

Worauf Arbeitnehmer achten müssen

## Was im Arbeitszeugnis zählt

Von Cornelius Welp, WirtschaftsWoche

Großer Ärger um ein kleines Wort: Fast drei Jahre klagte sich ein Computerfachmann aus Hanau durch die Instanzen, bis er vor dem Bundesarbeitsgericht landete. Fünf Buchstaben vermisste er im Arbeitszeugnis: Sein ehemaliger Arbeitgeber möge ihm bescheinigen, dass er die ihm übertragenen Arbeiten nicht bloß „zur vollen Zufriedenheit“ ausgeführt habe, sondern dies „stets“ getan habe. Auch die Bundesrichter fanden keine Lösung – der Fall wird demnächst wieder vor dem Landesarbeitsgericht verhandelt.

HB DÜSSELDORF. Derartig lange Auseinandersetzungen sind zwar die Ausnahme, Konflikte um das Arbeitszeugnis aber an der Tagesordnung. „Bei jeder dritten Kündigungsklage geht es auch um die Qualität des Zeugnisses“, sagt Hans-Georg Rumke, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Weilheim. Kein Wunder. Für Arbeitnehmer ist das Zeugnis nach wie vor eine der wichtigsten Bewerbungsunterlagen für einen neuen Job. „Es vermittelt die essenziellen Informationen über einen Kandidaten“, sagt Karl Bosshard, Partner bei der Managementberatung Kienbaum.

Viel mehr allerdings nicht. Schon weil das Gesetz den Arbeitgeber verpflichtet, sich wohlwollend über den ehemaligen Schützling zu äußern. Das hat zwar zu den berüchtigten Geheimcodes geführt – Formulierungen wie „er hat sich bemüht“, die für Personaler genau das Gegenteil von dem bedeuten, was sie im allgemeinen Sprachgebrauch sagen. Doch tatsächlich sind negative Botschaften selten. In Zeiten von Massenentlassungen will kaum ein Unternehmen den ehemaligen Angestellten Steine in den Weg legen. Viele stellen den Exkollegen sogar frei, ihre Beurteilung selbst zu schreiben und zeichnen diese dann großzügig ab. Ein Topzeugnis ist oft auch Teil der Vereinbarung, wenn ein Vertrag aufgehoben wird.

Gerade die Zeugnisse für Führungskräfte sind daher für Personalchefs fast uninteressant. „Über Vorinterviews und Referenzen erfahren wir wesentlich mehr“, sagt Julia von Krafft, Leiterin Personalbeschaffung beim Automobilzulieferer Brose.

Spannend wird es vor allem, wenn ein Arbeitnehmer selbst kündigt. „Einige Vorgesetzte werten das als persönlichen Affront und versuchen, sich im Zeugnis zu rächen“, sagt der Karriereexperte Thorsten Knobbe, der für die WirtschaftsWoche den Arbeitszeugnis-Check auf [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) anbietet.

Die Rache des Verschmähten äußert sich meist nicht in negativen Codes. Viel öfter werden wichtige Tätigkeiten unterschlagen, fehlt ein Wort der Anerkennung über Loyalität oder Führungsstärke. „Es fällt auf, wenn das Zeugnis das Verhältnis zum Vorgesetzten nicht erwähnt und die Aufgaben bloß beschreibt, aber nicht bewertet“, warnt Peter Fendel, Personalleiter beim Pharmakonzern Altana. Wichtig für Scheidende ist deshalb, dass das Zeugnis alle Standards enthält. Dazu gehören:

Umfang: Üblich sind zwei Seiten bei einer Schriftgröße von Arial 11. Wer mehr als vier Jahre im Unternehmen gearbeitet, eine Führungsposition wahrgenommen oder seine

Positionen mehrfach gewechselt hat, darf bis zu vier Seiten erwarten. Mehr nicht. Ein zu ausführliches Zeugnis erweckt Misstrauen: Weil kaum ein Chef Lust und Zeit hat, sich so lange mit seinem scheidenden Mitarbeiter zu beschäftigen und weil ihm oft schlicht die Einblicke fehlen, um ihn so genau zu beschreiben. Zeugnisromane stehen daher im Verdacht, selbstverfasst zu sein.

**Tätigkeit:** Der wichtigste Teil. Er sollte etwa die Hälfte des gesamten Textes einnehmen und möglichst genau beschreiben, was der Beurteilte gemacht hat. Die wichtigste Aufgabe kommt zuerst. In dynamischen Berufen wie Analyst oder Berater sollte klar werden, dass sich der Mitarbeiter entwickelt hat. Personalern achten zudem auf das beschriebene Fachwissen und bei Führungskräften auf ihre Managementkompetenz. Völlig Nebensächliches wie „Er nahm an Konferenzen teil“ hingegen ist ein K.-o.-Kriterium. Es legt den Schluss nahe, dass der Bewertete sich nicht über das Normalmaß hinaus engagiert hat.

**Persönliches:** Oft werden hierbei nur Floskeln und traditionelle Tugenden wie Verantwortungsbewusstsein und Pünktlichkeit aufgezählt. Das ist langweilig, fehlen sollten sie trotzdem nicht. Der Leser vermutet sonst, der entsprechende Charakterzug fehle. Aussagekräftig wird dieser Teil, wenn er mit einer persönlichen Note versehen wird und ein konkreter Zusammenhang zum Job besteht. Für Verkäufer sind zum Beispiel detaillierte Aussagen über ihre Kommunikationsstärke wichtig, bei Controllern interessiert, wie genau und zuverlässig sie sind.

**Form:** Rechtschreibfehler und andere Schludrigkeiten legen nahe, dass dem Verfasser das Schicksal des Exangestellten gleichgültig ist. Bei allem Lob sollte der Ton zudem sachlich bleiben, weil Personalern sonst wiederum vermuten, dass der Bewerber sich selbst beurteilt hat. Nicht in jedem Satz muss ein Superlativ oder ein „immer“ vorkommen. Aussagen wie „Herr Müller ist ein Verkaufsgenie“ oder „Frau Schulze, die geborene Controllerin“ sind unnützlich – und peinlich.

**Aussteller:** Ein weisungsbefugter Vertreter des Unternehmens muss das Zeugnis unterschreiben. Nur wenn der Arbeitnehmer der Geschäftsleitung direkt unterstellt ist, hat er Anspruch auf die Signatur eines Unternehmensführers.

**Sprache:** Viele Zeugnisse sind in umständlichem Beamtendeutsch verfasst. Eine dynamische, aktive Sprache legt nahe, dass der Bewerber diese Charakterzüge ebenfalls besitzt: „Er verantwortete“ macht mehr her als „ihm oblag“. „Er erreichte“, „er übernahm“ oder „er erzielte“ klingt schwungvoller als „sein Aufgabengebiet umfasste“.

Will der Arbeitgeber auf die persönlichen Wünsche des Beurteilten nicht eingehen, hilft oft nur, mit dem Anwalt zu drohen. Das gilt auch dann, wenn sich der Chef weigert, ein Zeugnis zu verfassen. Hier sind die Rechte für Arbeitnehmer klar: Spätestens zum Ablauf der Kündigungsfrist müssen scheidende Mitarbeiter ihre Papiere in den Händen halten. Und spätestens zwei Wochen nach Bekanntwerden ihres Abgangs haben sie Anspruch auf ein Zwischenzeugnis, mit dem sie sich bei neuen Chefs empfehlen können.