



## Arbeitsrecht und Personal

▷ Ende des Arbeitsverhältnisses

*Karl-Heinz List*

# Das informative Arbeitszeugnis

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



Verlag Dashöfer

Karl-Heinz List

# Das informative Arbeitszeugnis

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



## Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

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

E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de) · Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

Stand: März 2013

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

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

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

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

# Inhaltsverzeichnis

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

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

# Vorwort

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

Für Arbeitgeber und Zeugnisaussteller stellt sich die Frage: Wie schreibt man in möglichst kurzer Zeit ein qualifiziertes Arbeitszeugnis, das die rechtlichen Vorgaben erfüllt, der Leistung des Mitarbeiters gerecht wird und dem Zeugnisleser in einer klaren, präzisen Sprache Informationen liefert über Qualifikation, Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten? Das Zeugnis sollte Informationen darüber enthalten, wie der Mitarbeiter seine Stärken mit welchen Ergebnissen und Erfolgen zum Nutzen des Unternehmens eingesetzt hat.

Die Gesamtbeurteilung mit den üblichen Zufriedenheitsfloskeln lassen keine realistischen Rückschlüsse auf die Qualifikation und Leistung zu. Die Beurteilung der Leistung nach dem Zeugniscode ist eine Bewertung nach Schulnoten, von sehr gut bis mangelhaft. Da schlechte Noten in Arbeitszeugnissen äußerst selten sind und die Bewertungen in der Regel zwischen befriedigend und sehr gut schwanken, haben die Zeugnisse nur eine geringe Aussagekraft. Schulnoten eignen sich nicht, eine Arbeitsleistung differenziert und angemessen darzustellen.

Informative Arbeitszeugnisse sind das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs. Die Anforderungen werden den tatsächlichen Fähigkeiten und Leistungen gegenübergestellt. Von einem Flugzeugmechaniker verlangt man kein Verkaufstalent wie bei einem Außendienstmitarbeiter. Und bei einer Blumenbinderin muss das Zahlenverständnis nicht so ausgeprägt sein wie bei einem Controller. Unterschiedliche Jobs erfordern unterschiedliche Fähigkeiten.

Wie sollten Arbeitszeugnisse sein? Ein Unternehmen sollte sich auf die Stärken des Mitarbeiters konzentrieren und darauf, wie er sie zum Nutzen der Firma einsetzen konnte. Die Schwächen interessieren uns hier nicht. Entscheidend sind die positiven Arbeitsergebnisse, die man konkret im Zeugnis darstellen sollte.

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

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

Der Autor