

Püttjer & Schnierda

Arbeitszeugnisse formulieren und entschlüsseln

Mit 60 Beispielzeugnissen,
über 1200 Formulierungshilfen und Extratipps
für Zwischenzeugnisse

KOMPLETT
AKTUALISIERT

campus

Arbeitszeugnisse formulieren und entschlüsseln

Christian Püttjer und **Uwe Schnierda** kennen die Wünsche und Hoffnungen, aber auch Sorgen und Nöte von Bewerberinnen und Bewerbern seit über 25 Jahren. Ihre umfassenden Erfahrungen aus der Optimierung von Bewerbungsunterlagen, aus Einzelcoachings und aus Seminaren bringen sie in ihre praxisnahen Ratgeber ein, die exklusiv im Campus Verlag erscheinen. Die konkreten Tipps, die klare Sprache und die motivierende Unterstützung von Püttjer & Schnierda haben schon über einer Million Leserinnen und Lesern weitergeholfen.

Weitere Informationen und Materialien zum Download finden Sie auf www.karriereakademie.de

Christian Püttjer & Uwe Schnierda

Arbeitszeugnisse formulieren und entschlüsseln

**Mit 60 Beispielzeugnissen,
über 1 200 Formulierungshilfen
und Extratipps für Zwischenzeugnisse**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-51086-6 Print
ISBN 978-3-593-44273-0 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44272-3 E-Book (EPUB)

5., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich
Copyright © 2010, 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Thierry Wijnberg nach einem Entwurf von hauser lacour

Umschlagmotiv: © Shutterstock: Jack Frog

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Greta Text und Akkurat

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Für Eilige

Warum kennen wir uns mit Arbeitszeugnissen aus?

- In unserer Beratungspraxis haben wir rund 6 000 Zeugnisse analysiert und optimiert.
- Nutzen Sie unser 25-jähriges Praxiswissen und profitieren Sie von unserem Erfahrungsschatz.

Wie hilft Ihnen dieser Zeugnisratgeber?

- Die Umsetzung unserer Informationen durch Sie steht im Vordergrund.
- Dabei helfen Ihnen 60 Beispielzeugnisse und über 1 200 Formulierungshilfen.

Was ist hier besonders?

- Sie erfahren, wie Sie ein strittiges Zeugnis gleichermaßen diplomatisch und zielorientiert mit dem Arbeitgeber verhandeln können.
- Mit Hilfe zahlreicher Zeugnisbeispiele verdeutlichen Sie Ihr individuelles berufliches Profil auch im Zeugnis.

Inhalt

Schneller zum besseren Arbeitszeugnis	9
Wie Sie zwischen den Zeilen lesen	10
1. Zeugnis-Test – die zwanzig schlimmsten Fehler	12
Machen Sie den Zeugnis-Test	12
Auswertung	23
2. Und was ist mit dem Geheimcode?	24
3. So sind Arbeitszeugnisse aufgebaut	28
4. Beispielzeugnisse aus der Praxis	33
Beispiel 1: Zeugnis Disponent	37
Beispiel 2: Zeugnis Verkaufsassistentin	41
Beispiel 3: Zeugnis Einkäufer	45
Beispiel 4: Zeugnis Leiterin Qualitätsmanagement	49
Beispiel 5: Zeugnis Vertriebsleiter	51
Beispiel 6: Zeugnis Kaufmännische Angestellte	57
Beispiel 7: Zeugnis Steuerfachgehilfin	61
Beispiel 8: Zeugnis Technischer Mitarbeiter	65
Beispiel 9: Zeugnis Industriemechaniker	69
Beispiel 10: Zeugnis Zahnarzthelferin	73
Beispiel 11: Zeugnis Erzieherin	77
Beispiel 12: Zeugnis Betriebsmeister	79
Beispiel 13: Zeugnis Controlling-Leiter	83
Beispiel 14: Zeugnis Produktlinienmanager	88
Beispiel 15: Zeugnis Marketing-Analyst	93
Beispiel 16: Zeugnis Mediaberaterin	97
Beispiel 17: Zeugnis Mitarbeiter Sales	102
Beispiel 18: Zeugnis Bürokauffrau	104
Beispiel 19: Zeugnis Personalleiterin	106
Beispiel 20: Zeugnis Personalreferent	111
Beispiel 21: Zeugnis Speditionskaufmann	115
Beispiel 22: Zeugnis Sekretärin	117
Beispiel 23: Zeugnis KFZ-Mechatroniker	121

Beispiel 24: Zeugnis Logistikmitarbeiter	123
Beispiel 25: Zeugnis Wachmann	125
Beispiel 26: Zeugnis Assistentin der Geschäftsleitung	129
Beispiel 27: Zwischenzeugnis Entwicklungsingenieur	131
Beispiel 28: Zwischenzeugnis Marketingreferentin	136
Beispiel 29: Zwischenzeugnis Elektrotechniker	140
Beispiel 30: Zwischenzeugnis Pharmareferentin	144
Beispiel 31: Trainee-Zeugnis	149
Beispiel 32: Ausbildungszeugnis (kaufmännisch)	154
Beispiel 33: Ausbildungszeugnis (Handwerk)	158
Beispiel 34: Praktikantenzeugnis (Studium Technik)	160
Beispiel 35: Praktikantenzeugnis (Studium Wirtschaft)	164
5. Tipps zum Verfassen Ihres eigenen Arbeitszeugnisses	166
6. Die Aufgabenbeschreibung – der Kern Ihres Arbeitszeugnisses	169
7. Strittige Fälle – Ihre Rechte als Arbeitnehmer	179
8. Zwischenzeugnisse – Sonderfall für Halbzeitbeurteilungen	182
9. Beispielformulierungen für Arbeitszeugnisse	185
Formulierungen für Zeugniseinleitungen	185
Einführung in den Aufgabenblock	187
Formulierungen für einzelne Leistungsbeurteilungen	188
Formulierungen für das Führungsverhalten	209
Formulierungen für zusammenfassende Leistungsbeurteilungen	212
Formulierungen für das Sozialverhalten	215
Schlussformulierungen	222
Spezielle Formulierungen für Zwischenzeugnisse	229
Mehr Erfolg durch aussagekräftige Zeugnisse	234
Register	236

Schneller zum besseren Arbeitszeugnis

Wissenschaftliche Untersuchungen zum Wert von Arbeitszeugnissen haben in den letzten Jahren erneut bestätigt, dass zwar nicht jede Personalmitarbeiterin und jeder Personalberater bis ins letzte Detail mit den ausgeklügelten Formulierungen vertraut ist. Dennoch werden der Aufgabenblock, die Gesamtnote und der wichtige Schlussabsatz sowohl von sogenannten „Schnelllesern“ wie auch von geschulten „Detailexperten“ erfasst. Ein professionell erstelltes Zeugnis ist deshalb unverzichtbar. Daher sollten auch Sie Ihren Arbeitszeugnissen rechtzeitig die Aufmerksamkeit zukommen lassen, die sie verdienen.

In den allermeisten Fällen verläuft die berufliche Entwicklung über einige Jahrzehnte. Das berufliche Fortkommen hängt dabei nicht unerheblich von Arbeitszeugnissen ab. Nach einem Praktikum, nach der Probezeit, während der ersten Berufsjahre, vor einer anstehenden Beförderung oder beim Verlassen eines Unternehmens – Zeugnisse spielen in diesen Situationen eine herausragende Rolle. Inhalt und Wortlaut dieser Dokumente können darüber entscheiden, ob die Person in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen wird, ob die beruflichen Leistungen eine Beförderung rechtfertigen und vor allem, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber mit zusätzlichen Argumenten in Schriftform neue Arbeitgeber überzeugen kann.

Je besser ein Bewerber mit seinen Zeugnissen dokumentieren kann, welche speziellen Erfahrungen er in seinen verschiedenen beruflichen Stationen gesammelt hat, desto interessanter wird er für neue Arbeitgeber. Daher werden wir Ihnen in diesem Ratgeber nicht nur erläutern, wie gute Zeugnisbewertungen aussehen, sondern Ihnen auch zeigen, welche entscheidende Rolle einer aussagekräftigen Aufgabenbeschreibung zukommt. Denn sie macht Ihr individuelles berufliches Profil für andere nachvollziehbar.

Arbeitszeugnisse stellen also eine Art Quittung für die geleistete Arbeit dar. Dabei gilt, dass die Aussagen selbstverständlich der Wahrheit entsprechen müssen und dass Zeugnisse das weitere Fortkommen des Arbeitnehmers nicht unnötig erschweren

Eine ausführliche
Aufgabenbeschreibung
schärft Ihr
Profil

Zeugnisaussagen
müssen belegbar
sein

dürfen. Schlechte Noten muss der Aussteller deshalb belegen können, und auch einmalige Ausrutscher des Arbeitnehmers dürfen im Zeugnis nicht dokumentiert werden. Das Arbeitszeugnis hat somit auch eine gewisse Schutzfunktion.

Wie Sie zwischen den Zeilen lesen

Wenn es um das Verstehen von Arbeitszeugnissen geht, sind die betroffenen Arbeitnehmer im Gegensatz zu Personalprofis meist klar im Nachteil – schließlich sind sie nicht so professionell geschult wie die Experten aus den Personalabteilungen. Dort gehört das Verfassen von Zeugnissen zur täglichen Arbeit. Ganz anders sieht das für die Beurteilten aus, denn die meisten bekommen nur alle paar Jahre ein Arbeitszeugnis oder ein Zwischenzeugnis ausgehändigt. Aber gerade deswegen möchte man natürlich wissen, was die Sätze im Einzelnen bedeuten und ob im Zeugnis womöglich missverständliche oder sogar abwertende Formulierungen enthalten sind.

Verhandeln Sie über
ungünstige
Formulierungen

Wenn Sie im Vorstellungsgespräch auf schlechte Zeugnisse oder missverständliche Formulierungen angesprochen werden – oder im schlimmsten Fall gar nicht erst eingeladen werden –, ist es bereits zu spät, denn dann haben Sie kaum noch Möglichkeiten, etwas zu ändern. Nutzen Sie lieber rechtzeitig unser Expertenwissen, um überzeugende Zeugnisse selbst auszuarbeiten oder um die Entwürfe der Personalabteilungen zu verstehen und zu Ihren Gunsten abzuändern.

Auch in unserer Beratungspraxis gehört die Überprüfung von Arbeitszeugnissen zu unserer täglichen Arbeit. Wir finden eigentlich immer Mehrdeutigkeiten, Fehler oder Abwertungen, die sich aber mit etwas Engagement und überzeugenden Argumenten durchaus beseitigen lassen. Lassen Sie sich in diesem Praxisratgeber anhand zahlreicher Vorher-nachher-Beispiele zeigen,

- **wie Sie missverständliche Bewertungen, negative Aussagen und Kritik erkennen,**
- **welche Formulierungen ein gutes Arbeitszeugnis auszeichnen,**
- **welche Formulierungen für welche Note stehen,**
- **welche Elemente ein qualifiziertes Zeugnis enthalten muss,**
- **wie Sie eine aussagekräftige Aufgabenbeschreibung verfassen,**

- **welche Besonderheiten für Zwischenzeugnisse gelten,**
- **wie Sie Ihr Arbeitszeugnis mit dem Arbeitgeber taktisch klug verhandeln und**
- **welche Argumente Ihnen im Streitfall weiterhelfen.**

Insgesamt haben wir für Sie eine Auswahl von 60 Arbeitszeugnissen zusammengestellt, die wir direkt unserer Beratungspraxis entnommen haben. Darüber hinaus enthält dieser Ratgeber auch mehr als 1 200 Textbausteine und Formulierungshilfen zu allen wichtigen Elementen von Arbeitszeugnissen.

Analysieren Sie mithilfe unserer Vorlagen und Beispiele Ihre eigenen Zeugnisse. Lassen Sie sich zeigen, wie Sie selbst überzeugende Zeugnisse verfassen oder kritische Sätze verbessern, wie Sie in Verhandlungen mit Ihrem Arbeitgeber selbstbewusst auftreten und sich in strittigen Fällen mit den richtigen Argumenten gegenüber den Personalabteilungen durchsetzen.

Lernen Sie von
Beispielen und
nutzen Sie
Textbausteine

1. Zeugnis-Test – die zwanzig schlimmsten Fehler

Für unsere Kundinnen und Kunden optimieren wir täglich Arbeitszeugnisse. Oft geht es um viele Kleinigkeiten, die aber in der Summe bedeutsam sind. Klingt der Einleitungsabsatz überzeugend? Ist die Aufgabenbeschreibung nicht zu knapp geraten? Was ist mit der engagierten Mitarbeit in Projektgruppen? Werden Überzeugungsstärke oder Verhandlungsgeschick deutlich? Und wie lässt sich der professionelle Umgang mit Kunden besser beschreiben?

Fehler finden und
ausmerzen mit dem
Zeugnis-Test

Stellen Sie Ihr Arbeitszeugnis auf den Zeugnis-Prüfstand. Wir haben schon Tausende von Zeugnissen gründlich analysiert und kompetent verbessert – profitieren Sie davon! In unserem Zeugnis-Test haben wir für Sie die zwanzig häufigsten Fehler in Zeugnissen zusammengefasst. Und nicht nur das, wir liefern Ihnen auch gleich für jeden dieser typischen Fehler einen Lösungsansatz. Denn Sie wollen ja nicht nur verstehen, was in Ihrem Arbeitszeugnis steht, sondern auch konkrete Tipps und Hinweise dazu bekommen, wie sich gefundene Fehler ausmerzen lassen.

Machen Sie den Zeugnis-Test

Nehmen Sie eine Kopie Ihres Arbeitszeugnisses beziehungsweise den Entwurf Ihrer Firma zur Hand. Überprüfen Sie, ob und wie viele der zwanzig schlimmsten Fehler Ihr Zeugnis enthält.

Fehler 1: Die Zeugniseinleitung ist passiv formuliert

Heißt es im Zeugnis zum Beispiel »Wir bestätigen Frau Gabriele Schmidt, dass sie bei uns in der Zeit vom 01.01.2010 bis zum 31.12.2014 beschäftigt war«, dann handelt es sich um eine sogenannte passive Zeugniseinleitung. Die passive Formulierung »beschäftigt war« ist schon schlimm genug, zusammen mit der Einleitung »Wir bestätigen ...« ist das fast ein Todesurteil für das gesamte Arbeitszeugnis.

Meine Zeugniseinleitung ist passiv formuliert.

Bitte ankreuzen

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Verlangen Sie von der Firma eine aktive Einleitungsformulierung mit dem Verb »tätig«, also etwa so: »Frau Gabriele Schmidt, geb. am 07.11.1977, war für unser Unternehmen vom 01.01.2010 bis zum 31.12.2014 als Mitarbeiterin in der Buchhaltung tätig.«

Fehler 2: Wichtige Tätigkeiten fehlen

Der Aufgabenblock ist eines der zentralen Elemente im Zeugnis. Künftige Arbeitgeber wollen schließlich genau wissen, was Sie am alten Arbeitsplatz gemacht haben. Wenn Sie etwa ein Jahr für eine Firma tätig waren, sollte Ihre Aufgabenbeschreibung mindestens fünf, besser sieben Arbeitsaufgaben enthalten.

Meine Aufgabenbeschreibung enthält weniger als fünf Arbeitsaufgaben.

Bitte ankreuzen

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Schauen Sie in Ihren Arbeitsvertrag, Ihre Stellenbeschreibung oder, falls noch vorhanden, die damalige Stellenanzeige. Oder schreiben Sie selbst die Aufgaben auf, die Sie mittlerweile zusätzlich übernommen haben. Fordern Sie, dass die wesentlichen von Ihnen erledigten Aufgaben auch ins Zeugnis aufgenommen werden.

Fehler 3: Die Einzelnoten haben keinen Bezug zu den Arbeitsaufgaben

Im Arbeitszeugnis finden Sie Einzelnoten beispielsweise zu Ihrem Fachwissen, Ihrer Arbeitsmotivation, Ihrer Arbeitsweise und Ihren Arbeitserfolgen. Viele dieser Einzelbewertungen, die direkt auf die Aufgabenbeschreibung folgen, klingen oft standardisiert und oberflächlich. Sie scheinen dann gar keinen Bezug zu den tatsächlichen Aufgaben zu haben. So sollte es beispielsweise zum Fachwissen nicht bloß heißen »Herr Müller verfügt über fundierte Fachkenntnisse«, sondern besser »Herr Müller verfügt über fundierte und umfangreiche Fachkenntnisse in Vermarktungs- und Präsentationskonzepten«.

Bitte ankreuzen

Die Mehrzahl meiner Einzelbewertungen bezieht sich nicht auf meine Arbeitsaufgaben.

- ☐ ja
☐ nein

Lösung: Überprüfen Sie mithilfe unserer vielen Positivbeispiele für gelungene Arbeitszeugnisse weiter hinten im Buch systematisch Ihre Einzelbewertungen. Orientieren Sie sich dabei vor allem an den Einzelnoten, die einen direkten Bezug zu vorher beschriebenen Aufgaben haben. Machen Sie Ihrer Firma dann entsprechende Verbesserungsvorschläge für Ihre Einzelbewertungen.

Fehler 4: Sonderaufgaben und Projektarbeiten bleiben unerwähnt

Arbeitgeber sind immer auf der Suche nach Mitarbeitern, die mehr als der Durchschnitt leisten – Sonderaufgaben oder Projektarbeiten sollten daher auch im Zeugnis genannt werden. Wir erleben in unserer Beratungspraxis, dass jeder etwas Besonderes zu bieten hat. Vielleicht haben Sie auch Auszubildende angelernt oder Kollegen in eine neue Software eingearbeitet, sind in Projektgruppen aktiv gewesen oder haben in Qualitätszirkeln mitgearbeitet.

Bitte ankreuzen

Ich habe Sonder- und Zusatzaufgaben übernommen, die nicht im Zeugnis auftauchen.

- ☐ ja
☐ nein

Lösung: Schreiben Sie die von Ihnen ausgeübten Sonder-, Zusatz- und Projektarbeiten auf. Sorgen Sie dafür, dass diese Extraaufgaben entweder in den allgemeinen Aufgabenblock aufgenommen werden oder im Bewertungsblock nach einer Formulierung wie »Besonders hervorzuheben ist, dass Frau Schmidt ...« auftauchen.

Fehler 5: Das persönliche Engagement wird nicht deutlich

Eigentlich alle Firmen wünschen sich von ihren Mitarbeitern, dass sie eigenmotiviert und ausdauernd an ihre Arbeitsaufgaben herangehen. Werden regelmäßig wichtige Anregungen zum Beispiel in den Bereichen Arbeitsorganisation, Kunden-

ansprache oder Servicequalität gegeben, sollte dieses Engagement auch im Zeugnis beschrieben werden.

Ich vermisse in meinem Zeugnis einen Hinweis auf mein Engagement und die ständig von mir gegebenen Impulse zur Verbesserung von Arbeitsabläufen.

Bitte ankreuzen

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Erinnern Sie Ihren Vorgesetzten daran, dass er Vorschläge von Ihnen geprüft, gelobt und umgesetzt hat. Beziehen Sie sich auf positiv verlaufene Mitarbeitergespräche (Jahresgespräche). Und weisen Sie darauf hin, dass Sie Ihre engagierte Mitarbeit auch im Zeugnis dokumentiert haben möchten.

Fehler 6: Weiterbildungen werden nicht genannt

Nicht jede Weiterbildung muss auch im Arbeitszeugnis auftauchen. Inakzeptabel wäre aber, wenn umfangreiche Fachweiterbildungen oder intensive Produktschulungen nicht im Zeugnis dargestellt werden.

Mein Zeugnis enthält keine Angaben zu meiner Weiterbildungsbereitschaft.

Bitte ankreuzen

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Erinnern Sie Ihre Firma daran, dass Sie sich regelmäßig und zum Nutzen des Unternehmens fortgebildet haben, gegebenenfalls sogar auf eigene Kosten und in Ihrer Freizeit.

Fehler 7: Angaben zu den PC-Kenntnissen fehlen

Ohne PC-Kenntnisse geht in modernen Berufsfeldern eigentlich gar nichts mehr. Auch wenn die gängigen MS-Office-Programme wie Word, Excel oder PowerPoint nicht in jedem Arbeitszeugnis auftauchen müssen, sieht es bei speziellen Programmen doch anders aus. Besondere Kenntnisse in SAP R/3, Warenwirtschafts- oder Abrechnungsprogrammen sollten im Zeugnis auf jeden Fall erwähnt werden.

Bitte ankreuzen

Es gibt keine Hinweise auf die von mir eingesetzte spezielle Software.

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Weisen Sie Ihren Arbeitgeber freundlich, aber bestimmt darauf hin, dass Ihre PC-Kenntnisse ebenfalls zu Ihren Fachkenntnissen gehören und Sie deshalb eine Aufnahme ins Zeugnis wünschen.

Fehler 8: Sprachkenntnisse werden unterschlagen

Globalisierung ist nicht nur ein Schlagwort. Viele Arbeitsprozesse sind heutzutage international ausgerichtet. Ob Logistik, Einkauf oder Verkauf – es wird oft auch auf Englisch, Spanisch, Französisch oder Russisch telefoniert, verhandelt oder präsentiert.

Bitte ankreuzen

Meine Sprachkenntnisse werden nicht detailliert und mit Praxisbeispielen angereichert im Zeugnis charakterisiert.

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Der Hinweis auf praxiserprobte Sprachkenntnisse lässt sich an vielen Stellen wirkungsvoll ins Arbeitszeugnis integrieren. Sorgen Sie für Klartext in Ihrem Zeugnis, beispielsweise so: »Frau Schmidt hat regelmäßig Verhandlungen mit unseren ausländischen Geschäftspartnern auf Polnisch und Deutsch protokolliert« oder »Herr Müller konnte seine sehr guten englischen Sprachkenntnisse in Verhandlungen hervorragend einsetzen«.

Fehler 9: Die strukturierte Arbeitsweise wird nicht beschrieben

Gibt es im Zeugnis bloß Hinweise auf Ihre ausgeprägte Motivation, aber nicht auf Ihre Arbeitsweise, wird vermutet, dass Sie völlig planlos an die Dinge herangehen. Wichtige Schlüsselwörter sind hier »sorgfältig«, »systematisch« oder »planvoll«.

Bitte ankreuzen

Mein systematisches Herangehen an Arbeitsaufgaben bleibt unerwähnt.

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Überlegen Sie sich zwei Beispiele, mit denen Sie Ihre systematische Herangehensweise an Arbeitsaufgaben belegen können. Beziehen Sie sich auf diese Beispiele und legen Sie der Firma nahe, dass Ihre konstruktive Arbeitsweise im Zeugnis erwähnt wird.

Fehler 10: Es gibt keinen Hinweis auf die Arbeitserfolge

Besonders aufmerksam lesen Personalverantwortliche Arbeitszeugnisse immer dann, wenn es um die Beurteilung des Arbeitserfolges geht. Firmen können Mitarbeitern vieles nachsehen, ausbleibenden Erfolg aber nicht! Formulierungen wie »Ihre Arbeitsergebnisse waren jederzeit von guter Qualität oder Er entwickelte stets gute und kostengünstige Lösungen« müssen daher im Zeugnis auftauchen.

Auf von mir erzielte Arbeitserfolge wird im Zeugnis nicht eingegangen.

Bitte ankreuzen

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Oft verwechseln Personalabteilungen die Gesamtnote »Sie erledigte die ihr übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit« mit der ebenfalls wichtigen Einzelnote für den Arbeitserfolg. Ihr Vorteil: Wenn Sie schon eine gute Gesamtnote haben, können Sie mit Verweis darauf ohne viel Widerstand zusätzlich auch eine gute Einzelnote für Ihre Arbeitserfolge durchsetzen.

Fehler 11: Die besonderen Leistungen bleiben unerwähnt

Bei dem allgemeinen Arbeitserfolg handelt es sich um einen Pflichtteil des Zeugnisses – besondere Erfolge werden dagegen nur in Ausnahmefällen erwähnt. Typische besondere Erfolge sind eine erfolgreiche Umstrukturierung der Abteilung, Verbesserungsvorschläge in der Produktion oder effektive Kostensenkungen.

Positiv aus dem Rahmen fallende, besondere Arbeitsleistungen werden in meinem Arbeitszeugnis nicht erwähnt.

Bitte ankreuzen

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Gehen Sie noch einmal gründlich in Gedanken durch, ob sich für die Zeit Ihrer Beschäftigung in der Firma Anhaltspunkte für einen besonderen Erfolg finden lassen. Dieser darf auch schon etwas länger zurückliegen.

Fehler 12: Es fehlen arbeitstypische Merkmale

Für Mitarbeiter im Vertrieb wären »Kontaktstärke« und »Ausdauer« arbeitstypische Merkmale. Controllingexperten sollten »Prozesse schnell analysieren« und »effektive Lösungen finden« können. Und Führungskräfte müssen »belastbar« oder »beharrlich« sein. Mit jedem Berufsfeld verbinden Personalprofis spezielle Merkmale, und die gehören auch ins Zeugnis.

Bitte ankreuzen

Eigenschaften, die für mein Arbeitsfeld typisch sind, werden nicht aufgeführt.

- ☐ ja
☐ nein

Lösung: Suchen Sie in Internet-Jobbörsen aktuelle Stellenaussagen, die Ihre Arbeitsaufgaben beschreiben. Wählen Sie dann zwei bis drei typische Merkmale aus. Weisen Sie die Firma darauf hin, dass Sie diese für Ihr Berufsfeld typischen Eigenschaften bei der Erledigung Ihrer Arbeitsaufgaben täglich gezeigt und eingesetzt haben und daher auch wünschen, dass sie im Zeugnis erwähnt werden.

Fehler 13: Die Formulierung der Gesamtnote wirkt merkwürdig

Jeder Arbeitnehmer, jeder Personalverantwortliche und jeder Fachvorgesetzte weiß, dass Zeugnisse eine Gesamtnote enthalten. Gerade Zeugnischnellerer suchen sofort nach der zusammenfassenden Leistungsbeurteilung. Formulierungen wie etwa »Die ihm übertragenen Aufgaben erledigte Herr Müller im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit« sind eine klare Abwertung. Da die Zeitangabe »stets« fehlt, wird aus der Note drei (befriedigend) die Note vier (ausreichend), hinzu kommt aber noch die Einschränkung »im Großen und Ganzen« (also nicht immer) und damit liegt die Gesamtnote fünf (also mangelhaft) vor.

Die Formulierung meiner Gesamtnote klingt nicht überzeugend.

Bitte ankreuzen

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Nehmen Sie unsere Formulierungshilfen am Ende des Buches zur Hand und »übersetzen« Sie Ihre Gesamtnote. Wenn Sie sich zu schlecht beurteilt fühlen, können Sie auf frühere Zwischenzeugnisse, ehemalige Vorgesetzte oder zufriedene Kunden verweisen. Oft knickt die Firma bei etwas Gegenwind ein und verbessert die Gesamtnote.

Fehler 14: Das interne Sozialverhalten erscheint missverständlich

Im Zeugnisblock zum internen Sozialverhalten wird beschrieben, wie Sie sich in die Firmenhierarchie eingepasst haben. Hier muss in erster Linie zum Ausdruck kommen, dass Ihre Vorgesetzten mit Ihnen zufrieden waren. Heißt es zum Beispiel »Das Verhalten von Herrn Schmidt gegenüber Kolleginnen und Kollegen war stets einwandfrei«, so wird indirekt mitgeteilt »Es gab laufend Ärger mit dem Vorgesetzten«, denn dieser wird überhaupt nicht erwähnt.

Die Beschreibung meines Verhaltens gegenüber Vorgesetzten und Kollegen klingt so, als ob es manchmal Streit gegeben hat.

Bitte ankreuzen

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Einmalige Vorfälle, beispielsweise ein Streit zum Schluss des Arbeitsverhältnisses, haben im Zeugnis keinen Platz. Die Bewertung des Sozialverhaltens bezieht sich vielmehr auf die gesamte Zeit der Firmenzugehörigkeit. Sorgen Sie also dafür, dass Ihr internes Sozialverhalten positiv beschrieben wird.

Fehler 15: Der professionelle Umgang mit Kunden wird nicht deutlich

Der Umgang mit Kunden, Lieferanten oder anderen Geschäftspartnern zählt zum externen Sozialverhalten. Die Praxis zeigt: Hier sind die Beschreibungen meist zu dürftig. Ein bloßes »Ihr Verhalten gegenüber Kunden war stets vorbildlich« könnte durchaus ergänzt werden mit der Formulierung »wobei ihr

gutes Kontaktvermögen und Verhandlungsgeschick auch hier immer zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit führten«.

Bitte ankreuzen

Obwohl ich ständig mit Kunden zu tun hatte, steht darüber kaum etwas im Zeugnis.

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Machen Sie Ihr berufliches Profil auch im Arbeitszeugnis deutlich. Wenn Sie täglich mit Kunden zu tun hatten, sollten Sie auf jeden Fall darauf hinwirken, dass das externe Sozialverhalten etwas ausführlicher beschrieben wird.

Fehler 16: Der Kündigungsgrund ist missverständlich

Die Frage, warum ein Mitarbeiter eine Firma verlassen hat, spielt im Bewerbungsverfahren immer eine wichtige Rolle. Eine erste Auskunft darüber liefert das Zeugnis. In unserer Beratungspraxis erleben wir immer wieder, dass Mitarbeitern wegen Firmeninsolvenz, Umstrukturierung oder allgemeinem Stellenabbau gekündigt wurde. Dann sollte es aber auch im Zeugnis nicht heißen »Das Arbeitsverhältnis wurde zum 31.11.2014 gekündigt« - was schnell übersetzt wird mit »Er hat nicht die gewünschte Leistung gezeigt, deshalb haben wir ihm gekündigt« -, sondern »Das Arbeitsverhältnis musste betriebsbedingt zum 31.11.2014 gekündigt werden«. Dieser Kündigungsformulierung ist eindeutig zu entnehmen, dass die Gründe für die Kündigung nicht beim Arbeitnehmer zu suchen sind.

Bitte ankreuzen

Der Kündigungsgrund im Zeugnis klingt mehrdeutig.

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Kündigt der Arbeitgeber ohne nähere Begründung, wird dies oft problematisch gesehen. Hier hilft Klartext weiter: Lassen Sie einen Zusatz wie »das schwierige wirtschaftliche Umfeld«, »Insolvenz« oder Ähnliches einfügen.

Fehler 17: Dank und Bedauern fehlen

Die Dankes-Bedauerns-Formel im Schlussabsatz von Zeugnissen, also etwa »Wir danken ihr für ihre stets engagierte Mitarbeit und bedauern ihr Ausscheiden sehr«, ist nach Meinung

einiger Arbeitsgerichte zwar nicht einklagbar. Wir haben es in unserer Beratungspraxis aber nur selten erlebt, dass eine Firma den Wunsch nach dieser Formulierung rigoros abschlägt. Es kommt eher vor, dass überlastete Personalabteilungen oder überforderte Fachvorgesetzte in kleineren Betrieben diese übliche Schlussformulierung aus Versehen weglassen.

Im Schlussabsatz gibt es keinen Hinweis auf Dank für die Arbeit oder Bedauern über den Weggang.

Bitte ankreuzen

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Bitten Sie darum, die entsprechende Formel ins Zeugnis aufzunehmen. Sie können sie ja einfach vorformulieren und zusammen mit den anderen Änderungswünschen per E-Mail zusenden, dann haben es die Zeugnisaussteller leichter und Sie haben mit ein wenig Einsatz ein besseres Zeugnis bekommen.

Fehler 18: Die Zukunftswünsche sind mehrdeutig

Wünsche für die Zukunft sind ebenfalls in Zeugnissen üblich, allerdings wird zwischen beruflichen und privaten Wünschen deutlich unterschieden. Im Idealfall wünscht man weiter Erfolg, auf gar keinen Fall hingegen »Glück für den weiteren Berufsweg«. Denn das heißt übersetzt: »Sie kann nichts, aber vielleicht hat sie ja bei Ihnen mehr Glück (als Verstand)«.

In meinem Zeugnis wird kein Bezug auf Wünsche für eine erfolgreiche berufliche Zukunft genommen.

Bitte ankreuzen

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Weisen Sie Ihren Arbeitgeber auf die üblichen Gepflogenheiten für Zukunftswünsche hin. Schlagen Sie beispielsweise diese bewährte Formulierung vor: »Wir wünschen ihr für ihren weiteren Berufs- und Lebensweg alles Gute und weiterhin Erfolg.«

Fehler 19: Das Ausstellungsdatum ist wesentlich später als das Austrittsdatum

Es gibt häufiger Personalabteilungen, in denen das reine Chaos herrscht, oder wichtige Mitarbeiter sind im Urlaub und Ver-

treter fühlen sich nicht zuständig, oder es gilt das Prinzip »Wir reagieren erst auf die dritte Erinnerung«. Dies sollte aber nicht zulasten Ihres Zeugnisses gehen. Das Ausstellungsdatum, also die Zeitangabe, die zusammen mit dem Ausstellungsort neben den Unterschriften der Zeugnisaussteller steht, sollte im Idealfall dem Austrittsdatum im Einleitungsabsatz (»war vom 01.01.2013 bis zum 31.12.2014 für uns tätig«) entsprechen. Liegt zwischen Ausstellungs- und Austrittsdatum ein mehrmonatiger Zeitraum, kommen Zeugnisprofis ins Grübeln: Gab es womöglich einen Termin vor dem Arbeitsgericht?

Bitte ankreuzen

Das Ausstellungsdatum datiert mehr als drei Monate später als mein Austrittsdatum.

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Erklären Sie der Firma, dass Sie laut Zeugnis erfolgreich, kompetent und motiviert mitgearbeitet haben und daher eine indirekte Abwertung durch die Zeitdifferenz befürchten. Üblicherweise wird das Zeugnis dann ohne großes Murren korrigiert.

Fehler 20: Der Zeugnisaussteller ist die falsche Person

Wenn beispielsweise ein langjährig mitarbeitender Pharmareferent sein Arbeitszeugnis mit einer Unterschrift von der Chefsekretärin bekommt, ist dies nicht in Ordnung. Das Maß der gegenüber dem Mitarbeiter entgegengebrachten Wertschätzung zeigt sich auch daran, dass der zuständige Zeugnisaussteller, etwa der Vorgesetzte, das Arbeitszeugnis unterschrieben hat.

Bitte ankreuzen

Ich kenne den Zeugnisaussteller überhaupt nicht.

- ☐ ja
- ☐ nein

Lösung: Sie sollten darauf bestehen, dass Ihr Fachvorgesetzter oder der zuständige Personalverantwortliche, im Idealfall sogar beide, Ihr Zeugnis unterzeichnen. Eine unleserliche Unterschrift allein reicht jedoch nicht aus. Aus dem Zeugnis muss hervorgehen, welche Position der Zeugnisaussteller innehat.

Auswertung

Wie hat Ihr Arbeitszeugnis in unserem Zeugnis-Test abgeschnitten? Addieren Sie die Anzahl der Kreuze, die Sie bei *ja* gemacht haben, und schauen Sie in der folgenden Auswertung nach.

13- bis 20-mal ja: Ihr Zeugnis ist eine totale Katastrophe. Derart viele Fehler zeugen von einer völlig inkompetenten Personalabteilung. Ihr Vorteil: Nachdem Sie einen komplett neuen Gegenvorschlag entwickelt und eingereicht haben, wird man den neuen Zeugnistext gerne vollständig übernehmen, denn das erspart eigene Anstrengungen und ist daher der leichteste Weg.

7- bis 12-mal ja: Der übliche Durchschnitt, den wir als Berater zum Thema Arbeitszeugnis kennen. Gravierende Fehler dieser Art und Menge sind unserer Erfahrung nach in jedem zweiten Zeugnis enthalten. Bereiten Sie Ihren Gegenvorschlag gründlich mit guten und nachvollziehbaren Argumenten vor. Stellen Sie ruhig Maximalforderungen, damit Sie an der einen oder anderen Stelle auch einmal nachgeben können.

4- bis 6-mal ja: Gar nicht so schlecht, aber eigentlich nicht zu akzeptieren. Prüfen Sie Ihre Verhandlungsposition: Haben Sie einen guten Draht zum ehemaligen Chef? Zum Geschäftsführer? Oder eher zur Personalabteilung? Sie sollten auf jeden Fall aktiv Korrekturen einfordern. Werden diese im ersten Anlauf teilweise abgelehnt, sollten Sie ruhig einen zweiten Anlauf starten, ganz nach der Maxime: Diplomatische Beharrlichkeit führt zum Wunschzeugnis.

0- bis 3-mal ja: Prima! Jetzt kommt es darauf an, für wie gravierend Sie die wenigen Mängel in Ihrem Zeugnis halten. Vielleicht scheuen Sie den Aufwand, Nachbesserungen zu verlangen. Andererseits: Zeugnisse begleiten Sie ein Arbeitsleben lang. Ein Änderungsversuch lohnt sich daher eigentlich immer. Ihr Verhandlungsvorteil: Loben Sie die Firma für das gute Zeugnis und weisen Sie darauf hin, dass Sie gerne nur noch zwei, drei kleine Formalien ändern möchten.

2. Und was ist mit dem Geheimcode?

Wenn es um Arbeitszeugnisse und die darin enthaltenen Formulierungen und Bewertungen geht, ist häufig auch vom sogenannten »Geheimcode« die Rede. Vielleicht fragen Sie sich, ebenso wie viele andere beurteilte Arbeitnehmer auch, ob Ihr Zeugnis mithilfe eines weithin unbekannten Geheimcodes verfasst wurde? Und vielleicht denken Sie, dass dieser Code eingesetzt wird, um die Leistungen der beurteilten Person abzuwerten und diese eventuell sogar persönlich zu diffamieren?

Die meisten
Formulierungen
stehen für Noten

Wir können Sie beruhigen. Auch wenn Ihnen die gängigen Formulierungen in Arbeitszeugnissen manchmal unverständlich, verwirrend und mehrdeutig vorkommen, so liegt das nicht an einem Geheimcode. Weitaus mehr als 90 Prozent der Formulierungen in Arbeitszeugnissen spiegeln ganz eindeutig Notenstufen wider. Wenn Sie also wissen, um welche Merkmale es im Einzelnen geht, können Sie sehr schnell die entsprechenden Noten der jeweiligen Einzelbewertungen entschlüsseln. Und für diesen Zweck haben wir ja die vielen Formulierungen und Beispiele in diesem Ratgeber für Sie zusammengestellt.

Sicherlich fragen Sie nun nach den 5 bis 10 Prozent der Formulierungen in Zeugnissen, die nicht auf Anhieb als Einzelnoten zu entschlüsseln sind, den sogenannten speziellen Zeugnistechiken. Diese Formulierungstechniken würden auch wir als Geheimcode bezeichnen. Zeugnisprofis kennen und nutzen die folgenden sieben typischen Zeugnistechiken, um Arbeitnehmer indirekt abzuwerten – und wir erläutern sie Ihnen jetzt auch. Es sind

Abwertende
Zeugnistechiken im
Überblick

- **Formfehler,**
- **Negativformulierungen,**
- **Nebensächlichkeiten,**
- **Widersprüche,**
- **Relativierungen,**