

Arbeitszeugnis im Test

Nichts als Lyrik und Chichi

Von Anja Tiedge

Erst verschlüsseln, später enträtseln: Die Lobhudelei in Arbeitszeugnissen richtig zu deuten, grenzt an Detektivarbeit. Ein Test von manager magazin zeigt, wie gängige Floskeln selbst Experten verwirren. Ihr Urteil über dasselbe Musterzeugnis schwankt zwischen "sehr gut" und "Katastrophe".

Das waren noch Zeiten. "Der Hartgummidrechsler W. war vom 18. September 1905 bis heute bei mir beschäftigt und hat die ihm zuertheilten Arbeiten zu meiner Zufriedenheit ausgeführt", heißt es in einem Arbeitszeugnis der thüringischen "Glasinstrumentenfabrik, Glasschleiferei und Holzwarenfabrik" aus dem Jahr 1906. Nur dieser eine Satz. Keine Tätigkeitsbeschreibung, keine Lobeshymnen, keine Schlussformel. Ein für damalige Verhältnisse durchschnittliches Zeugnis.

Heute, gut hundert Jahre später, wäre die Beurteilung für Hartgummidrechsler W. eine schallende Ohrfeige. Vor dem Arbeitsgericht hätte er die besten Chancen, eine ausführlichere und vor allem bessere Beurteilung einzuklagen. Bereits 1963 entschied der Bundesgerichtshof, dass sich ein Arbeitgeber nur mit Wohlwollen über den Arbeitnehmer äußern darf, um dessen weitere berufliche Zukunft nicht zu erschweren. Die Folge: Die meisten Zeugnisse strotzen vor Superlativen.

"Gute und sehr gute Beurteilungen werden inflationär verwendet", sagt Christian Sehn, Fachanwalt für Arbeitsrecht. "Die Arbeitgeber überschlagen sich vor Lobhudelei." Kritik formulieren sie aus Scheu vor zwischenmenschlichen oder juristischen Auseinandersetzungen nur noch zwischen den Zeilen. Im Laufe der Jahre hat sich daraus im deutschen Sprachraum eine Zeugnissprache entwickelt, die weltweit einmalig ist. Codierungen wie "...stets zu unserer vollsten Zufriedenheit" als Hinweis auf eine sehr gute Beurteilung sind gang und gäbe.

Die vermeintliche Geheimsprache ist Geschäftsgrundlage einer ganzen Branche. Buchautoren, Personalberater, Arbeitsrechtler helfen Arbeitnehmern und Personalern, die Codes in der Beurteilung zu entschlüsseln. Sucht man etwa bei Amazon nach dem Begriff "Zeugnissprache", listet der Online-Händler mehr als 200 Bücher auf.

Trotzdem regt sich in der Branche Kritik. "Die Zeugnissprache ist völlig überholt", sagt Personalberater Frank Adensam, für den Arbeitszeugnisse zum täglichen Geschäft gehören. Er habe schon viele Exemplare gesehen, die Karrieren zerstören könnten. "Ob das vom Chef so gewollt war oder nicht, ist fraglich." Viele Vorgesetzte, gerade in kleineren Betrieben, beschäftigten sich nicht oder nur wenig mit den Codierungen und stellten dem Arbeitnehmer ungewollt schlechte Bewertungen aus. "Eine berufliche Laufbahn sollte nicht davon abhängen, ob man Zeugnisfloskeln kennt oder so interpretiert, wie sie vom Aussteller gemeint waren."

Stört die Schlussformulierung oder die Verweildauer?

Dass selbst Experten ein Arbeitszeugnis unterschiedlich bewerten, zeigt ein Test, den manager magazin mit drei erfahrenen Personalern und einem Personalberater durchgeführt hat. Sie wurden gebeten, einen fiktiven IT-Berater anhand seines Arbeitszeugnisses zu beurteilen und ihm eine Schulnote zu geben. Ihre Bewertungen könnten unterschiedlicher nicht sein: Die Ergebnisse reichen von "sehr gut" bis zur "beruflichen Katastrophe".

Während sich einige Teilnehmer an der Schlussformulierung stören, achten die anderen auf die Verweildauer im Unternehmen. Selbst bei solchen harten Fakten gehen die Meinungen auseinander: Karrierecoach Jürgen Hesse vom Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader findet eine Verweildauer von zwei Jahren zu kurz für einen Mittdreißiger. Der mittelständische Türenhersteller Dorma dagegen hat an der Zeitspanne nichts auszusetzen, da die Fluktuation in der IT-Branche hoch sei.

Karrierecoach Hesse vergleicht Arbeitszeugnisse mit Benotungen in der Schule: Deutsch-Aufsätze werden von mehreren Lehrern häufig unterschiedlich bewertet. Ähnliches gelte für Arbeitnehmer. "Alles hängt davon ab, wie groß das Unternehmen ist und welcher Vorgesetzte das Zeugnis ausstellt." Oft spielten dabei das persönliche Verhältnis oder sogar Rachegefühle eine entscheidende Rolle.

Am Ende ist auf kein Zeugnis mehr Verlass

Zudem ist es in vielen Unternehmen üblich, dass sich Arbeitnehmer ihre Zeugnisse selbst schreiben - aus Bequemlichkeit oder weil ihre Chefs Konflikte aus dem Weg gehen wollen. Entsprechend dick trägt der Mitarbeiter in der Selbstbeurteilung auf. "Heraus kommt eine Aneinanderreihung von Superlativen", so Personalberater Adensam. Deshalb kämen auch zu gute Beurteilungen schlecht an.

Schlechte Beurteilungen gehören auf keinen Fall ins Zeugnis - guten aber wird misstraut. "Am Ende verlässt sich keiner mehr auf das, was im Zeugnis steht", fasst Adensam zusammen. Er plädiert deshalb für die Abschaffung der Zeugnisse in ihrer bisherigen Form. An ihre Stelle sollten neutrale Beschreibungen der Tätigkeiten treten, ohne jegliche Bewertung.

"Wenn der Arbeitgeber darüber hinaus eine Empfehlung aussprechen möchte, kann er das in einem Referenzschreiben nach angelsächsischem Prinzip machen", sagt der Personalberater. Unter der Überschrift "To whom it may concern" beschreibt ein Vorgesetzter in den USA und Großbritannien in wenigen Sätzen die Leistungen des Arbeitnehmers und empfiehlt dessen Einstellung. Anders als in Deutschland ist er jedoch nicht verpflichtet, ein Zeugnis zu schreiben.

Auch Karrierecoach Hesse spricht sich für die kurze Variante aus. "Eine neutrale Stellenbeschreibung und Bewertung in vier Zeilen sollten ausreichen. Alles andere ist nur Lyrik und Chichi."

ZEUGNIS

Herr Gerd Roben, IT-Berater, geboren am 10.10.1975 in Aachen, war für uns in der Zeit vom 01.01.2009 bis zum 31.12.2010 tätig.

Die ABC Consulting GmbH ist ein inhabergeführtes IT-Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen mittlerer Größe und hat in den letzten Jahren einen in dieser Branche überdurchschnittlichen Zuwachs an Neukunden zu verzeichnen. Aufgrund dieser positiven Entwicklung konnte sich unser Unternehmen auf die Geschäftsfelder Anwendungsentwicklung, Systemberatung und Software-Qualitätssicherung für Banken und Versicherungen spezialisieren. Zu den langjährigen Kunden des 1970 gegründeten Unternehmens zählen außerdem namhafte Unternehmen aus anderen angrenzenden Finanzdienstleistungsbereichen. Aufgrund unserer Spezialisierung können wir unseren Kunden einen 24-Stunden-Support garantieren.

Zunächst war Herr Roben im Bereich Systemberatung eingesetzt und wurde dann zum 01.08.2010 mit der Aufgabe eines Seniorberaters betraut. Sein Arbeitsgebiet umfasste in dieser Funktion die Prozessberatung und die Programmierung von Applikationen auf Basis des Remedy Action Request Systems (ARS).

Im Einzelnen war Herr Roben für folgende Aufgaben zuständig:

- Durchführung und Konzeption von Workshops und Schulungen für Kunden
- Beratung, Konzeption und Implementierung von Geschäftsprozessen, insbesondere aus dem Bereich des IT Service Managements
- Betreuung der internen PC Office-Vernetzung
- Durchführung von Assessments zur Bewertung von IT-Prozessen
- Programmierung, Customizing und Design von Applikationen auf Basis des Remedy ARS 4.x-6.x in den Bereichen Help-Desk, Incident, Problem und Service Level Management, Asset- und Auftragsmanagement

Weitere Aufgaben übernahm Herr Roben in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb und der Bereichsleitung Systemberatung. Er erstellte Angebote und führte sehr gut strukturierte und überzeugende Kundenpräsentationen durch. Dank seiner kommunikativen Fähigkeiten hielt er bei wichtigen Events und Großveranstaltungen vorbildliche und viel beachtete Vorträge.

Herr Roben hat sich in seine Aufgabengebiete sehr schnell und effizient eingearbeitet und führte schon nach kürzester Zeit branchenübergreifende Projekte eigenverantwortlich und selbständig durch.

Aufgrund seiner raschen Auffassungsgabe, seiner strukturierten, analytischen Denkweise und seinem ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein nahm er bei größeren Aufträgen häufig die Funktion eines Projekt- oder Projektleiters ein.

Intern hatte er die Funktion eines Teamleiters inne und trug Personalverantwortung für bis zu fünf Mitarbeiter. Er besitzt eine ausgeprägte natürliche Autorität und genoss zu jeder Zeit das Vertrauen seiner Mitarbeiter. Wegen seiner fachlichen Kompetenz sowie seiner freundlichen und verbindlichen Wesensart wurde Herr Roben uneingeschränkt anerkannt und sehr geschätzt.

Herr Roben verfügt über ein fundiertes Urteilsvermögen. Stets wusste er seine Mitarbeiter richtig

einzusetzen und motivierte diese jederzeit konstruktiv.

In sämtlichen Arbeitsfeldern kamen Herrn Roben seine exzellenten und stets aktuellen Fachkenntnisse in den Betriebssystemen Microsoft Windows, Unix und Linux, den Datenbanken Oracle und Microsoft SQL Server sowie der Standardsoftware MS Office, MS Visio, Crystal Reports zugute. Alle Fachkenntnisse hat er stets mit außerordentlichem Erfolg und zielgerichtet eingesetzt.

Seine ausgezeichneten Fachkenntnisse erweiterte er fortwährend selbstverantwortlich durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen. Er dokumentierte dies unter anderem durch verschiedene Zertifizierungen als IT Service Manager, Oracle Certified Consultant und Microsoft Certified Systems Engineer.

Auch schwierige und sehr komplexe Situationen erfasste Herr Roben sofort zutreffend und fand schnell für jede Situation praktikable Lösungen. Während der gesamten Zeit seiner Mitarbeit zeigte er ein Höchstmaß an Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft.

Herr Roben arbeitete jederzeit zielbewusst, hoch konzentriert und äußerst ergebnisorientiert. Er war uns eine pflichtbewusste und zuverlässige Führungskraft, die immer ihr weit gefächertes Aufgabenspektrum stets zu unserer vollsten Zufriedenheit und mit großem Erfolg erfüllen konnte.

Das Verhalten von Herrn Roben war immer vorbildlich. Bei Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern war er gleichermaßen sehr beliebt und stets hoch geschätzt. Von unseren Geschäftspartnern erhielt er ausschließlich positive Resonanzen.

Das Arbeitsverhältnis endet auf Wunsch von Herrn Roben. Für seine private und berufliche Zukunft wünschen wir Herrn Roben alles Gute und viel Erfolg.

Frankfurt a.M., 28.01.2011

[Unterschrift]

Sandra Müller

Personalleiterin

Bewertung durch Phoenix Contact (Elektronikhersteller) aus Westfalen mit 11.000 Mitarbeitern, 2011 Arbeitgeber des Jahres

Die notwendigen Daten zur Person, Tätigkeitsbezeichnungen, Aufgabenumfang, Leistungsbeurteilung und Sozialverhalten sind - soweit überprüfbar - vollständig enthalten. Auch die Firmenbeschreibung ist angemessen und richtig platziert vor die Aufgabenbeschreibungen des Mitarbeiters gesetzt. Die Form der Aufgabenbeschreibung in Aufzählungszeichen und der folgende Fließtext sind mögliche Darstellungsweisen.

Auffällig ist, dass von der zweijährigen Beschäftigung des Mitarbeiters nur die letzten fünf Monate als Seniorberater in der Aufgabenbeschreibung erwähnt werden und somit der größere Zeitraum zumindest nicht explizit erwähnt wird. An dieser Stelle wäre der Übergang vom Systemberater zum Seniorberater durch eine Aufgaben- oder Verantwortungserweiterung bzw. -veränderung zu beschreiben gewesen. Der Austritt fünf Monate nach der offensichtlichen Weiterentwicklung in eine gehobene Position lässt hier schon einmal etwas aufhorchen (Gab es einen Vorfall? Passte die Position nicht?).

Die Bezeichnung der Leistungen des Herrn Roben zeigt durch die Worte "stets", "immer", "jederzeit", "häufig" eine Benotung im Bereich "**sehr gut**". Die Beurteilungen wirken dabei bis hierher nicht übertrieben, da konkrete und nachvollziehbare Tätigkeiten und Verhaltensweisen beschrieben werden. Umfang und Aufbau (einschließlich der Reihenfolge) sind korrekt und geben somit keinen Hinweis auf eventuelle Minderleistungen.

Eine deutliche Einschränkung der getroffenen Aussagen wird dadurch bewirkt, dass vor den "guten Wünschen für die Zukunft" keine Dankens- und Bedauernsbekundungen geäußert werden. Lediglich der Wunsch des Erfolgs und dabei durch Aussetzen des Wortes "weiterhin" viel Erfolg lässt hier auf unzureichende Leistungsergebnisse in der Vergangenheit schließen.

Des Weiteren sollte neben der Unterschrift der Personalleiterin, die zwar die Zeugnisformalitäten besser kennt, die des Fachvorgesetzten oder Weisungsbefugten stehen, da dieser den Mitarbeiter ja bewertet haben sollte. Das Fehlen der Unterschrift führt ebenfalls zu einer Abschwächung des Zeugnisses.

Ein weiterer Mangel ist die Datierung des Zeugnisses auf den 28. Januar - fast ein Monat nach dem Ausscheiden des Mitarbeiters. In diesem Fall kann ein Anruf beim vorangegangenen Arbeitgeber Klarheit über dessen Aussagewillen verschaffen. Dies geschieht hingegen selten, wie aus den weiter unten

ausgeführten Gründen hervorgeht.

Geht man davon aus, dass sich der Zeugnisersteller der Aussagekraft seiner Ausführungen, Auslassungen und unterschweligen Resonanzen bewusst ist, muss man die schwankende Beurteilung zwischen der durchgängig als "sehr gut" benoteten Leistung und einer eher mit "ausreichend" benoteter Schlussformulierung als gewollt annehmen, so dass die Bewertung des Mitarbeiters als deutlich abgeschwächt einzustufen ist. Es ist unwahrscheinlich, dass der ausgeschiedene Mitarbeiter in sämtlichen Leistungs- und Erfolgsbewertungen derart gut abschneidet, um am Ende keine entsprechende Würdigung durch den ehemaligen Arbeitgeber zu erhalten.

Gesamtnote: **3-**

Bewertung durch Allianz, Versicherungskonzern mit rund 150.000 Mitarbeitern

Das Zeugnis von Herrn Roben scheint auf den ersten Blick ein **sehr gutes** Zeugnis zu sein. Aufgrund vieler unüblicher Formulierungen lässt es jedoch darauf schließen, dass es durchaus gewichtige negative Aspekte gab. Das wäre für uns Anlass, vom Bewerber angegebene Referenzen zu kontaktieren oder die auffälligen Punkte im Bewerbergespräch sehr kritisch zu hinterfragen.

Aussagen wie "er hat sich in seine Aufgabengebiete sehr schnell und effizient eingearbeitet und führte schon nach kürzester Zeit branchenübergreifende Projekte eigenverantwortlich und selbständig durch" klingen auf den ersten Blick positiv. Uns fehlt hier jedoch die Aussage, ob er diese erfolgreich absolviert hat. Auch im nächsten Absatz zu seiner Funktion als Projekt- oder Teilprojektleiter fehlt die Bewertung.

Beim Thema Weiterbildungsmaßnahmen wird auf ausgezeichnete Fachkenntnisse hingewiesen, allerdings wird durch die Formulierung nicht klar, ob die Weiterbildungen tatsächlich im betrieblichen Interesse lagen und vom Unternehmen getragen wurden. Die unübliche Formulierung zum Gesamteindruck "immer" (...) "stets zu unserer vollsten Zufriedenheit" lässt darauf schließen, dass die glatte Eins, die damit eigentlich ausgedrückt wird, eine Einschränkung erfahren soll.

Darüber hinaus fehlt der Grund des Ausscheidens sowie das Bedauern über sein Ausscheiden. Das lässt darauf schließen, dass der bisherige Arbeitgeber die Kündigung sogar begrüßt.

Gesamtnote: **2 -**

Bewertung Dorma (Türenhersteller), Familienunternehmen mit rund 6500 Beschäftigten aus dem Ruhrgebiet, 2011 zu einem der besten Arbeitgeber im Mittelstand gekürt (www.topjob.de)

Herr Roben wird in dem Zeugnis als eine Person beschrieben, die über hohe fachliche Kompetenz verfügt. Diese bringt er nicht nur im engeren Sinne für seine IT-Aufgaben ein, sondern wendet sie in intensivem Kontakt mit dem Vertrieb in Kundenprojekten und bei Kundenterminen erfolgreich an.

Wenige Aussagen enthält das Zeugnis hinsichtlich der Zusammenarbeit in seinem Team und seiner Führungsleistungen. Das deutet mehr auf einen fachlich versierten und durchsetzungsstarken Einzelkämpfer ("natürliche Autorität") hin als auf einen mitarbeiterorientierten erfolgreichen Teamführer. Die Verweildauer von zwei Jahren finden wir völlig in Ordnung. Herr Roben ist IT-Berater. In dieser Branche ist die Fluktuation hoch.

Grundsätzlich halten wir wenig von einer pauschalen Gesamtbewertung des Bewerbers. Vielmehr sehen wir uns die Einzelaussagen des Zeugnisses an, die wir mit den Anforderungen der zu besetzenden Stelle vergleichen. Daraus ergibt sich folgende Bewertung:

Würden wir eher einen Einzelkämpfer suchen, der sich durchsetzen kann und auch beim Kunden als Macher ankommt, dann ist das Zeugnis wahrscheinlich eine **2+**.

Suchen wir dagegen einen Mitarbeiter, der ein Team von unterschiedlichen Charakteren erfolgreich führen soll (was im IT-Umfeld häufig der Fall ist), dann ist die Bewertung wahrscheinlich eher **3-** oder **4+**.

Unter rein arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten würde man das Zeugnis wegen der Formulierung "...stets zu unserer vollsten Zufriedenheit ..." als ein **"sehr gutes"** Zeugnis einstufen.

Gesamtnote: arbeitsrechtlich **1**, Einzelbewertungen wie beschrieben

Bewertung von Jürgen Hesse, Diplom-Psychologe und Geschäftsführer des Büros für Berufsstrategie Hesse/Schrader

Schon das späte Ausstellungsdatum (fast einen Monat nach dem Ausscheiden) sowie die kurze

Verweildauer im Unternehmen (zwei Jahre bei einem Mittdreißiger) erschrecken. Obwohl der Unterzeichnende klar ausgewiesen ist, vermittelt das einen schlechten ersten Eindruck.

Selbst wenn der Rest schön geschrieben ist - das sind schlimme Boten. Ich würde das mit einem Herrn vergleichen, der Smoking und Fliege trägt, aber Sandalen ohne Strümpfe und im Gesicht einen Nasenring. Da kann man nun nicht mehr von Eleganz sprechen.

Hinzu kommt eine Abschlussformulierung, die kein Dank, kein Bedauern und nur ganz magere Zukunftswünsche enthält. Die Formulierung "Für seine private und berufliche Zukunft wünschen wir..." wirkt bildlich gesprochen so attraktiv wie fette Bauernstampfer in Nylons mit dicker Laufmasche. Im Verabschiedungsabsatz gehören die "beruflichen" immer vor die "privaten" Wünsche!

Auch in der Aufgabenbeschreibung kulminiert der negative Eindruck des Desaströsen. Hier sind unwichtige Aufgaben vor wichtigen genannt. Einfache Tätigkeiten wie die PC Office-Vernetzung sind überflüssige Lückenfüller. Zudem folgte fünf Monate nach dem Aufstieg zum Senior-Berater der Ausstieg aus dem Unternehmen, was deutlich auf ein Scheitern in der neuen Position hinweist.

Sehr erstaunlich zudem die ausführliche und geschwätzige neunzeilige Selbstdarstellung des Unternehmens. Wem das schadet? Letztlich dem Beurteilten. Er hätte um mehr Rücknahme bitten sollen.

Insgesamt ein schreckliches Beurteilungsdokument.

Eine berufliche Katastrophe!

Gesamtnote: 4-

URL:

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,753124,00.html>

MEHR AUF SPIEGEL ONLINE:

Gehaltsverhandlungen: Ey Chef, ich will mehr Geld! (01.04.2011)

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,753646,00.html>

Bewerbungsfotos: Bitte recht seriös! (11.05.2009)

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/0,1518,746078,00.html>

© SPIEGEL ONLINE 2011

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH