrieblichen Anforderungen.

### Das Wichtigste in Kürze

1. Die Leistungsbeurteilung ist nach den Merkmalen Arbeitsbereitschaft, Arbeitsbefähigung, Arbeitsweise und Arbeitserfolg zu differenzieren und zu beurteilen.
2. Ausführungen zu den einzelnen Merkmalen steigern den Wert des Zeugnisses.

**mangelhaft,**

dann haben die Leistungen den betrieblichen Anforderungen in keiner Weise entsprochen. Der/Die Arbeitnehmer/-in war für den Betrieb nicht haltbar. Es ist aber zu erkennen, dass er/sie über Grundkenntnisse verfügt und sich die Defizite möglicherweise beheben lassen.

**ungenügend,**

dann entsprachen die Leistungen nicht den betrieblichen Anforderungen. Er/Sie hat völlig versagt. Die Grundkenntnisse sind so lückenhaft, dass sich die Mängel nicht beheben lassen. Leistungen lassen sich sowohl allgemein als auch differenziert anhand einzelner Leistungsmerkmale, wie Arbeitsbereitschaft oder Arbeitsbefähigung, beurteilen. Hat das Arbeitsverhältnis relativ kurz bestanden, genügt eine allgemeine Leistungsbeurteilung. Je länger die Beschäftigung andauert hat, desto ausführlicher sollte die Beurteilung einzelner Leistungsmerkmale im Zeugnis ausfallen. Es muss aber nicht zwingend auf jedes Merkmal eingegangen werden.

### Allgemeine Leistungsbeurteilung

**Sehr gute** Leistungen werden meist durch eine Zufriedenheitsbekundung mit bis zu drei Steigerungen („stets“, „vollste“ als weitere Steigerung der Steigerung „volle“ et cetera) ausgedrückt. Gebräuchliche Formulierungen sind:

„... hat die übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erfüllt.“

„Wir waren mit den Leistungen stets/in jeder Hinsicht außerordentlich zufrieden.“

„Er/Sie hat unsere Erwartungen immer und in allerbesten Weise erfüllt.“

„Seine/Ihre Leistungen haben in jeder Hinsicht unsere volle Anerkennung gefunden.“



*„Wir waren mit seinen/ihren Leistungen stets sehr zufrieden.“*

*„Seine/Ihre Leistungen waren stets sehr gut/immer hervorragend.“*

**Gute Leistungen** werden meist durch eine Zufriedenheitsbekundung mit zwei Steigerungen ausgedrückt. Gebräuchliche Formulierungen sind:

*„... hat die übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt.“*

*„... hat die übertragenen Aufgaben zu unserer vollsten Zufriedenheit erfüllt.“*

*„Wir waren während der gesamten Beschäftigungszeit mit seinen/ihren Leistungen voll und ganz zufrieden.“*

*„... hat den Erwartungen und Anforderungen in jeder Hinsicht und bester Weise entsprochen.“*

*„Seine/Ihre Leistungen waren immer gut/fanden stets unsere volle Anerkennung.“*

**Befriedigende Leistungen** werden meist durch eine Zufriedenheitsbekundung mit einer Steigerung ausgedrückt. Gebräuchliche Formulierungen sind:

*„... hat die übertragenen Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.“*

*„... hat die übertragenen Aufgaben stets/immer/sehr zu unserer Zufriedenheit erfüllt.“*

*„Seine/Ihre Leistungen waren stets/immer zufriedenstellend.“*

*„... hat jederzeit/stets zufriedenstellend gearbeitet.“*

*„Wir waren mit seinen/ihren Leistungen voll/sehr/immer/stets/jederzeit zufrieden.“*

*„... hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht entsprochen.“*

**Ausreichende Leistungen** werden meist durch eine einfache Zufriedenheitsbekundung ausgedrückt. Gebräuchliche Formulierungen sind:

*„... hat die übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erfüllt.“*

*„Wir waren mit seinen/ihren Leistungen zufrieden.“*

*„... hat unseren Erwartungen entsprochen.“*

*„... hat zufriedenstellend gearbeitet.“*

**Mangelhafte Leistungen** werden durch eine Bekundung von eingeschränkter Zufriedenheit oder durch den Hinweis auf das Bemühen der Arbeitnehmer/-innen ausgedrückt. Gebräuchliche Formulierungen sind:

*„... hat die übertragenen Aufgaben insgesamt zu unserer Zufriedenheit erledigt.“*

*„... hat sich stets bemüht, die übertragenen Aufgaben zu erledigen.“*

*„... hat unsere Erwartungen größtenteils erfüllt.“*

Ungenügende Leistungen werden durch eine Bekundung von Unzufriedenheit oder Unzulänglichkeit ausgedrückt. Gebräuchliche Formulierungen sind:

*„... konnte den übertragenen Aufgaben nicht gerecht werden.“*

*„... hat versucht, die Leistungen zu erbringen, die wir an diesem Arbeitsplatz fordern müssen.“*

*„... hatte Gelegenheit, die übertragenen Aufgaben zu erledigen.“*

## Differenzierende Leistungsmerkmale

Wer lange in einem Betrieb beschäftigt war, hat in der Regel Unterschiedliches geleistet. Deshalb sind die Arbeitsleistungen nicht nur allgemein, sondern auch differenziert zu bewerten. Dafür empfehlen sich die Kriterien Arbeitsbereitschaft, Arbeitsbefähigung, Arbeitsweise und Arbeitserfolg, die ihrerseits in weitere Einzelmerkmale aufgegliedert und dadurch detailliert bewertet werden können.

### 1. Arbeitsbereitschaft

Beinhaltet: die Motivation, den Fleiß und Arbeitswillen des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin; seine/ihre Eigeninitiative und Selbstständigkeit.

### 2. Arbeitsbefähigung

Beinhaltet: Können und Fachkenntnisse einschließlich Aufassungsgabe und Weiterbildungen; Ausdrucksvermögen und Belastbarkeit.

### 3. Arbeitsweise

Beinhaltet: Arbeitsgüte; Zuverlässigkeit und Sorgfalt bei der Arbeit; Verhandlungsgeschick; Arbeitstempo.

### 4. Arbeitserfolg

Beinhaltet: die Bewertung der Arbeitsmenge und des Arbeitsergebnisses, gegebenenfalls auch in seiner Auswirkung auf den Erfolg des Betriebes.

## Arbeitsbereitschaft

Zur Bewertung der Arbeitsbereitschaft werden folgende Formulierungen verwendet:

### *Arbeitsmotivation/Eigeninitiative*

#### Sehr gut:

- außergewöhnlich aktiv
- zeigte stets Initiative, großen Fleiß und Eifer
- hatte immer sehr gute Ideen und gab wertvolle/weiterführende Anregungen
- zeigte stets Eigeninitiative und überzeugte durch seine/ihre große Leistungsbereitschaft
- ergriff stets selbstständig die Initiative und führte alle erforderlichen Maßnahmen entschlossen durch

#### Gut:

- zeigte stets Initiative, Fleiß und Eifer

- führte alle Aufgaben mit großer Umsicht, hervorragendem Wissen und hohem Engagement aus
- hatte stets gute Ideen und gab wertvolle/weiterführende Anregungen
- handelte selbstständig und ging alle Arbeiten tatkräftig/engagiert an
- handelte selbstständig und ergriff die Initiative
- ergriff selbst die Initiative und setzte sich mit gutem Engagement für unseren Betrieb ein

#### Befriedigend:

- zeigte Initiative, Fleiß und Eifer, oder auch: zeigte Initiative und Einsatzbereitschaft
- erbrachte zufriedenstellende Initiative
- führte seine Aufgaben mit Umsicht, Wissen und Engagement aus
- hatte eigene Anregungen
- erfüllte die ihm/ihr übertragenen Aufgaben weitgehend selbstständig

#### Ausreichend:

- erledigte Arbeiten/Aufgaben im Großen und Ganzen umsichtig und engagiert
- zeigte bei entsprechendem Anstoß Fleiß und Eifer
- erfüllte seine/ihre Aufgaben entsprechend unseren Erwartungen
- führte unter Anleitung die ihm übertragenen Aufgaben aus
- bemühte sich, Anregungen zu geben
- zeigte Fleiß und Eifer bei entsprechendem Anstoß, zeigte die geforderte Einsatzbereitschaft

## Arbeitsbefähigung

Zur Bewertung der Arbeitsbefähigung werden folgende Formulierungen verwendet:

### *Können/Kenntnisse/Fachkenntnisse*

#### Sehr gut:

- umfassende, fundierte und vielseitige Fachkenntnisse, die er/sie bei schwierigen Aufgaben sehr sicher einsetzte
- beherrschte sein/ihr Arbeitsgebiet umfassend/fachlich, souverän/vollkommen/hervorragend
- besitzt ein sehr gutes, jederzeit verfügbares Fachwissen
- fand stets sehr gute/optimale Lösungen

- fand sich stets in neuen Situationen sehr sicher zurecht
- hatte stets sehr gute Ideen
- verfügt über hervorragende Sprachkenntnisse

**Gut:**

- verfügt über ein gutes, fundiertes Fachwissen und löst schwierige Aufgaben jederzeit
- verfügt über gründliche, abgesicherte Fachkenntnisse und setzt sie bei schwierigen Aufgaben sicher ein
- arbeitete immer sicher und selbstständig
- fand sich immer in neuen Situationen gut zurecht
- erarbeitete stets gute und verwertbare Lösungen
- verfügt über gute und fundierte Sprachkenntnisse

**Befriedigend:**

- verfügte über solide und brauchbare Fachkenntnisse
- verfügte über gute Erfahrungen
- hat die erforderlichen Fachkenntnisse und setzte sie mit Erfolg ein
- war in der Lage, sich den jeweiligen Situationen anzupassen
- verfügt über solide Sprachkenntnisse

**Ausreichend:**

- verfügte über ein solides Grundwissen in seinem/ihrem Arbeitsgebiet
- beherrschte im Allgemeinen die Anforderungen seines/ihres Arbeitsgebiets
- verfügte über hinreichende Fachkenntnisse
- verfügte über Grundkenntnisse der englischen Sprache

**Ausdrucksvermögen**

**Sehr gut:**

- formulierte seine/ihre Aussagen immer klar, treffend und überzeugen

**Gut:**

- formulierte klar und drückte sich gut aus

**Befriedigend:**

- Seine/Ihre Formulierungen waren für alle verständlich

**Ausreichend:**

- Im Allgemeinen formulierte er/sie für alle verständlich

**Belastbarkeit**

**Sehr gut:**

- arbeitete unermüdlich und war sehr belastbar
- war ein/-e immer ausdauernde/-r und außergewöhnlich belastbare/-r Mitarbeiter/-in

- konnte auch unter schwierigsten Arbeitsbedingungen alle ihm/ihr gestellten Aufgaben stets sehr gut bewältigen

**Gut:**

- arbeitete ausdauernd und ist gut belastbar
- war auch starkem Arbeitsanfall jederzeit gewachsen

**Befriedigend:**

- war dem üblichen Arbeitsanfall/den üblichen Belastungen gewachsen
- war belastbar und den Anforderungen gewachsen
- war starkem Arbeitsanfall gewachsen
- war ein/-e ausdauernde/-r und belastbare/-r Mitarbeiter/-in

**Ausreichend:**

- war dem üblichen Arbeitsanfall/den üblichen Belastungen größtenteils gewachsen
- zeigte Belastbarkeit
- war eingeschränkt belastbar

## Arbeitsweise

Zur Bewertung der Arbeitsweise werden folgende Formulierungen verwendet:

**Arbeitsgüte**

**Sehr gut:**

- arbeitete stets äußerst gründlich und mit großer Sorgfalt
- arbeitete sehr zuverlässig und gewissenhaft
- arbeitete stets/immer mit größter Genauigkeit und äußerster Sorgfalt
- erfüllte mit seiner/ihrer Arbeit stets/immer höchste Ansprüche
- Die Ausführung seiner/ihrer Arbeit entsprach auch in schwierigen Fällen stets unserem Qualitätsstandard

**Gut:**

- arbeitete stets gründlich und mit großer Sorgfalt
- arbeitete zuverlässig und gewissenhaft
- arbeitete stets sorgfältig und genau
- erfüllte mit seiner/ihrer Arbeit stets hohe Ansprüche
- Die Ausführung seiner/ihrer Arbeit entsprach auch bei wechselnden Anforderungen unserem Qualitätsstandard

**Befriedigend:**

- arbeitete sorgfältig und genau
- erfüllte mit seiner/ihrer Arbeit hohe Ansprüche

- Die Ausführung seiner/ihrer Arbeit entsprach unserem Qualitätsstandard

**Ausreichend:**

- arbeitete im Allgemeinen sorgfältig und genau
- erfüllte mit seiner/ihrer Arbeit stets unsere Ansprüche
- Die Ausführung seiner/ihrer Arbeit entsprach im Allgemeinen unserem Qualitätsstandard

**Zuverlässigkeit**

**Sehr gut:**

- war stets ein/-e äußerst pflichtbewusste/-r und verschwiegene/-r Mitarbeiter/-in
- war stets äußerst zuverlässig
- war stets äußerst zuverlässig und immer pflichtbewusst
- war jederzeit ein/-e äußerst vertrauenswürdige/-r Mitarbeiter/-in, der/die stets bereit war, die volle Verantwortung zu übernehmen
- Wir konnten immer auf seine/ihre absolute Zuverlässigkeit vertrauen

**Gut:**

- war stets ein/-e pflichtbewusste/-r und vertrauenswürdige/-r Mitarbeiter/-in
- war immer zuverlässig
- arbeitete stets zuverlässig und gewissenhaft
- war jederzeit ein/-e vertrauenswürdige/-r Mitarbeiter/-in und war immer bereit, Verantwortung zu übernehmen

**Befriedigend:**

- war vertrauenswürdig
- war zuverlässig
- arbeitete zuverlässig und gewissenhaft
- war ein/-e pflichtbewusste/-r und zuverlässige/-r Mitarbeiter/-in
- war ein/-e insgesamt vertrauenswürdige/-r Mitarbeiter/-in, der/die gelegentlich Verantwortung übernahm

**Ausreichend:**

- bewältigte die entscheidenden Arbeiten zuverlässig
- war im Allgemeinen ein/-e zuverlässige/-r Mitarbeiter/-in
- Seine/Ihre Zuverlässigkeit war im Allgemeinen zufriedenstellend
- Erwähnenswert ist auch seine/ihre Zuverlässigkeit

**Verhandlungsgeschick**

**Sehr gut:**

- war stets ein/-e überzeugende/-r und versierte/-r Verhandlungspartner/-in

**Gut:**

- war ein/-e gewandte/-r Verhandlungspartner/-in

**Befriedigend:**

- war im Verhandeln durchaus geschickt

**Ausreichend:**

- war im Verhandeln im Allgemeinen geschickt

**Arbeitstempo**

**Sehr gut:**

- arbeitete immer außergewöhnlich schnell und zügig

**Gut:**

- arbeitete immer schnell und zügig

**Befriedigend:**

- arbeitete zügig

**Ausreichend:**

- arbeitete beständig

**Arbeitserfolg**

Zur Bewertung des Arbeitserfolges werden folgende Formulierungen verwendet:

**Arbeitsmenge**

**Sehr gut:**

- Seine/Ihre Arbeitsmenge lag immer weit über unseren Erwartungen
- arbeitete stets besonders überlegt und wirksam
- erzielte stets optimale Lösungen
- Die Qualität seiner/ihrer Arbeit erfüllte stets unsere höchsten Ansprüche
- übertraf mit seinen/ihren Arbeitsergebnissen stets unsere Erwartungen

**Gut:**

- Seine/Ihre Arbeitsmenge lag immer über unseren Erwartungen
- arbeitete stets überlegt und wirksam
- erzielte stets gute Lösungen
- Die Qualität seiner/ihrer Arbeit entsprach stets unseren hohen Ansprüchen

- lag mit seinen/ihren Arbeitsergebnissen über dem Durchschnitt

**Befriedigend:**

- Seine/Ihre Arbeitsmenge entsprach unseren Erwartungen
- arbeitete gleichmäßig
- erzielte befriedigende Lösungen
- Die Qualität seiner/ihrer Arbeit entsprach stets unseren Ansprüchen
- Seine/Ihre Arbeitsergebnisse erfüllten unsere Erwartungen in vollem Umfang

**Ausreichend:**

- Seine/Ihre Arbeitsmenge entsprach im Allgemeinen unseren Erwartungen
- arbeitete im Allgemeinen gleichmäßig
- Seine/Ihre Arbeitsqualität war im Allgemeinen zufriedenstellend
- Die Qualität seiner/ihrer Arbeit entsprach im Allgemeinen unseren Ansprüchen
- Die Arbeitsergebnisse waren ausreichend

Die Formulierungen sind Beispiele aus der Zeugnissprache. Es ist davon auszugehen, dass Zeugnisausstellerinnen und -aussteller mit den damit einhergehenden Wertungen vertraut sind und gezielt diese Standardformulierungen verwenden. Dies gilt verstärkt, wenn die Firma groß ist und über eine eigene Personalabteilung verfügt. Man sollte aber auch wissen, dass vor allem Zeugnisse aus kleineren Firmen manchmal aus Unkenntnis besser gemeint sind, als sie nach der Zeugnissprache tatsächlich zu verstehen sind. Es ist also immer darauf zu achten, was „zwischen den Zeilen“ steht, wer das Zeugnis verfasst hat usw. Deshalb ist der Gesamteindruck des Zeugnisses zu prüfen: Ist es in sich schlüssig, bin ich als Leser oder Leserin überzeugt?

**Beispiel:**

*Herr Krüger, ein Kraftfahrer, der Möbel ausliefert und sie zudem montiert, legte zwar bei der Erledigung seiner Aufgaben ein enormes Tempo an den Tag und war zudem überdurchschnittlich belastbar, aber bei der Möbelmontage unterliefen ihm gelegentlich kleine Fehler, da ihm die Fachkenntnisse dafür fehlten.*

Seine Leistungsbewertung könnte im Zeugnis folgendermaßen ausfallen:

*„Herr Krüger war stets mit großem Fleiß und Eifer bei der Arbeit und erledigte die Aufträge außergewöhnlich schnell und zügig.“ (sehr gute Arbeitsbereitschaft und sehr gutes Arbeitstempo). „Er verfügt über gute Erfahrungen bei der Möbelmontage und seine Arbeitsergebnisse entsprachen im Allgemeinen unseren Anforderungen.“ (befriedigende Kenntnisse und ausreichende Arbeitsgüte). „Insgesamt waren wir mit den Leistungen von Herrn Krüger während der gesamten Beschäftigungszeit voll und ganz zufrieden.“ (zusammenfassende, allgemein gute Leistungsbeurteilung).*

## Beurteilung der Führung

Neben der Leistung bewertet der Arbeitgeber im qualifizierten Zeugnis auch das Führungsverhalten. Dabei geht es allgemein um das Verhalten im Betrieb – die so genannten Soft Skills – und nur in einem speziellen Sinne um die Führungsrolle als Vorgesetzte oder Vorgesetzter. Beurteilt wird, wie sich die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer in die betriebliche Ordnung einfügt, ob sie/er sich bei der Arbeit kooperativ, freundlich, aufgeschlossen und kritikfähig zeigt oder wie das Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Kollegen und Kolleginnen und gegebenenfalls Publikum oder Kunden/Kundinnen ist. Die Beurteilung der persönlichen Führung hat sich ausschließlich auf die berufliche Situation und nicht auf außerdienstliches, privates Verhalten zu beziehen. Weder parteipolitische noch weltanschauliche oder gewerkschaftliche Orientierung und Aktivitäten sind im Zeugnis zu erwähnen. Auch Hinweise auf eine Tätigkeit zum Beispiel als Mitglied des Betriebsrats, Personalrat/-rätin, Vertrauensperson der Schwerbehinderten oder auf gewerkschaftliche Aktivitäten von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen haben im Zeugnis nichts zu suchen. Ausnahme: Die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer verlangt dies ausdrücklich. Die Aufzählung von Straftaten ist ebenfalls fehl am Platze, es sei denn, sie stehen mit dem Arbeitsverhältnis in direktem Zusammenhang, sind nachgewiesen, von erheblichem Gewicht und für die Gesamtbeurteilung ausschlaggebend. Die Rücksichtnahme auf das weitere berufliche Fortkommen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern findet ihre Grenze am Interesse des künftigen Arbeitgebers, sich auf die Beurteilung im Wesentlichen verlassen zu können.

### Beispiel:

*Eine Kassiererin wird wegen Unterschlagung und Diebstahl bei der Arbeit rechtskräftig verurteilt. Der Arbeitgeber hat sie deshalb fristlos entlassen. Dies muss im Zeugnis stehen, allein schon, damit der Wahrheitspflicht genügt wird.*

Im Zweifel hat die Wahrheitspflicht Vorrang. Gleichwohl kann es für Zeugnisverfasserinnen und -verfasser eine besondere Herausforderung bedeuten, die richtige Balance zwischen Wahrheitspflicht und ebenfalls gefordertem Wohlwollen zu finden.

### Benotung des Führungsverhaltens

Ähnlich wie die Leistungsbenotung setzt die Benotung des Führungsverhaltens bei der Frage an, wie zufrieden der Arbeitgeber mit der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer insgesamt war. Waren danach die Leistungen:

#### **sehr gut,**

dann wurden die gestellten Anforderungen bei weitem übertroffen. Sein/Ihr Verhalten und seine/ihre Umgangsformen waren immer hervorragend, und er/sie gehörte zu den Mitarbeiter/-innen, die von allen am meisten geschätzt wurden.

#### **gut,**

dann hat sich der/die Arbeitnehmer/-in überdurchschnittlich gut verhalten und damit die Anforderungen übertroffen. Er/Sie war bei allen ein/-e beliebte/-r und anerkannte/-r Mitarbeiter/-in und Kollege/Kollegin.

#### **befriedigend,**

dann wurden die Anforderungen durch einwandfreies Verhalten erfüllt. Das Führungsverhalten war nicht zu beanstanden.

#### **ausreichend,**

dann hat das Führungsverhalten gelegentlich Mängel aufgewiesen. Die Erwartungen wurden nicht immer erfüllt, und das persönliche Verhalten war nicht immer frei von Beanstandungen. Trotzdem entsprach es insgesamt noch den betrieblichen Anforderungen.

#### **mangelhaft,**

dann entsprach das persönliche Verhalten nicht den betrieblichen Anforderungen. Der/Die Arbeitnehmer/-in war für den Betrieb nicht haltbar. Es ist aber zu erkennen, dass er/sie bemüht war, sein Verhalten zu ändern.

### Das Wichtigste in Kürze

1. Die Beurteilung des Führungsverhaltens ist nach den Merkmalen Verantwortungsbereitschaft, Sozialverhalten, Beachtung von Vorschriften und gegebenenfalls Führungsqualitäten als Vorgesetzter/-r vorzunehmen.
2. Differenzierte Ausführungen zu den einzelnen Merkmalen steigern den Wert des Zeugnisses.

Hat das Arbeitsverhältnis nur kurz bestanden, genügt eine allgemeine Aussage zur Führung. Je länger das Arbeitsverhältnis andauert hat, desto ausführlicher und differenzierter sind einzelne Führungsmerkmale im Zeugnis aufzuführen und zu bewerten.

### Allgemeine Beurteilung des Führungsverhaltens

Gebräuchliche Formulierungen für **sehr gute Führung** sind:

- „Sein/Ihr persönliches Verhalten war immer absolut vorbildlich und er/sie wurde von Vorgesetzten, Kollegen/Kolleginnen und Kunden/Kundinnen gleichermaßen sehr geschätzt.“
- „Er/Sie war stets sehr hilfsbereit.“
- „Er/Sie war wegen seines/ihrer freundlichen Wesens und seiner/ihrer kollegialen Haltung bei Vorgesetzten, Kollegen/Kolleginnen (und Kunden/Kundinnen) gleichermaßen sehr geschätzt.“

Gebräuchliche Formulierungen für **gute Führung** sind:

- „Sein/Ihr persönliches Verhalten war stets einwandfrei/vorbildlich und er/sie wurde von Vorgesetzten, Kollegen/Kolleginnen (und Kunden/Kundinnen) gleichermaßen geschätzt.“
- „Er/Sie war stets hilfsbereit.“
- „Er/Sie wurde wegen seines/ihrer freundlichen Wesens und seiner/ihrer kollegialen Haltung bei Vorgesetzten, Kollegen/Kolleginnen (und Kunden/Kundinnen) gleichermaßen geschätzt.“

Gebräuchliche Formulierungen für **befriedigende Führung** sind:

- „Sein/Ihr Verhalten war gegenüber Vorgesetzten, Kollegen/Kolleginnen (und Kunden/Kundinnen) einwandfrei.“

- „Sein/Ihr Verhalten wurde von Vorgesetzten und Kollegen/Kolleginnen geschätzt.“

Gebräuchliche Formulierungen für **ausreichende Führung** sind:

- „Sein/Ihr Verhalten war gegenüber Vorgesetzten, Kollegen/Kolleginnen und Kunden/Kundinnen höflich und korrekt, und sein/ihr Führungsverhalten gab uns keinen Anlass zu Beanstandungen.“
- „Sein/Ihr Verhalten war insgesamt einwandfrei.“

Gebräuchliche Formulierungen für **mangelhafte Führung** sind:

- „Sein/Ihr Verhalten war im Wesentlichen einwandfrei.“
- „Sein/Ihr Verhalten war gegenüber Kollegen/Kolleginnen und Kunden/Kundinnen einwandfrei.“ (Die Formulierung deutet auf Probleme mit Vorgesetzten hin.)
- „Sein/Ihr Verhalten war gegenüber Vorgesetzten und Kunden/Kundinnen einwandfrei.“ (Die Formulierung deutet auf Probleme mit Kollegen/Kolleginnen hin.)

## Differenzierende Führungsmerkmale

Bei einem lange dauernden Arbeitsverhältnis oder einer qualifizierten Tätigkeit ist die ausführliche und differenzierte Beurteilung der persönlichen Führung unerlässlich. Dafür eignen sich die Merkmale Verantwortungsbereitschaft, Sozialverhalten, Beachtung von Vorschriften und Führungsqualitäten als Vorgesetzte/-r.

### 1. Verantwortungsbereitschaft

Betrifft die Bereitschaft, Verantwortung für die eigenen beruflichen Aufgaben oder auch – je nach Position – für die Belange des Unternehmens zu übernehmen.

### 2. Sozialverhalten

Betrifft das Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen/Kolleginnen und Publikum oder Kunden/Kundinnen.

### 3. Beachtung von Vorschriften

Betrifft die Einhaltung von Unfallverhütungsvorschriften oder sonstigen Sicherheitsgeboten, aber auch der Betriebsordnung.

## 4. Führungsqualitäten als Vorgesetzte/-r

Betrifft die Fähigkeiten der Mitarbeiterführung und des wirtschaftlichen Handelns von Führungskräften.

### Verantwortungsbereitschaft

#### Sehr gut:

- war stets in besonderem Maße verantwortungsbereit und genoss unser absolutes Vertrauen

#### Gut:

- war jederzeit verantwortungsbereit und sehr vertrauenswürdig

#### Befriedigend:

- war verantwortungsbereit und vertrauenswürdig

#### Ausreichend:

- war im Allgemeinen verantwortungsbereit

### Sozialverhalten

#### Sehr gut:

- Sein/Ihr Benehmen und seine/ihre Haltung gegenüber Vorgesetzten waren immer hervorragend
- Auf gute Zusammenarbeit mit seinen/ihren Kollegen/Kolleginnen legte er/sie stets besonderen Wert und förderte sie aktiv
- Sein/Ihr Verhalten gegenüber Publikum war jederzeit sehr sicher und zuvorkommend

#### Gut:

- Sein/Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten war stets korrekt und loyal
- Er/Sie unterstützte stets die gute Zusammenarbeit mit seinen/ihren Kollegen/Kolleginnen
- Sein/Ihr Verhalten gegenüber Kunden/Kundinnen war immer sicher und taktvoll

#### Befriedigend:

- Sein/Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten war einwandfrei
- Er/Sie arbeitete reibungslos mit seinen/ihren Kollegen/Kolleginnen zusammen
- Sein/Ihr Verhalten gegenüber unseren Kunden war korrekt

#### Ausreichend:

- Gegenüber Vorgesetzten war sein/ihr Verhalten im allgemeinen einwandfrei
- Im Kollegenkreis fügte er/sie sich ein und war kontaktbereit
- Sein/Ihr Verhalten gegenüber unserem Publikum war im Allgemeinen korrekt



### **Beachtung von Vorschriften**

#### **Sehr gut:**

- beachtete die geltenden Vorschriften vorbildlich und hielt auch seine/ihre Kollegen/Kolleginnen stets zur Beachtung der Sicherheitsvorschriften an

#### **Gut:**

- beachtete die geltenden Vorschriften stets zuverlässig und hielt auch seine/ihre Kollegen/Kolleginnen zur Beachtung der Sicherheitsvorschriften an

#### **Befriedigend:**

- beachtete die geltenden Vorschriften ordnungsgemäß

#### **Ausreichend:**

- beachtete die geltenden Vorschriften in der Regel ordnungsgemäß

### **Führungsqualitäten als Vorgesetzte/-r**

#### **Sehr gut:**

- Er/Sie hatte als Vorgesetzte/-r immer die volle Anerkennung
- war stets ein/-e hervorragende/-r Vorgesetzte/-r
- Er/Sie verstand es jederzeit ausgezeichnet, seine/ihre Mitarbeiter/-innen zu führen und zu fördern, er/sie informierte sie umfassend und delegierte Aufgaben und Verantwortungen optimal
- Er/Sie verstand es jederzeit, seine/ihre Mitarbeiter/-innen in hervorragender Weise zu überzeugen und zu motivieren. So konnten alle ihm/ihr übertragenen Aufgaben stets mit sehr großem Erfolg realisiert werden
- Seine/Ihre Arbeitsweise ist stets außergewöhnlich kostenbewusst und wirtschaftlich, und er/sie leistete einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens

#### **Gut:**

- wurde als Vorgesetzte/-r stets geachtet
- Er/Sie förderte stets seine/ihre Mitarbeiter/-innen und informierte sie über alles Erforderliche
- Aufgaben und Verantwortung wurden von ihm/ihr jederzeit gut delegiert
- Er/Sie verstand es immer, seine/ihre Mitarbeiter/-innen zu überzeugen und die Zusammenarbeit zu fördern. Er/Sie erreichte stets gute Arbeitsergebnisse, da er/sie Aufgaben und Verantwortungen richtig delegierte
- Unser Betrieb konnte von seiner/ihrer sehr kostenbewussten und wirtschaftlichen Arbeitsweise profitieren

### **Tip**

*Langjährige Tätigkeit ist im qualifizierten Zeugnis ausführlich zu begutachten und zu bewerten. Bei nur knapper Würdigung der Leistungen und der Führungseigenschaften sollte der oder die Beschäftigte vom Arbeitgeber ein entsprechend korrigiertes Zeugnis verlangen.*

#### **Befriedigend:**

- war ein/-e Vorgesetzte/-r, der/die geschätzt wurde
- setzte sich für seine/ihre Mitarbeiter/-innen ein und gab ihnen die sachlich notwendigen Informationen weiter. Aufgaben und Verantwortungen delegierte er/sie angemessen, seine/ihre Mitarbeiter/-innen wurden von ihm/ihr zielsicher zu überdurchschnittlichen Leistungen geführt
- Seine/Ihre Arbeitsweise war kostenbewusst und wirtschaftlich

#### **Ausreichend:**

- war im Allgemeinen in der Lage, seine/ihre Mitarbeiter/-innen anzuleiten und verantwortlich zu führen
- war ein/-e Vorgesetzte/-r, der/die sich für die Probleme seiner/ihrer Mitarbeiter/-innen interessierte und gelegentlich Aufgaben delegierte
- Er/Sie arbeitete in der Regel wirtschaftlich

Zeugnisse für Führungskräfte sollten detailliert den personellen, strukturellen und organisatorischen Zuständigkeitsbereich der Führungskraft beschreiben. Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist hier (sofern nennenswert) ebenso anzugeben wie beispielsweise deren Qualifikationsniveau, Zuständigkeit, Verantwortungsbereich oder räumliche Verteilung. Verfügen Führungskräfte über Vollmachten, so sind diese im Zeugnis aufzuführen, da sie Rückschlüsse auf ihre Kompetenzen, ihre Stellung im Betrieb sowie auf die hierarchische Position zulassen. Generell geht es darum, festzustellen, wie sich die Führung auf die Motivation und Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewirkt hat.

## Das Wichtigste in Kürze

1. Die zusammenfassende Gesamtbeurteilung rundet eine differenzierte Leistungs- und Führungsbeurteilung ab.
2. Die Gesamtbeurteilung muss sich schlüssig in das gesamte Zeugnis einfügen.

## Zusammenfassende Gesamtbeurteilung

In der betrieblichen Praxis setzt es sich immer mehr durch, nach einer differenzierten Beurteilung von Leistung und Führung eine abschließende Gesamtbeurteilung vorzunehmen. In dieser Gesamtbeurteilung zieht die Zeugnisverfasserin oder der Zeugnisverfasser das Resümee aus dem Vorausgegangenem. Dabei ist darauf zu achten, dass zwischen der ausführlichen und differenzierten Beurteilung und der Gesamtbeurteilung kein Widerspruch entsteht.

Häufig verzichten Zeugnisverfasserinnen und -verfasser auf eine ausführliche Beurteilung der verschiedenen Leistungs- und Führungsmerkmale und fassen ihre Aussage lediglich in einer Gesamtbeurteilung kurz zusammen. Das kann zu einer Abwertung des Zeugnisses führen, weil für Bewerbungen in der Regel ein differenzierter Nachweis über Leistungen, Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt wird.

Auch bei der zusammenfassenden Gesamtbeurteilung haben sich in der Zeugnissprache Standards durchgesetzt. Sie sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

### **Bewertung**

Erfüllung der Aufgaben und der Erwartungen

#### **Sehr gut:**

- hat den ihm/ihr übertragenen Aufgabenbereich stets zu unserer vollsten Zufriedenheit abgedeckt
- Seine/Ihre Leistungen waren stets sehr gut

#### **Gut:**

- hat die ihm/ihr übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt
- Seine/Ihre Leistungen waren stets gut

#### **Befriedigend:**

- hat die ihm/ihr übertragenen Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt
- Seine/Ihre Leistungen waren stets befriedigend

#### **Ausreichend:**

- hat die ihm/ihr übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erfüllt
- Seine/Ihre Leistungen waren stets ausreichend

#### **Mangelhaft:**

- hat die ihm/ihr übertragenen Aufgaben im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erfüllt
- Seine/Ihre Leistungen waren mangelhaft

#### **Ungenügend:**

- hat sich bemüht, die ihm/ihr übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erledigen
- Seine/Ihre Leistungen waren unzureichend

## WELCHE ROLLE SPIELT DER JEWEILIGE BERUF?

Gute Arbeitszeugnisse berücksichtigen in Auswahl und Bewertung berufsspezifischer Merkmale die Anforderungen des konkreten Arbeitsplatzes und der Branche. Fehlen bestimmte Merkmale, so kann dies leicht zu Fehleinschätzungen führen. In Zeugnissen von Hausangestellten, Schmuckverkäufern/-verkäuferinnen oder Kassierern/Kassiererinnen etwa werden Aussagen zur Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit erwartet. Der Hinweis auf die Zuverlässigkeit darf im Zeugnis von Lohn- oder Finanzbuchhaltern/-buchhalterinnen, Personalsachbearbeitern/-bearbeiterinnen, Chefsekretären/-sekretärinnen und Berufskraftfahrern/-fahrerinnen nicht fehlen. Im Zeugnis einer Führungskraft sollten immer Aussagen über Führungsstil, Führungsqualität und Führungserfolg enthalten sein.

Seit einiger Zeit ist auch die Aufnahme von Kernkompetenzen oder Schlüsselqualifikationen in Zeugnisse in der Diskussion. Bislang fehlt es dafür noch an erprobten Formulierungsvorlagen. Gleichwohl spricht alles dafür, wichtige Kompetenzen wie bestimmte IT-Fähigkeiten, Arbeitstechniken, Internationalität, interkulturelle Kompetenz oder emotionale Intelligenz im Zeugnis zu dokumentieren und zu würdigen. Die Zeugnisverfasserin oder der -verfasser muss diese Schlagworte allerdings erläutern, da sie für sich genommen wenig Aussagekraft besitzen.

Welche spezifischen Merkmale bei welchen Berufen vor allem erwartet werden, zeigen die folgenden Beispiele.

### **Ausbilder/-in**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, pädagogische Fähigkeiten, Menschenkenntnis (Jugendpsychologie etc.), Belastbarkeit, Aufgeschlossenheit, Führungseigenschaften, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Willensstärke, Einsatzbereitschaft, Denkvermögen

### *Das Wichtigste in Kürze*

- 1. Gute Zeugnisse sind daran zu erkennen, dass sie charakteristische Merkmale der beruflichen Tätigkeit und Branche beschreiben.*
- 2. Bei Auswahl und Bewertung berufsspezifischer Merkmale sind die Anforderungen des konkreten Arbeitsplatzes zu berücksichtigen.*
- 3. Bleiben berufsspezifische Eigenschaften unerwähnt, dann deutet dies auf ein Fehlverhalten der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers hin.*
- 4. Selbstverständlichkeiten sind nicht zu erwähnen.*
- 5. Die individuelle Note erhält ein Zeugnis, indem der/die Aussteller/-in Schlüsselqualifikationen der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers dokumentiert und würdigt.*

### **Außendienstler/-in**

(Berufsspezifische) Branchen-, Markt- und Warenkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, Verkaufs- und Verhandlungsgeschick, selbstbewusstes und gepflegtes Auftreten, hohe Frustrationstoleranz, mündliche Ausdrucksfähigkeit und Überzeugungskraft, Organisationstalent, Eigenmotivation, Erfolg, EDV-Kenntnisse

### **Bankkaufmann/-frau**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, mathematische Kenntnisse, EDV-Kenntnisse, Kontaktfähigkeit und -freudigkeit, Umgangsformen, äußeres Erscheinungsbild, Menschenkenntnis, Loyalität

### **Buchhalter/-in**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, mathematische Kenntnisse, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Sorgfalt, Verantwortungsbewusstsein, Ausdauer, EDV-Kenntnisse

### **Buchhändler/-in**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, breite Literaturkenntnis, kaufmännische Fähigkeiten, Allgemeinbildung, EDV-Kenntnisse, gute Allgemeinbildung, Sprachkenntnisse, Marketingideen, Kontaktfähigkeit, Umgangsformen, Menschenkenntnis



### **Call-Center-Agent/-in**

EDV-Kenntnisse, Kommunikationsfähigkeit, Fremdsprachenkenntnisse, Belastbarkeit, Serviceorientierung, Flexibilität, Erfolgsorientierung, Dienstleistungsmentalität, ev. spezielles Fachwissen, Engagement, Zuverlässigkeit, Weiterbildungsbereitschaft, Auffassungsgabe, Frustrationstoleranz

### **Controller/-in**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, Ehrlichkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit und Gründlichkeit, Verantwortungs- und Selbstbewusstsein, Ausdauer, Organisationstalent, EDV-Kenntnisse, statistisch-kalkulatorisches Fachwissen

### **Cutter/-in** (bei Film und Fernsehen)

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, Kreativität, Vorstellungskraft, Einfühlungsvermögen, Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit, Teamfähigkeit und selbstständiges Arbeiten, ausgeprägtes Hör- und Sehvermögen, Konzentrationsfähigkeit

### **Dolmetscher/-in**

Fremdsprachenkenntnisse, Konzentrationsfähigkeit und Stressresistenz, sprachliche Ausdrucksfähigkeit, visuelles Vorstellungsvermögen, Lernfähigkeit, Denkvermögen, Umgangsformen, Kontaktfreudigkeit, Menschenkenntnis, Dispositionsvermögen, Anpassungsfähigkeit und Sorgfalt

### **Erzieher/-in**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen, Kinderliebe, Autorität, Vertrauen, kreative und musikalische Kenntnisse, Allgemeinbildung, Menschenkenntnis, Organisationsvermögen, Belastbarkeit

### **Graphiker/-in**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, Kreativität, Geschicklichkeit, Vorstellungsvermögen, Selbstständigkeit, sorgfältige und zügige Arbeitsweise, Teamarbeit, EDV-Kenntnisse

### **Journalist/-in**

Spezifisches Fachwissen, ggf. Fremdsprachen, schriftliches und mündliches Ausdrucksvermögen, Belastbarkeit, analytisches und kritisches Denken, EDV-Kenntnisse, Neugier, Selbstbewusstsein, Menschenkenntnis, Organisationsgeschick, Ausdauer und Sorgfalt

### **Kassierer/-in**

Ehrlichkeit, Belastbarkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Sorgfalt, Selbstvertrauen, Menschenkenntnis, Konzentrations- und Merkfähigkeit, Umgangsformen, äußeres Erscheinungsbild

### **Kaufmann/-frau**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, Auftreten, Belastbarkeit, Verhandlungsgeschick, Umgangsformen, Menschenkenntnis, Konzentrations- und Merkfähigkeit, wirtschaftliches Denken, EDV- und mathematische Kenntnisse

### **PR-Referent/-in**

Spezifisches Fachwissen, ggf. Fremdsprachen, Kommunikationswissen und -fähigkeit, schriftliches und mündliches Ausdrucksvermögen, Belastbarkeit, Zuverlässigkeit, analytisches Denken, EDV-Kenntnisse, Neugier, Selbstbewusstsein, Verantwortungsbewusstsein, Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen, Organisationsgeschick, Präsentationstechniken



### **Sachbearbeiter/-in**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, Auffassungsgabe und Urteilsvermögen, Dispositions- und Organisationsgabe, Kostenbewusstsein und Verhandlungsgeschick, EDV-Kenntnisse, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit

### **Sekretär/-in**

EDV-Kenntnisse, ggf. Stenographie, Rechtschreibung, Fremdsprachen, Belastbarkeit, sprachliche Ausdrucksfähigkeit, Organisationsvermögen, Ausgeglichenheit, Belastbarkeit, Auffassungsgabe, Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit und Diskretion, äußeres Erscheinungsbild, Flexibilität, Aufgeschlossenheit

### **Software-Entwickler/-in**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, analytische und, konzeptionelle Fähigkeiten, Genauigkeit, Sorgfalt, Geduld, Belastbarkeit, didaktische Fähigkeiten, selbstständiges Arbeiten, Teamfähigkeit, Organisations-talent

### **Stadtplaner/-in**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, lösungsorientiertes Denken, analytische Fähigkeiten, Vielseitigkeit, Kreativität, Diskursbereitschaft, Vermittlungsfähigkeit, Ausdrucksfähigkeit, Kontaktfreude, Überzeugungsfähigkeit, EDV-Fachkenntnisse, Problembewusstsein, Einfühlungsvermögen, Vorstellungskraft

### **Steuerfachangestellte/-r**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, EDV- und mathematische Kenntnisse, Durchsetzungsfähigkeit, Menschenkenntnis, Umgangsformen, Diskretion, Genauigkeit, Sorgfalt, Überzeugungsfähigkeit

### **Verkäufer/-in**

Fachkenntnisse und Weiterbildungsbereitschaft, Flexibilität, Ausdrucksvermögen, Menschenkenntnis, Dienstleistungsorientierung, Einfühlungsvermögen, Kontaktfähigkeit, Auffassungsgabe, wirtschaftliches Denken, Zuverlässigkeit, Anpassungsfähigkeit, äußeres Erscheinungsbild

## WAS SOLL AM SCHLUSS EINES ZEUGNISSES STEHEN?

Am Ende eines Zeugnisses finden üblicherweise folgende Punkte Erwähnung:

- Beendigungsanlass
- Danksagung für die geleistete Arbeit
- Bedauern über das Ausscheiden
- Zukunftswünsche

In der Regel fassen Arbeitgeber diese Punkte im letzten Absatz des Zeugnisses zusammen. Auch hier setzen sich mehr und mehr standardisierte Formulierungen durch, die Rückschlüsse auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zulassen und eine sehr gute, gute, durchschnittliche, ausreichende oder mangelhafte Gesamtbewertung andeuten. Wichtig ist zudem, dass die Gesamtbewertung mit der bereits vorgenommenen Leistungs- und Führungsbewertung der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers übereinstimmt. Eine (zunächst) unterlassene negative Bewertung im vorhergehenden Zeugnistext darf nicht mit einer knappen und lieblosen Schlussformulierung quasi versteckt nachgereicht werden. Auch wenn typische Elemente der Schlussformulierung fehlen, hinterlässt dies einen negativen Eindruck.

Beendigungsanlässe zum Beispiel werden meist wie folgt umschrieben:

### **Eigenkündigung**

... verlässt uns auf eigenen Wunsch  
oder

Sein/Ihr Ausscheiden erfolgt auf eigenen Wunsch

### **Kündigung durch den Arbeitgeber**

das Arbeitsverhältnis wurde beendet

### **befristeter Arbeitsvertrag**

das Arbeitsverhältnis endet durch Fristablauf

### **Aufhebungsvertrag auf Initiative des Arbeitgebers**

Wir haben uns von Herrn/Frau ... einvernehmlich getrennt  
oder

Wir haben uns in gegenseitigem Einvernehmen getrennt

### **Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben sich einvernehmlich getrennt**

Das Arbeitsverhältnis von Herrn/Frau ... endet/-e in beiderseitigem Einverständnis

### *Das Wichtigste in Kürze*

- 1. Abschlussformulierungen runden das Arbeitszeugnis ab.*
- 2. In einem guten Zeugnis dankt der ehemalige Arbeitgeber für die geleistete Arbeit, bedauert das Ausscheiden und wünscht für die Zukunft alles Gute.*
- 3. Der Beendigungsgrund sollte, muss aber nicht im Zeugnis stehen.*
- 4. Ein Rechtsanspruch auf eine Abschlussfloskel besteht nicht.*

Aussagen darüber, wer aus welchem Grund die Beendigung des Arbeitsverhältnisses betrieben hat und mit welchen Fristen (fristgemäß oder fristlos), dürfen nur auf Wunsch des/der Beschäftigten im Zeugnis erscheinen. Auch der ausdrückliche Hinweis auf eine fristlose Kündigung ist unzulässig, selbst wenn sie am „krummen“ Datum des Beendigungszeitpunktes erkennbar ist.

Gute Zeugnisse zeichnet aus, dass sie immer das Bedauern des Arbeitgebers über das Ausscheiden des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin, den Dank für die geleisteten Dienste und gute Wünsche für die berufliche sowie private Zukunft enthalten. Die Würdigung bleibender Verdienste, eine Einstellungsempfehlung, ein Wiedereinstellungsversprechen oder die Bitte um erneute Bewerbung zu gegebener Zeit ergänzen oft die abschließenden guten Wünsche. In einem Urteil aus dem Jahr 2001 hat das Bundesarbeitsgericht allerdings entschieden, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer keinen Rechtsanspruch auf dergleichen positive Abschlussformeln haben. Trotzdem: Tatsache ist, dass heute in weit über 90 Prozent der Abschlusszeugnisse diese Zukunftswünsche enthalten sind und ein Verzicht auf die Abschlussformeln den Interessen der Beschäftigten zuwiderläuft, da künftige Arbeitgeber daraus eine negative Beurteilung ableiten können.

## **Tipp**

*Zeugnisse sehr guter/guter Arbeitnehmer/-innen berücksichtigen im Schlusssatz vier Punkte: Beendigungsinitiative, Dank, Bedauern und Zukunftswünsche. Bleibt ein Punkt unerwähnt, so mindert dies den Wert des Zeugnisses.*

Beispiele für

***Eigenkündigung des Arbeitnehmers  
oder der Arbeitnehmerin:***

### **Arbeitnehmer/-in mit sehr guter Gesamtbewertung**

„Herr Marten scheidet auf eigenen Wunsch aus unserem Betrieb aus. Wir bedauern seine Entscheidung sehr, da wir mit ihm einen wertvollen Mitarbeiter verlieren. Für seine Mitarbeit in unserem Betrieb bedanken wir uns und wünschen ihm weiterhin viel Erfolg und persönlich alles Gute.“

### **Arbeitnehmer/-in mit guter Gesamtbewertung**

„Frau Winter verlässt unseren Betrieb auf eigenen Wunsch. Wir bedauern ihre Entscheidung, danken ihr für ihre Mitarbeit in unserem Betrieb und wünschen ihr weiterhin Erfolg und persönlich alles Gute.“

### **Arbeitnehmer/-in mit durchschnittlicher Gesamtbewertung**

„Herr Krause scheidet auf eigenen Wunsch aus unserem Betrieb aus. Für seine Mitarbeit danken wir ihm und wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.“

### **Arbeitnehmer/-in mit ausreichender Gesamtbewertung**

„Frau Müller scheidet auf eigenen Wunsch aus unserem Betrieb aus. Wir wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.“

### **Arbeitnehmer/-in mit mangelhafter Gesamtbewertung**

„Herr Knoll scheidet auf eigenen Wunsch aus unserem Betrieb aus. Für die Zukunft wünschen wir ihm viel Glück.“

Beispiele für

***arbeitgeberseitige Kündigung  
aus betrieblichen Gründen:***

### **Arbeitnehmer/-in mit sehr guter Gesamtbewertung**

„Das Arbeitsverhältnis mit Herrn Kluge müssen wir leider aus betriebsbedingten Gründen beenden. Wir bedauern diese Entwicklung sehr, da wir mit Herrn Kluge einen ausgezeichneten und sehr engagierten Mitarbeiter verlieren. Wir danken ihm für seine bisherige wertvolle Arbeit und wünschen ihm für die Zukunft viel Erfolg und persönlich alles Gute.“

### **Arbeitnehmer/-in mit guter Gesamtbewertung**

„Das Arbeitsverhältnis von Frau Winter wird aus betriebsbedingten Gründen beendet. Wir verlieren mit ihr eine gute Mitarbeiterin und bedauern diese firmeninterne Entwicklung. Für ihre bisherige Arbeit bedanken wir uns und wünschen ihr für die Zukunft viel Erfolg und persönlich alles Gute.“

### **Arbeitnehmer/-in mit durchschnittlicher Gesamtbewertung**

„Herr Krause scheidet mit dem heutigen Tag aus unserem Betrieb aus. Für seine Mitarbeit danken wir ihm und wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.“

### **Arbeitnehmer/-in mit ausreichender Gesamtbewertung**

„Frau Müller scheidet mit dem heutigen Tag aus unserem Betrieb aus. Für die Zukunft wünschen wir ihr alles Gute.“

### **Arbeitnehmer/-in mit mangelhafter Gesamtbewertung**

„Herr Knoll scheidet mit dem heutigen Tag aus unserem Betrieb aus. Für die Zukunft wünschen wir ihm viel Glück.“

## WAS UNTERSCHIEDET EIN GUTES VON EINEM SCHLECHTEN ZEUGNIS?

### Das Wichtigste in Kürze

1. Gute Zeugnisse sind daran zu erkennen, dass sie in sich schlüssig und frei von Widersprüchen sind.
2. Gute Zeugnisse vereinen Qualität und Quantität in angemessener Weise und würdigen die Leistungen der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers mit einer individuellen Note.
3. Negative Beurteilungen sind häufig nicht direkt formuliert, sondern nur an bestimmten Verschlüsselungstechniken durch die Blume zu erkennen.
4. Geheimcodes in Arbeitszeugnissen sind nicht zulässig.
5. Äußerungen zu Themen, die einen negativen Eindruck hinterlassen können, haben im Zeugnis nichts zu suchen.

Zeugnisverfasserinnen und -verfasser arbeiten meist mit standardisierten und anerkannten Zeugnisfloskeln und schreiben Zeugnisse mit Hilfe von Textbausteinen. Damit machen sie grundsätzlich nichts falsch, häufig fehlt dem Zeugnis allerdings die persönliche Note bzw. persönliche Wertschätzung. Diese ist daran zu erkennen, dass das Zeugnis individuell aufgebaut ist und Anerkennung für die geleistete Arbeit aus ihm spricht. Voraussetzung dafür ist aber eine entsprechende Schreibkompetenz der Verfasserin oder des Verfassers.

Es ist darauf zu achten, dass das Zeugnis keine Widersprüche enthält und die einzelnen Abschnitte aufeinander abgestimmt sind. Tätigkeitsbeschreibung und Beurteilung müssen zueinander passen: So erfordert zum Beispiel eine umfangreiche und anspruchsvolle Tätigkeitsbeschreibung eine umfangreiche und anspruchsvolle Beurteilung. Das gilt auch für die Beurteilung im Verhältnis zur Dauer der Beschäftigung: Je länger diese gedauert hat, desto länger und ausführlicher sollte das Zeugnis ausfallen. Eine langjährige Tätigkeit in einem kurzen und knappen Zeugnis zu beschreiben hinterlässt den Eindruck mangelnder Wertschätzung.

Leider verschlüsseln Verfasserinnen und Verfasser gern negative Beurteilungen. Mitunter kommt eine schlechte Bewertung zum Beispiel nur dadurch zum Ausdruck, dass im Arbeitszeugnis unwichtige Merkmale herausgehoben oder vorangestellt sind, während wichtige Beurteilungssachverhalte nicht oder nur am Rande erwähnt sind. Auch die

Betonung von unwesentlichen Eigenschaften oder Selbstverständlichkeiten lässt auf eine negative Benotung schließen.

Zwei Beispiele:

- *„Er ist getreu bis auf die Knochen.“*  
Unzulässige Zeugnisformulierung bei einem Metzgerlehrling, der Knochen entwendet hat.
- *„Besonders hervorzuheben ist seine Pünktlichkeit.“*  
Die Betonung dieser Selbstverständlichkeit lässt darauf schließen, dass es in anderen Bereichen erhebliche Defizite gab.

Mitunter drücken Zeugnisausstellerinnen und -aussteller negative Beurteilungen dadurch aus, dass sie wesentliche oder erwartete Angaben im Zeugnis weglassen. Ein Verdacht auf Verfehlungen ist zum Beispiel dann berechtigt, wenn ein langjähriger und qualifizierter Arbeitnehmer nur ein einfaches Zeugnis vorlegt. Wie in Kapitel 6 ausgeführt, ist es zudem unerlässlich, den konkreten beruflichen Anforderungen und Tätigkeiten die entsprechenden Qualitätsmerkmale zuzuordnen. Fehlen diese in einem Arbeitszeugnis, so liegt zumindest der Verdacht auf Verfehlungen nahe. Wird beispielsweise im Zeugnis einer Kassiererin lediglich ihre Pünktlichkeit und nicht ihre Ehrlichkeit genannt, dann lässt dies auf mögliche Probleme mit der Kassenführung schließen.

Zeugnisse setzen sich allerdings aus vielen Bausteinen zusammen. Ist eine Beurteilung insgesamt sehr positiv ausgefallen, dann ist ein „Formulierungsausrutscher“ nicht über Gebühr zu bewerten. Wem ein möglicher Formulierungsfehler auffällt, der sollte mit seinem Arbeitgeber oder dem Verfasser des Zeugnisses reden. Eine entsprechende Aufklärung dürfte in den meisten Fällen zur gewünschten Korrektur führen.





### Verschlüsselungstechniken in der Zeugnissprache

Bekannte und verbreitete Methoden, verschlüsselt Kritik zu äußern, sind in der folgenden Übersicht dargestellt.

Welche Technik?	Bedeutung	Beispiel	Analyse
Verwendung von Leerstellen („beredtes Schweigen“)	Es fehlt eine Aussage, die an dieser Stelle üblich ist.	<i>„Das Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen war stets einwandfrei.“</i>	Die Beschreibung des Verhältnisses gegenüber den Vorgesetzten fehlt an dieser Stelle. Deshalb ließe sich vermuten, dass das Verhältnis zu den Vorgesetzten problematisch war.
	Wichtiger und notwendiger Zeugnisinhalt fehlt.	<i>Bei einem Fachverkäufer gibt es keine Aussagen zum Fachwissen, dafür lange Ausführungen zum Auftreten und zur Pünktlichkeit.</i>	Wenn Aussagen zum Fachwissen fehlen, lässt dies den Rückschluss auf mangelhafte Kenntnisse zu.
Verwendung von Verneinungen	Die doppelte Verneinung einer Aussage führt zu ihrer Abwertung.	<i>„Sein Verhalten gab keinen Anlass zu Beanstandungen.“ „Herr Müller war nicht uninteressiert.“</i>	Wer diese Formulierungen im Zeugnis verwendet, lobt nicht, sondern rügt.
Verwendung der Passivform	Die Verwendung der Passivform verweist auf mangelnde Aktivitäten und fehlende Eigeninitiative.	<i>„Die Aufgaben, die ihr übertragen wurden, führte sie zielstrebig aus.“ „Er hatte die Ablage zu erledigen.“</i>	Diese oder vergleichbare Aussagen umschreiben mangelnde Eigeninitiative.
Verwendung ausweichender Formulierungen	Betonung von Unwichtigem sowie Selbstverständlichem über Gebühr und gleichzeitig fehlende Würdigung relevanter Eigenschaften.	<i>„Besonders hervorzuheben ist, dass Herr Keller bei der Entwicklung von Werbekonzepten sparsam mit den Betriebsmitteln umging.“</i>	Ein besonders sparsamer Umgang mit Betriebsmitteln, nicht aber eine kreative Arbeitsweise ist bei einem Werbedesigner abwertend. So etwas deutet auf eine Geringschätzung der fachlichen Qualitäten hin.
Verwendung von Widersprüchen	Zeugnisaussagen stehen im Widerspruch zueinander und neutralisieren sich.	<i>„... Er erledigte seine Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit ... Er scheidet zum ... aus.“</i>	Die Beurteilung ist positiv (sehr gut), doch am Ende des Zeugnisses fehlen der Dank für die Zusammenarbeit und das Bedauern über das Ausscheiden. Das wertet den vorherigen Zeugnistext ab. Hier empfiehlt sich eine Nachverhandlung bezüglich der Schlussformulierungen.
Verwendung bestimmter Reihenfolgen	Mit der Wahl der Reihenfolge erfolgt bereits eine Bewertung.	<i>„Sein Verhalten gegenüber Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten war einwandfrei.“</i>	Werden in der Führungsbeurteilung zuerst die Kolleginnen und Kollegen und danach die Vorgesetzten genannt, dann deutet das auf ein problematisches Verhältnis zu Vorgesetzten hin.

## Zeugnissprache – was muss draußen bleiben?

Neben den oben erläuterten Verschlüsselungstechniken der Zeugnissprache gibt es noch eine Reihe codierter Formulierungen zur Übermittlung negativer Botschaften. Viele Gerichtsurteile bestätigten bereits, dass Geheimcodes nicht zulässig sind. Sollte tatsächlich ein gravierendes, vom Arbeit-

geber nachzuweisendes Fehlverhalten des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin vorliegen, so ist dies klar und nicht verschlüsselt zu benennen. Die folgenden Formulierungen beziehungsweise Geheimcodes sind im Zeugnis nicht gestattet.

<b>Zeugnistext: persönliches Verhalten</b>	<b>Geheimcode/verschlüsselte Botschaft</b>
<i>Sie trug durch ihre Geselligkeit zur Verbesserung des Betriebsklimas bei.</i>	Sie neigt zu übertriebenem Alkoholgenuss im Dienst.
<i>Er war bei unseren Kunden immer sehr beliebt.</i>	Er war nicht durchsetzungsstark und machte schnell Zugeständnisse.
<i>Sie hat alle Aufgaben in ihrem und im Interesse der Firma gelöst.</i>	Sie beging Diebstahl und/oder andere schwere Unkorrektheiten.
<i>Er engagierte sich innerhalb und außerhalb des Betriebes für die Interessen der Arbeitnehmer.</i>	Er engagiert sich in der Gewerkschaft.
<i>Sie engagierte sich innerhalb und außerhalb des Betriebes für die Interessen der Kolleginnen und Kollegen.</i>	Sie ist im Betriebsrat.
<i>Er hatte ein gutes Verhältnis zu seinen Vorgesetzten und hat Spannungen stets vermieden.</i>	Er ist ein Ja-Sager, der bei den Vorgesetzten buckelt.
<i>Sie ist mit ihren Vorgesetzten immer gut zurechtgekommen.</i>	Sie ist eine Mitläuferin, die sich gut zu verkaufen weiß.
<i>Er ist sehr tüchtig und wusste sich gut zu verkaufen.</i>	Er ist ein unangenehmer Mitarbeiter, der bei Vorgesetzten buckelt und die Kollegen hintergeht.
<i>Sie verstand es, ihre Interessen im Betrieb stets kompromisslos durchzusetzen.</i>	Sie war eine unangenehme und sture Mitarbeiterin.
<i>Er war bei Problemen stets kompromissbereit.</i>	Er war sehr nachgiebig.
<i>Sie war eine umgängliche, tolerante Kollegin.</i>	Die Vorgesetzten haben sie nicht geschätzt, wohl aber die Kolleginnen und Kollegen. Bei ihnen war sie sehr beliebt.
<i>Er war tüchtig und wusste sich gut zu verkaufen.</i>	Er war ein sehr unangenehmer und überheblicher Mitarbeiter. Er hat vor anderen geprahlt.
<i>Sie war wegen ihrer Pünktlichkeit stets ein gutes Vorbild.</i>	Sie war für den Betrieb unbrauchbar.
<i>Für die Belange seiner/ihrer Kollegen/Kolleginnen bewies er/sie umfassendes Verständnis.</i>	Er/Sie ist homosexuell/lesbisch.
<i>Für die Belange seiner/ihrer Mitarbeiter/-innen bewies er/sie immer Einfühlungsvermögen.</i>	Er/Sie war ständig auf der Suche nach Sexualkontakten.
<i>Ihre Ansichten waren stets fest gefügt, und sie wusste sich immer gut zu verkaufen.</i>	Sie ist eine sture, streitsüchtige und egoistische Mitarbeiterin, die sich nur um ihre eigenen Interessen gekümmert hat und damit immer Ärger provozierte.
<i>Wir lernten ihn als umgänglichen Kollegen kennen.</i>	Er konnte nichts, und deshalb sahen viele ihn lieber gehen als kommen.

<b>Zeugnistext: Leistungsbeurteilung</b>	<b>Geheimcode/verschlüsselte Botschaft</b>
<i>Er verfügt über Fachwissen und zeigt ein gesundes Selbstvertrauen.</i>	Er verfügt nur über geringes Fachwissen und versucht das durch eine gewisse Lautstärke oder mit Prahlerei zu verbergen.
<i>Sie hatte Gelegenheit, sich das notwendige Wissen anzueignen.</i>	... Sie nutzte die Gelegenheit aber nicht.
<i>Er arbeitete mit größter Genauigkeit.</i>	Er war ein langsamer, Erbsen zählender und unflexibler Pedant.
<i>Im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten zeigte sie durchweg eine erfrischende Offenheit.</i>	Sie war frech und hat sich nichts sagen lassen.
<i>Er erledigte seine Aufgaben in der ihm eigenen Art.</i>	Er war umständlich und ohne Effizienz.
<i>Sie erledigte ihre Aufgaben mit der ihr eigenen Sorgfalt.</i>	Chaos war bei ihr Normalität.
<i>Er erledigte seine Aufgaben im Rahmen seiner Fähigkeiten.</i>	Er verfügt über geringe Fähigkeiten.
<i>Sie erledigte alle Arbeiten mit großem Fleiß und Interesse.</i>	Sie war zwar eifrig, aber nicht besonders fähig.
<i>Er erledigte seine Aufgaben ordnungsgemäß.</i>	Er war ein Bürokrat ohne eigene Initiative.
<i>Sie delegierte ihre Aufgaben mit vollem Erfolg.</i>	Sie ist eine Drückebergerin.
<i>Er zeigte Verständnis für die anfallenden Arbeiten.</i>	Er ist eine Niete und faul.
<i>Sie war Neuem gegenüber stets voll aufgeschlossen.</i>	Sie interessierte sich für Neuerungen, nutzte sie aber nicht.
<i>Er zeigte stets Verständnis für seine Arbeit.</i>	Er war faul und hat nichts geleistet.
<i>Sie machte sich stets mit großem Eifer an die ihr übertragenen Aufgaben.</i>	Sie war zwar sehr eifrig, aber ihr Erfolg ließ zu wünschen übrig.
<i>Ihren Mitarbeitern war sie stets eine verständnisvolle Vorgesetzte.</i>	Ihr Führungsstil war ohne Autorität und Durchsetzungskraft.
<i>Seine umfangreiche Bildung machte ihn im Betrieb zu einem gesuchten Gesprächspartner.</i>	Er war geschwätzig und führte im Betrieb lange Privatgespräche.

Zu den unzulässigen Floskeln kommen noch eine Reihe von Themen, die im Zeugnis nichts zu suchen haben.

Aussagen zu folgenden Themen sind im Zeugnis tabu:

- Abmahnungen
- Alkohol- oder sonstige Drogenabhängigkeit
- Behinderungen
- Betriebsratstätigkeit
- Gehalt
- Gewerkschaftsengagement und Gewerkschaftsmitgliedschaft
- Krankheiten/Fehlzeiten/Leistungsabfall
- Kündigungsgründe
- Nebentätigkeiten/Ehrenämter
- Parteizugehörigkeit
- religiöses und/oder politisches Engagement
- Urlaubs- und Fortbildungszeiten
- Vorstrafen

## WAS KANN GEÄNDERT WERDEN? WANN WIRD GEKLAGT, WOFÜR GEHAFTET?

### *Das Wichtigste in Kürze*

- 1. Zeugniskorrekturen und -änderungen wegen Schreibfehlern und Flecken sind immer möglich.*
- 2. Inhaltliche Änderungswünsche müssen eigene Formulierungsvorschläge enthalten.*
- 3. Arbeitsgerichte orientieren sich an den bekannten und anerkannten Standardformulierungen.*
- 4. Widersprüchliche Formulierungen im Arbeitszeugnis sind nicht zulässig.*

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können die Änderung oder Berichtigung des Zeugnisses verlangen, wenn es Schreibfehler, Flecken oder Ähnliches enthält und wenn wesentliche Tätigkeiten fehlen oder Form und Inhalt des Zeugnisses nicht den gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Ein Berichtigungsanspruch entfällt, wenn die angestrebten Änderungen unbedeutend sind, also zum Beispiel Folgendes betreffen:

- die Korrektur von einfachen Schreibfehlern („integren“ statt „integren“)
- die Ersetzung von Worten, die das Gleiche bedeuten („stets“ statt „immer“ oder „einwandfrei“ statt „korrekt“)
- die Erwähnung von unwesentlichen Einzelleistungen („Tanken des LKWs“ bei Kraftfahrern)

Wenn eine unzureichende Tätigkeitsdarstellung oder eine fehlerhafte Beurteilung vorliegt, können die Betroffenen ebenfalls eine Änderung verlangen und nötigenfalls gerichtlich durchsetzen. Dasselbe gilt, wenn wichtige Leistungs- oder Führungsmerkmale nicht beurteilt wurden. Dabei können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aber in letzter Konsequenz ausschließlich standardmäßige Formulierungen durchsetzen; auf individuelle Formulierungen haben sie grundsätzlich keinen Anspruch. Generell geht es allerdings bei Zeugnisstreitigkeiten, auch vor Gericht, weniger um eine Aufnahme gewünschter Wertungsformulierungen als um die Frage, welche Formulierungen falsch, widersprüchlich, verschlüsselt oder doppelbödig sind und deshalb ersatzlos gestrichen werden sollen. Bei widersprüchlichen Formulierungen sind die Stellen zu entfernen, die geeignet sind, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihrer beruflichen Karriere zu behindern. Das Zeugnis ist insgesamt neu zu formulieren, wenn die Gefahr von Sinnentstellungen und Widersprüchlichkeiten besteht.

Auch Arbeitgeber können das Zeugnis in Ausnahmefällen widerrufen und Änderungen initiieren. Voraussetzung ist, dass sich der Arbeitgeber bei der Ausstellung geirrt hat und das Zeugnis Unrichtigkeiten schwerwiegender Art enthält, die seine Verlässlichkeit im Kern berühren und zukünftigen Arbeitgebern einen Schaden zufügen können. Widerruf ist nur bei schweren Fehleinschätzungen zulässig. Hat ein Arbeitgeber einer Arbeitnehmerin oder einem Arbeitnehmer zum Beispiel Ehrlichkeit bescheinigt und stellt im Nachhinein fest, dass er beziehungsweise sie gestohlen hat, so rechtfertigt dies einen Widerruf. Das Zeugnis ist umgehend zu widerrufen. Der Arbeitgeber hat das Recht, das alte Zeugnis nach Ausstellung eines neuen, geänderten Zeugnisses zurückzuverlangen. Ein Arbeitgeber kann auch Zwischenzeugnisse zurückverlangen. Dies ist möglich, wenn die Beurteilung aufgrund des Verhaltens der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers nach Ausstellung nicht mehr den Tatsachen entspricht oder sich die Leistungsbeurteilung wegen nachhaltiger Mängel geändert hat.

### *Tip*

*Bei Jubiläen ist es üblich, die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer für die besonderen Leistungen zu ehren. Dies erfolgt häufig schriftlich und ist eine hervorragende Dokumentation der Leistungen.*

*Eine weitere Möglichkeit der Dokumentation sind Gehaltserhöhungen, die in Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der geleisteten Arbeit ausgesprochen werden.*

## Streit vor Gericht

Erfüllt der Arbeitgeber den Anspruch auf Zeugniserteilung nicht oder nicht ordnungsgemäß, dann können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor dem Arbeitsgericht auf Ausstellung oder Berichtigung des Zeugnisses klagen. Bei Änderungswünschen müssen diese bereits detailliert im Klageantrag enthalten sein. Zu beachten sind Verjährung, Verwirkung, Verzicht sowie tarifliche Ausschlussfristen. Zeugnisauseinandersetzungen werden im Urteilsverfahren ausgetragen. Besteht eine besondere Eilbedürftigkeit, so lässt

## *Tip*

*Wer Mitglied einer Gewerkschaft ist, genießt Rechtsschutz. Er/Sie kann über seine/ihre Gewerkschaft Beratung und Prozessvertretung in Anspruch nehmen.*

## *Das Wichtigste in Kürze*

- 1. Für gerichtliche Auseinandersetzungen über Arbeitszeugnisse ist das Arbeitsgericht zuständig.*
- 2. Die Darlegungs- und Beweislast liegt zunächst grundsätzlich beim Arbeitgeber.*
- 3. Arbeitsgerichtsverfahren können, wenn sie bis in die zweite oder dritte Instanz geführt werden, Jahre dauern.*

sich der Anspruch auf Zeugniserteilung im Ausnahmefall auch im Wege der einstweiligen Verfügung (§ 940 ZPO) durchsetzen. Dafür müssen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darlegen, dass ihnen bei einer Verzögerung der Zeugniserteilung wesentliche Nachteile für ihre Karriere drohen. Grundsätzlich liegt die Darlegungs- und Beweislast für die inhaltliche Richtigkeit der Zeugnisformulierungen beim Arbeitgeber. Deshalb muss er darlegen und gegebenenfalls beweisen, dass die Anforderungen erfüllt sind, die ein formell einwandfreies, inhaltlich vollständiges und in der Bewertung durchschnittliches Zeugnis ausmachen. Gibt es dagegen Streit über den Umfang der übertragenen Aufgaben, dann müssen zunächst die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darlegen und beweisen, dass diese Aufgaben in ihren Verantwortungsbereich gehörten und sie diese auch tatsächlich wahrgenommen haben.

Für die bewertenden Teile des Zeugnisses und die Gesamtbeurteilung gilt nach der Rechtsprechung der Arbeitsgerichte eine abgestufte Darlegungs- und Beweislast: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind vertraglich zu Arbeitsleistungen „mittlerer Art und Güte“ verpflichtet und müssen daher durchschnittliche Leistungen erbringen. Deshalb können sie immer eine durchschnittliche Bewertung verlangen. Beanspruchen sie im Rechtsstreit eine bessere als die durchschnittliche Bewertung, dann tragen sie die Beweislast für die Tatsachen, die dieses rechtfertigen. Hierbei ist es nützlich, sich zum Beispiel auf Zwischenzeugnisse, einzelne vorausgegangene Beurteilungen oder auch Zeugen zu berufen. Will dagegen der Arbeitgeber von der durchschnittlichen Benotung „nach unten“ abweichen, dann trägt er die Beweislast, das heißt, er muss die unterdurchschnittlichen Leistungen nachweisen.

Wenige Wochen nach Einreichen der Klage findet in der ersten Instanz beim Arbeitsgericht die Güteverhandlung statt. Dazu werden die beiden streitenden Parteien eingeladen. Der/Die vorsitzende Richter/-in vermittelt zwischen Arbeitgeberseite und Arbeitnehmer/-in, um eine gütliche Einigung herbeizuführen. Bleiben diese Bemühungen erfolglos, so wird ein Termin zur „streitigen Verhandlung“ angesetzt. Hierbei ist die Kammer des Arbeitsgerichtes anwesend. Kommt es in diesem Verfahren nicht zu einer gütlichen Einigung, so entscheidet das Arbeitsgericht durch Urteil über die teilweise oder vollständige Stattgabe der Klage oder ihre Abweisung. Wird der Arbeitgeber zur vollständigen oder teilweisen Korrektur des Zeugnisses verurteilt und kommt er dem Urteil nicht nach, so lässt sich dies im Wege der Zwangsvollstreckung durchsetzen.

Unabhängig davon, wer das Verfahren in der ersten Instanz gewinnt, hat jede Partei ihre Kosten selbst zu tragen. Dazu gehören insbesondere auch die Kosten der eigenen Prozessvertretung. Für Verfahren in der ersten arbeitsgerichtlichen Instanz ist die Beauftragung von Anwälten nicht zwingend vorgeschrieben. Wird das Verfahren in der zweiten (Landesarbeitsgericht) und gegebenenfalls dritten (Bundesarbeitsgericht) Instanz weitergeführt, so liegt die gesamte Kostenlast bei der Partei, die das Verfahren verliert.

Ändert ein Gericht Zeugnisse, ergänzt sie oder formuliert sie in Teilen oder ganz neu, so muss der Arbeitgeber dies übernehmen und darf nichts mehr eigenmächtig ändern. Er darf auch nicht im Zeugnis darauf verweisen, dass ein Arbeitsgericht die Formulierungen vorgegeben hat.

## Haftung

Sind Arbeitszeugnisse nicht ordnungs- und wahrheitsgemäß verfasst, können Schadenersatzansprüche entstehen. Hierbei ist zwischen den Ansprüchen der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers und denen des neuen Arbeitgebers gegen den ehemaligen Arbeitgeber zu unterscheiden.

Erhalten Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer ein ungerechtfertigt schlechtes oder unrichtiges Zeugnis, hat der ehemalige Arbeitgeber ein Zeugnis zu spät oder gar nicht ausgestellt oder weigert er sich, ein nicht korrektes Zeugnis zu ändern, dann verstößt er gegen seine arbeitsvertragliche Fürsorgepflicht. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben in diesen Fällen die Möglichkeit, ihren Arbeitgeber auf Schadenersatz zu verklagen. Ist der Arbeitgeber beispielsweise seiner Pflicht, ein ordnungsgemäßes Zeugnis zu erteilen, schuldhaft nicht rechtzeitig nachgekommen, so haftet er, wenn der/die betroffene Arbeitnehmer/-in bei Bewerbungen kein ordnungsgemäßes Zeugnis vorweisen konnte und deshalb eine niedriger bezahlte Arbeit annehmen musste. Dies muss von der Arbeitnehmerin beziehungsweise vom Arbeitnehmer nachgewiesen werden, was in der Praxis nicht einfach ist.

Sollte das Arbeitsgericht der Klage folgen, sind vom Arbeitgeber alle Schäden zu ersetzen, die der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer im Zusammenhang mit dem Fehlverhalten entstanden sind. Dazu kann der Verdienstausfall wegen des Verpassens einer neuen Stelle ebenso zählen wie Kosten aufgrund zusätzlicher Bewerbungen und Vorstellungsgespräche. Eine Schadenersatzpflicht des ehemaligen Arbeitgebers kann aber auch gegenüber dem neuen Arbeitgeber der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers bestehen. Ein Schaden ent-

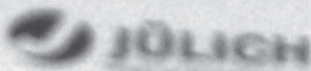
### Das Wichtigste in Kürze

1. Arbeitgeber haften für den ordnungs- und wahrheitsgemäßen Inhalt der von ihnen verfassten Arbeitszeugnisse.
2. Arbeitnehmer/-innen können Arbeitgeber bei entsprechenden Pflichtverletzungen auf Schadenersatz verklagen.
3. Hat ein neuer Arbeitgeber aufgrund eines schuldhaft unrichtigen Zeugnisses einen Schaden erlitten, so kann er diesen gegenüber dem ehemaligen Arbeitgeber geltend machen.

steht dem neuen Arbeitgeber, wenn er die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer aufgrund eines unrichtigen Zeugnisses eingestellt hat und dann von ihr beziehungsweise ihm geschädigt wird. Voraussetzung für die erfolgreiche Geltendmachung von Schadenersatzforderungen ist, dass dem alten Arbeitgeber die Unrichtigkeit des Zeugnisses bekannt war und er damit rechnen musste, dass dem neuen Arbeitgeber ein Schaden entstehen könnte. Wird dem ehemaligen Arbeitgeber die Unrichtigkeit eines Zeugnisses erst später bekannt, muss er den neuen Arbeitgeber nach Möglichkeit sofort informieren, um ihn vor einem Schaden zu bewahren.

#### Beispiel:

Der Arbeitgeber schreibt seinem ausscheidenden Buchhalter folgenden Passus in das Zeugnis: *„Wir kennen Herrn Natur als einen zuverlässigen und verantwortungsbewussten Mitarbeiter. Er hat seine ihm übertragenen Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt.“* Tatsächlich hat Herr Natur in der Firma Beträge in Höhe von 200.000,- Euro unterschlagen. Mit seinem Zeugnis bewirbt sich Herr Natur erfolgreich bei einer neuen Firma. Auch hier unterschlägt er Gelder in Höhe von 100.000,- Euro. Der neue Arbeitgeber verklagt den früheren Arbeitgeber erfolgreich auf Schadenersatz in Höhe des entstandenen Schadens.



...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

**OM-BETRIEBSWIRTE (FH),  
 zhlung Wirtschaft/Verwaltung, oder  
 OM-VERWALTUNGSWIRTE (FH)  
 TRIEBSWIRTE (staatl. gepr.)**

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...



Social Media Akademie  
 ab Mai 2010  
 Lehrgang im Inter-  
 netalen Netzwerken

an. Dort können etwa Perso-  
 naler und andere interessier-  
 te lernen, die sogenannten  
 Social Media strategisch für  
 ihr Unternehmen oder für die

persönliche Karriere zu  
 zen. Der Lehrgang umfasst  
 acht zwei bis dreistündige  
 Online-Vorlesungen.  
[www.socialmediak...](http://www.socialmediak...)

**Senioren- und Therapiezentrum  
 Haus am Park**  
 Wir suchen  
**Leitung Fachbereich Bestmung  
 exam. Pflegekräfte  
 Ergotherapeuten**

- Wir wünschen uns von Ihnen:**
- abgeschlossene Kranken- /  
 Altenpflegeausbildung oder  
 ergotherapeutische Ausbildung
  - gute EDV-Kenntnisse
  - Einfühlungsvermögen
  - Verantwortungsbewusstsein
  - Teamgeist

- Wir bieten Ihnen:**
- Fort- & Weiterbildung
  - Aufstiegchancen
  - 27 Tage Urlaub
  - Weihnachtsgeld
  - selbstständig. Arbeiten

Bewerbungen bitte an:  
 Senioren- und Therapiezentrum  
 Haus am Park  
 Ansprechpartnerin: Frau Kabino  
 Schonensche Str. 25  
 13189 Berlin-Pankow  
 Telefon: 030-47 99 88-0

**Stiftungsorganisation/  
 Sozialmanagerin**  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...  
 ...erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre ...

**Werkmeister zur Über-  
 für kleines gewerbliches  
 gesucht, Tel.  
 3 36 78 von 13-16 Uhr**

**Referent/in IHK, Fortb.,  
 naakademie Berlin,  
 430 345 46  
 www.pharmaakademie.com**

**Stoßtherapeut (m/w), f. 30 bzw.  
 1 Std./Wo. ab 17.05.2010 für  
 reise u. moderne KG-Praxis  
 (Markgrafenstraße) gesucht.  
 Wir bieten gute Gehaltskondi-  
 tionen u. Zusatzleistungen. Wir  
 erwarten Teamgeist u. eigenver-  
 antwortliche Arbeit. Ihre Be-  
 werbung mit dem Kennwort  
 (Markgrafenstraße) richten Sie  
 bitte an: Verwaltung Reeder,  
 Overwegstr. 24-32, 45879 Gel-  
 senkirchen oder info@reeder.de**

**Rettungsdienstmitarbeiter/in,  
 nitärer - mit Fahrerlaubnis,  
 Ausbildung, Kostentüblers  
 durch das Arbeitsamt u.  
 beitsplatzvermittlung mit  
 Neue Kurse bei G  
 89 06 64 71**

**Pflegekräfte für die Nachtbereit-  
 schaft zum Einsatz in Senioren-  
 Wohngemeinschaften in Mitte  
 und Friedrichshain gesucht. Vo-  
 raussetzungen: mind. 1-jährige  
 Berufserfahrung in der Alten-  
 pflege und Freude am Umgang  
 mit demenziell erkrankten Se-  
 nioren. Das Arbeitsverhältnis  
 beginnt am 1. Mai 2010. Haus-  
 krankpflege Berlin Mitte HS  
 GmbH, Tel. 030 89 10 45 64**

**Exam. Krankenschw./Pf. pe-  
 sucht. Unsere ambulante Pfe-  
 geeinrichtung sucht zum Aus-  
 bau des Leistungsangebotes  
 ein examiniertes Pflegeperso-  
 nel zum baldmöglichsten  
 Dienstantritt. Wir erwarten  
 Flexibilität und Engagement  
 in unserer Patientinnen  
 Einzelbetreuung und Einbe-  
 teilung in unsere multidiszi-  
 plinar arbeitende Teams. Bei  
 Interesse und auf Ihre Bewer-  
 bungsunterlagen bitte an:  
 Pflege Alltags**

**HVD  
 Mit K...**

- mit staatlicher
  - mit eigenem
- Wir bieten**
- Kinderalltag
  - Team
  - für Berufstätige
  - Wir freuen
  - Humm

**Kfm. Sachbear-  
 beller m/w mit  
 SAP+Engl.-  
 Kenntnissen, VZ ges. Profil sie-  
 he [www.klug-personal.de](http://www.klug-personal.de), Klug  
 Personalmanagement, Tel.  
 030 84 71 08 60, Chausseestr.  
 103, 10115 Berlin, Mail:  
 info@klug-personal.de**

**Finanzbuchhalter/in ab sof. m.  
 Erf. in DATEV u. BauIohn, v.  
 mittelst. Bauunternehmen in  
 Spandau ges. Tel.: 030 273 61 69**

**Junges, dynam. Service Center  
 als Telefonisten u. bietet 1800  
 € Monat T. 0200 808222 (0x3)**

**Naturkost clever beraten - Gesunde  
 Ernährung erhält Arbeitsplätze. Erwerben  
 Sie die entscheidenden Kenntnisse zum  
 Verkauf von Beratungsspeisen für Bio-  
 Produkte in der Fertigung bei Naturkost  
 betriebe. Sie interessieren sich für die Be-  
 raterrolle und möchten sich beruflich  
 weiterentwickeln? Die Qualifizierung ist kostenlos  
 bei uns. Sie sind bereit, sich zu engagieren,  
 auch die Herausforderung der Auszubildeten  
 zu übernehmen? Dann sind Sie bei uns  
 genau richtig. Die Qualifizierung führt zum Fach-Berater  
 für Naturkostbetriebe.**

**Klug  
 Personalmanagement  
 030 84 71 08 60  
 10115 Berlin, Mail:  
 info@klug-personal.de**

**Klug  
 Personalmanagement  
 030 84 71 08 60  
 10115 Berlin, Mail:  
 info@klug-personal.de**

## WAS IST IN BEZUG AUF GESCHLECHTSUNTERSCHIEDE ZU BEACHTEN?



Die schulischen und beruflichen Qualifikationen der Frauen stehen denen der Männer in nichts nach. Trotzdem sind ihre Karrierechancen und ihr Einkommen immer noch schlechter im Vergleich zu männlichen Mitbewerbern. Liegt es am Zeugnis als beruflichem Türöffner?

### *Geschlechterdemokratie ist das Ziel – Gender Mainstreaming ist der Weg*

*Im Gegensatz zum Deutschen wird im Englischen zwischen „Sex“ (biologisches Geschlecht) und „Gender“ (soziales Geschlecht, Geschlechterrolle) unterschieden. Die Geschlechterrolle ist erlernt und damit veränderbar. Das Wort „Mainstreaming“ bedeutet, dass die Beachtung der Geschlechterrollen zum zentralen Bestandteil aller Prozesse und Entscheidungen gemacht werden soll. Die wichtigste Rechtsquelle für Gender Mainstreaming ist der EG-Vertrag Artikel 3 Abs. 2 auf der Grundlage des Amsterdamer Vertrags von 1999. Dort heißt es: „Bei allen in diesem Artikel genannten Tätigkeiten wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.“ Im deutschen Recht ist der Ausgangspunkt für Gender Mainstreaming Artikel 3 Abs. 2 des Grundgesetzes. Darin steht: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt.“*

Das Abfassen von Arbeitszeugnissen basiert auf betrieblichen Prozessen und ist selbst ein Entscheidungsprozess im Unternehmen. Das Zeugniswesen ist daher genau wie alle übrigen Abläufe auf die Prinzipien der Geschlechterdemokratie hin zu überprüfen. Die Praxiserfahrungen betrieblicher Interessenvertretungen und Beratungserfahrungen mit Arbeits-

zeugnissen ermuntern dazu, die Genderfrage im Kontext von Zeugnisbeurteilungen etwas genauer unter die Lupe zu nehmen.

Aufgrund der konventionellen Rollenverteilung unterbrechen Frauen häufiger als Männer ihre berufliche Laufbahn aus familiären Gründen. Deshalb sind sie häufiger als Männer auf ein Arbeitszeugnis angewiesen. Um sich bei dem vorübergehenden Rückzug aus dem Beruf abzusichern, aber auch um einen späteren Wiedereinstieg vorzubereiten, sind Frauen besonders von der Qualität und Güte ihrer Zeugnisse abhängig. Zudem ergeben sich spezifische Fragen: Ist eine Unterbrechung zum Beispiel wegen Mutterschutz oder Elternzeit im Zeugnis aufzuführen? Taucht ein gelungener Wiedereinstieg als persönlicher Erfolg später auch im Zeugnis auf?

Männer beurteilen Frauen viel häufiger als umgekehrt, da Frauen in Führungspositionen immer noch rar sind. Hierbei stellt sich die Frage des Maßstabes. Unterliegen Männer und Frauen den gleichen Beurteilungskriterien? Welche Eigenschaften von Frauen und welche von Männern tauchen vorrangig in den Bewertungen auf? Welche Rolle spielen soziale Kompetenzen in der Zeugnisbeurteilung? Werden diese Fähigkeiten beiden Geschlechtern gleichermaßen abverlangt, oder spielen sie nur bei Männern in Führungspositionen eine ernst zu nehmende und deshalb zu bewertende Rolle?

Frauen und Männer haben zudem oft kein vergleichbares Arbeitszeitvolumen. Frauen sind viel häufiger in Teilzeit beschäftigt als Männer. Nicht in Vollzeit beschäftigte Männer gelten immer noch als exotisch. Weitere Fragen leiten sich daraus ab: Ist für die Beurteilung der Qualität der Arbeitsleistung und der geleisteten Arbeitsmenge im Zeugnis das Normalarbeitsverhältnis eines in Vollzeit beschäftigten





45-jährigen Facharbeiters ohne Berufsunterbrechung maßgeblich? Passen sich die Maßstäbe der Bewertung den sich ändernden arbeitsmarktpolitischen Verhältnissen an? Erlaubt die Nennung des vereinbarten Arbeitszeitumfanges Rückschlüsse auf das Engagement und auf die Arbeitsergebnisse?

Es ist nachgewiesen, dass Frauen viel seltener als Männer an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Führt also das Nennen von besuchten Weiterbildungsmaßnahmen in Arbeitszeugnissen deshalb zu einer Bevorzugung von Männern? Verstärkt das die Ungleichbehandlung noch zusätzlich?

Es drängt sich die Frage auf: Entstehen aus den gesellschaftlich zugewiesenen Rollen nicht generell Chancenungleichheiten, die in Zeugnissen zusätzlich fixiert werden? Weil zum Beispiel eine Frau, die ihre Kinder betreuen muss, nicht die gleiche Einsatzbereitschaft und Flexibilität bieten kann wie ein Mann ohne familiäre Verpflichtungen? Zeugnisverfassenden und -verfassern sollten sich diesen Fragen und Anforderungen stellen, wenn sie die Geschlechterdemokratie auch im Arbeitszeugnis sichtbar werden lassen wollen.

Wie aber können Einsatz, Flexibilität, Kompetenzen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Frauen und Männern chancengleich in Arbeitszeugnissen Berücksichtigung finden?

Erste Ideen dazu sollen hier weiterhelfen:

- Beim Verfassen von Zeugnissen und im Beurteilungsverfahren werden zwei Personen eingesetzt: eine Frau und ein Mann
- Bei der Planung von Angeboten der betrieblichen Weiterbildung werden die unterschiedlichen Lebens- und Interessenlagen von Männern und Frauen berücksichtigt und beiden Geschlechtern der Zugang ermöglicht

- In die Entwicklung eines Beurteilungswesens werden Gleichstellungs- und Frauenbeauftragte einbezogen (sofern vorhanden)
- Bei der Beurteilung wird nicht die Arbeitsleistung von Vollzeitbeschäftigten als Maßstab genommen, sondern werden vielmehr die besonderen Leistungen von in Teilzeit beschäftigten Frauen und Männern berücksichtigt, zum Beispiel schnelle Einarbeitung oder umfassender Überblick in betriebliche Organisationen und Abläufe trotz geringerer Anwesenheitszeiten
- Führungskräfte und Interessenvertretungen qualifizieren sich in Fragen des Gender Mainstreaming
- Soziale Kompetenzen von Männern und Frauen werden im Zeugnis gleichermaßen bewertet, egal welcher hierarchischen Ebene sie angehören

# WELCHEN EINFLUSS KÖNNEN BETRIEBLICHE INTERESSENVERTRETUNGEN AUF DAS ARBEITSZEUGNIS NEHMEN?



Betriebs- und Personalräte werden von ihren Kolleginnen und Kollegen immer wieder gern als Sachverständige in Zeugnisfragen hinzugezogen. Da sie häufig die Aufgabe haben, betriebliche Beurteilungssysteme zu gestalten und zu regeln, kennen sie sich in der Regel auch mit Fragen der Zeugnisbewertung gut aus. Allerdings werden beide Themenkomplexe gesetzlich bislang getrennt gesehen und gehandhabt. Während Interessenvertretungen bei Beurteilungssystemen ein festgeschriebenes Mitbestimmungsrecht haben, dürfen sie bei Arbeitszeugnissen lediglich Auskünfte erteilen und Interessen wahren. Würden beide Instrumente sinnvoll miteinander verbunden, gäbe es unzweifelhaft einige wertschätzende und aussagekräftige Zeugnisse mehr. Für betriebliche Interessenvertretungen sollte dies ein Grund sein, zukünftig nicht nur die Entwicklung von Personalbeurteilungssystemen kritisch zu begleiten und mitzusteuern, sondern gleichzeitig auf eine Engführung von Beurteilungssystem und Arbeitszeugnissen hinzuwirken.

## Das Grundproblem heutiger Arbeitszeugnisse

Zeugnisverfasserinnen und -verfasser bedienen sich, wie in dieser Broschüre beschrieben, gern der typischen Zeugnissprache. Ergänzt wird dieses Repertoire durch verschiedene Softwareangebote, mit deren Hilfe „rechtssichere“ Zeugnisse ohne viel Aufwand erstellt werden können.

Der Einsatz dieser Hilfsmittel hat seine Vorteile: Die Verfasserinnen und Verfasser haben nicht so viel Arbeit, und die Zeugnisstandards sind allgemein anerkannt und bekannt, weil sie überall nachzulesen sind. Die Zeugnisempfänger und -empfängerinnen allerdings sind oft enttäuscht darüber,

- wie wenig Aussagekraft in ihrem Zeugnis steckt,

- dass ihre Leistungen nicht detailliert wahrgenommen wurden,
- dass die Tätigkeiten nicht umfassend gewürdigt wurden,
- wie unpersönlich die Formulierungen sind und
- wie wenig Bezug diese zu ihren eigentlichen Aufgaben haben.

## Arbeitszeugnisse und betriebliche Beurteilungssysteme

Mit dem Erstellen von Arbeitszeugnissen und dem Einsatz von Beurteilungsverfahren werden in der Praxis unterschiedliche Zwecke verfolgt: Das Zeugnis dient der Darstellung und Bewertung von Arbeitsleistungen der Vergangenheit und soll Dritte wahrheitsgemäß informieren, ohne die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin zu gefährden. Die Personalbeurteilung erfolgt vor allem auch während des Beschäftigungsverhältnisses und bildet oft die Grundlage für Personalentscheidungen. Für beide Komplexe sind die Beteiligungsrechte für Interessenvertretungen durch folgende Bestimmungen geregelt (siehe Tabelle auf Seite 43).

Interessenvertretungen haben im Rahmen ihrer allgemeinen Aufgaben nach § 80 Abs. 1 BetrVG und § 68 Abs. 1 Nr. 2 BPersVG auf die Durchführung geltender Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge und Betriebs-/Dienstvereinbarungen zu achten, also auch auf die Erfüllung der Rechtsansprüche im Zusammenhang mit Beurteilungen und Arbeitszeugnissen. Zudem haben Arbeitgeber und Interessenvertretungen nach § 75 BetrVG und § 67 Abs. 1 BPersVG darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere dass

## Das Wichtigste in Kürze

1. Eine Verknüpfung der Themen Arbeitszeugnisse und Personalbeurteilung ist möglich.
2. Moderne, offene und zielgerichtete Beurteilungsverfahren bieten eine sehr gute Grundlage für wertschätzende und individuelle Zeugnisse.
3. Betriebs- und Personalräten bieten sich über ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten gute Einflussmöglichkeiten.

jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung, Einstellung, Geschlecht oder sexuellen Identität unterbleibt. Diese Überwachungspflicht umfasst unter anderem die Frage, ob die oben genannten Grundsätze bei der Beurteilung und einer anschließenden Zeugniserteilung verletzt worden sind.

Eine andere Möglichkeit, auf Beurteilungen und Zeugnisse Einfluss zu nehmen, ergibt sich aus § 82 Abs. 2 BetrVG. Danach können Beschäftigte verlangen, dass mit ihnen die Beurteilung ihrer Leistung sowie die Möglichkeiten ihrer beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden. Dazu zählt auch die Erläuterung ihrer Zeugnisse. Beschäftigte können dabei ein Mitglied der Interessenvertretung zur Unterstützung hinzuziehen.

Des Weiteren haben gemäß § 84 BetrVG Beschäftigte das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebes zu beschweren, wenn sie sich vom Arbeitgeber benachteiligt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlen. Ein Beschwerdegegenstand kann die Zeugnisbeurteilung sein. Erste/-r Ansprechpartner/-in für eine Beschwerde ist in der Regel die oder zu der unmittelbare Vorgesetzte. Bleibt die Beschwerde erfolglos, können Beschäftigte im Rahmen der betrieblichen Organisation den Instanzenzug bis zum Arbeitgeber selbst oder zu der Personalleitung beschreiten. In jedem Fall hat der Arbeitgeber über die Beschwerde zu bescheiden und ihr bei begründeten Einwänden abzuhelpen. Führte die Beschwerde nicht zum gewünschten Erfolg oder soll der Weg nicht über die Vorgesetzten erfolgen, dann können die Beschäftigten sie direkt beim Betriebsrat einlegen. Der Betriebsrat entscheidet, ob er die Beschwerde für berechtigt erachtet, und kann seinerseits beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinwirken.

	Gegenstand	BetrVG	BPersVG
Überwachungsrecht	Durchführung geltender Gesetze (...)	§ 80 Abs. 1	§ 68 Abs. 1 Nr. 2
Überwachungsrecht	Grundsätze von Recht und Billigkeit	§ 75	§ 67 Abs. 1
Anhörungs-/ Erörterungsrecht	Leistungsbeurteilung und Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung	§ 82 Abs. 2	./.
Informationsrecht	Rechtzeitige und umfassende Information	§ 80 Abs. 2	§ 68 Abs. 2
Mitbestimmungsrecht	Beschwerderecht	§ 84	./.
Mitbestimmungsrecht	Personalfragebogen	§ 94 Abs. 1	§ 75 Abs. 3 Nr. 8
Mitbestimmungsrecht	Beurteilungsrichtlinien	§ 94 Abs. 2	§ 75 Abs. 3 Nr. 9
Mitbestimmungsrecht	Fragen der Ordnung des Betriebes und des Verhaltens der Arbeitnehmer	§ 87 Abs. 1 Nr. 1	§ 75 Abs. 3 Nr. 15
Mitbestimmungsrecht	Technische Überwachungseinrichtungen	§ 87 Abs. 1 Nr. 6	§ 75 Abs. 3 Nr. 17

Bei der Einführung eines Beurteilungssystems muss die Interessenvertretung rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber informiert werden. „Rechtzeitig“ meint dabei, dass die beabsichtigte Maßnahme noch gestaltbar ist. „Umfassend“ bedeutet, dass der Arbeitgeber alle zur Verfügung stehenden Unterlagen der Interessenvertretung in Kopie übergeben muss. Werden bei Beurteilungssystemen und im Rahmen der Zeugniserstellung Gesprächsprotokolle oder Formulare eingesetzt, so sind diese mitbestimmungspflichtig nach § 94 Abs. 1 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 8 BPersVG. Das Mitbestimmungsrecht richtet sich dabei auf Umfang und Inhalt der Protokolle und Formulare sowie auf den Verwendungszweck der erhobenen Daten.

Bei jeder Form von Beurteilung durch die Führungskraft ist das Mitbestimmungsrecht nach § 94 Abs. 2 BetrVG sowie nach § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG (Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze) zu beachten. Da Beurteilungsgrundsätze maßgeblich für die Zeugniserstellung sind, erfordert eine durch Beurteilungsfragebogen und entsprechende Textbausteine standardisierte Zeugniserstellung ebenfalls die Mitbestimmung des Betriebsrats.

Im Rahmen der Einführung von Beurteilungssystemen werden Regelungen zum Umgang von Vorgesetzten und Mitarbeitern getroffen. Somit unterliegt diese Maßnahme der Mitbestimmung als Regelung der Ordnung des Betriebes bzw. der Dienststelle und des Verhaltens der Beschäftigten (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 15 BPersVG).

Die Auswertung von Beurteilungen und die Erstellung von Zeugnissen erfolgt in der Regel mit entsprechenden EDV-Programmen. Hier findet das Mitbestimmungsrecht bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG sowie nach § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG Anwendung. Für die Mitbestimmung ist nicht die Absicht des Arbeitgebers zur Überwachung der Arbeitnehmer entscheidend, sondern die Tatsache, ob technische Einrichtungen objektiv geeignet sind, Leistung oder Verhalten zu überwachen.

## Wie können Interessenvertretungen ihren Spielraum erweitern?

Die Darstellung der Beteiligungsrechte zeigt konkret, dass Interessenvertretungen vor allem die Möglichkeit haben, die Personalbeurteilung mitzugestalten und sich dafür einzusetzen, dass moderne, offene und zielgerichtete Beurteilungsverfahren etabliert werden. Damit nehmen sie allerdings indirekt auch auf die spätere Erstellung von Arbeitszeugnissen Einfluss.

Ihr direkter Handlungsspielraum in Bezug auf Arbeitszeugnisse ist zunächst begrenzt, da die Interessenvertretungen die Beschäftigten nach dem Ausscheiden nicht mehr vertreten können. Es sollte daher darauf geachtet werden, dass die Zeugnisse rechtzeitig vor Ausscheiden der Beschäftigten erstellt und in Empfang genommen werden. Somit können Beschäftigte über ihre Rechte, vor allem über die Bedeutung einzelner Formulierungen im Zeugnis, informiert und bei der Durchsetzung eines besseren Zeugnisses unterstützt werden. Um die bestehenden modernen, zielgerichteten Beurteilungsverfahren und den Erstellungsprozess für Arbeitszeugnisse enger aufeinander zu beziehen, sollte die Interessenvertretung darüber hinaus konsequent auf eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum Thema Arbeitszeugnisse hinarbeiten. Regelungsbedarf besteht dabei unter anderem für folgende Aspekte:

- Festlegung der Gesprächs- und Beurteilungsmodalitäten
- Entwicklung von Gesprächs- und Zielvereinbarungsformularen
- Grundsätze der Zeugniserstellung
- Regelung des Beurteilungsprozesses und Konfliktregelung
- abgeleiteter Anspruch auf Zeugnisse/Zwischenzeugnisse
- Erörterung der Zeugniserstellung
- Schulungen für Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen
- Entwicklung einer Informationsschrift sowie von Vorbereitungshilfen für die Beurteilungs-/Zeugnispartner
- Regelung der Datenablage und Aufbewahrungsfristen
- Ausschluss von Nachteilen für die Beschäftigten
- gegebenenfalls Einführung zur Probe

## TIPPS FÜR ARBEITNEHMERINNEN UND ARBEITNEHMER

Das Arbeitszeugnis ist ein zentraler Bestandteil der Bewerbungsunterlagen und damit ein wichtiger Faktor für ein persönliches Weiterkommen im Beruf. Gibt es im Unternehmen aktuelle Stellenbeschreibungen und Mitarbeiterbeurteilungen, dann können sie wichtige Hinweise auf die Einschätzung der Leistungen und Fähigkeiten im Hinblick auf das Arbeitszeugnis liefern.

Hier einige Empfehlungen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer:

- Verlangen Sie bei geeigneten Gelegenheiten ein Zwischenzeugnis. Sie erhalten auf diesem Weg eine Einschätzung Ihrer Leistungen. Außerdem kann der Arbeitgeber bei der Erstellung des Abschlusszeugnisses von der bereits erfolgten Bewertung nicht grundlos abweichen
  - Wurden Sie gekündigt, dann verlangen Sie sofort ein vorläufiges Zeugnis. Sie benötigen es für Ihre Bewerbungen
  - Wenn Sie einen Aufhebungsvertrag verhandeln, dann vereinbaren Sie, dass Ihnen ein qualifiziertes und (mindestens) gutes Zeugnis ausgestellt wird
  - Verlangen Sie immer ein qualifiziertes Zeugnis, und zwar zeitnah zum Ende der Beschäftigung. Es erhöht Ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt
  - Bieten Sie der Zeugnisverfasserin oder dem -verfasser an, selbst einen Zeugnisentwurf zu schreiben. Damit erleichtern Sie ihr oder ihm die Arbeit und können selbst Einfluss auf Ihr Zeugnis nehmen
  - Ziehen Sie bei der Zeugniserstellung Expertenrat hinzu, ebenso bei Zweifeln an der Qualität und Güte des erhaltenen Zeugnisses
- Arbeitszeugnisse dürfen nicht in elektronischer Form (zum Beispiel per E-Mail) übermittelt werden. Damit wäre der Zeugnisanspruch nicht erfüllt
  - Ein Zeugnis darf nicht – auch nicht als Pfand – zurückbehalten werden, egal wie und worüber Sie sich mit Ihrem Arbeitgeber streiten
  - Wünsche nach Änderungen am Zeugnis können auch gerichtlich durchgesetzt werden. Arbeitnehmer/-innen können auf Zeugniserteilung und Zeugnisberichtigung beim zuständigen Arbeitsgericht klagen. Dabei ist der Arbeitgeber für seine Aussagen beweispflichtig, so wie es Arbeitnehmer/-innen für ihre Änderungswünsche sind
  - Wer ein Kündigungsschutzverfahren gegen den Arbeitgeber führt, muss nicht auf die Beendigung des Verfahrens warten. Spätestens mit dem Zugang der Kündigung besteht der Anspruch auf ein vorläufiges Zeugnis

## TIPPS FÜR VORGESETZTE

Zeugnisverfasserinnen und -verfasser müssen, wie mehrfach betont, bei der Erstellung des Zeugnisses sowohl das Wohl des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin als auch das Interesse des künftigen Arbeitgebers an wahren Informationen im Blick haben. Beides auszumitteln ist nicht immer leicht. Hilfreich sind dabei Stellenbeschreibungen und regelmäßige standardisierte Mitarbeiterbeurteilungen. Auch die Hinzuziehung der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers als Stichwortgeber/-in ist eine Möglichkeit, späteren Meinungsverschiedenheiten vorzubeugen.

Hier einige Empfehlungen für Fachvorgesetzte, die Zeugnisse schreiben müssen:

- Verfassen Sie das Zeugnis sofort, um Arbeitnehmer/-innen nicht unnötig bei der Stellensuche zu behindern
- Schreiben Sie ein sauberes und ordentliches Zeugnis. Der äußere Gesamteindruck in Bezug auf Sauberkeit und vor allem Rechtschreibung etc. fällt auf Sie zurück
- Achten Sie darauf, dass die Fakten stimmen, also die persönlichen Daten, Beschäftigungsbeginn und Dauer, ausgeübte Tätigkeiten, innerbetriebliche Entwicklung und/oder Aufstieg
- Ziehen Sie für Ihre Beurteilung vorherige Zwischenzeugnisse als Grundlage hinzu
- Stützen Sie Ihre Aussagen und Bewertungen auf die Dokumentation des betrieblichen Beurteilungswesens (falls vorhanden)
- Achten Sie darauf, dass die Länge des Zeugnisses zwei Seiten nicht überschreitet. Beachten Sie dabei, dass der Umfang der Tätigkeitsbeschreibung dem Umfang der Beurteilung entspricht
- Bewerten Sie die Leistungen und das Führungsverhalten nach Möglichkeit differenziert. Das erhöht die Aussagekraft des Zeugnisses
- Verzichten Sie auf die Verwendung von Geheimzeichen oder Codes. Das gibt nur unnötigen Ärger
- Prüfen Sie Ihre Formulierungen auf Schlüssigkeit, und korrigieren Sie Widersprüche bereits im Vorfeld
- Achten Sie darauf, dass Zeugnisse von zwei Personen unterschrieben sind, die im Rang höher sind als der/die Arbeitnehmer/-in. Wenn Sie als Fachvorgesetzte/-r unterschreiben, sollte die zweite Unterschrift durch Personalleitung, Geschäftsführung oder ähnlich hochrangige Personen erfolgen
- Bei Unsicherheiten bietet sich der Besuch einer Zeugnisfortbildung an
- Bedenken Sie, dass ein ordnungsgemäß erstelltes Zeugnis wie eine gute Visitenkarte für Ihr Unternehmen wirkt