Gunter Prollius

Das faire Arbeitszeugnis

Wie man der Wahrheitspflicht und dem Wohlwollen gleichermaßen Rechnung trägt

UVK

Gunter Prollius

Das faire Arbeitszeugnis

Dipl.-Betriebswirt Gunter Prollius

Das faire Arbeitszeugnis

Wie man der Wahrheitspflicht und dem Wohlwollen gleichermaßen Rechnung trägt

UVK Verlag · München

Diplom-Betriebswirt Gunter Prollius kommt aus der Praxis und Lehre und arbeitete für die Praxis sowie zeitweise auch als Lehrbeauftragter in Hochschulbereichen und bei anderen behördlichen und privaten Bildungsinstitutionen. Er übernahm in nationalen und internationalen Unternehmen verantwortungsvolle Führungsfunktionen – so auch als Personalchef. Seit über 20 Jahren führt er ein Beratungsbüro mit Sitz nahe Heidelberg und berät und betreut Unternehmen und Verbände bei Fragen zur Organisation, zu Führungsmodellen und -strukturen und berät Personen auf ihrer Karriereleiter. Weiterhin ist er freiberuflicher Dozent mit einer großen Palette an Seminarthemen, ist Autor von zahlreichen Fachbüchern und Artikeln und war auch journalistisch tätig.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7398-3026-1 (Print)
ISBN 978-3-7398-8026-1 (ePDF)

© UVK Verlag 2020
– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5, 72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlag: © iStockphoto alvarez
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · 72070 Tübingen
info@narr.de
www.narr.de

In memoriam

Meinem Fachkollegen und Freund Dr. phil. Alfred Linduschka
in Heidelberg

Inhaltsverzeichnis

Einführung **09-11**

1. Der Zweck des Arbeits- und Ausbildungszeugnisses **13-19**
1.1 Probleme beim Ausstellen von Zeugnissen 13-16
1.2 Der Sinn des Arbeits- und Ausbildungszeugnisses 17
1.3 Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und der Zeugnis-Aussagewert 18
1.4 Bewerbungsunterlagen und Zeugnisse 18-19

2. Der Personenkreis und sein Zeugnisanspruch **21-24**
2.1 Der Personenbereich im Geltungsbereich des Arbeitsrechts 21-23
2.2 Zeugnis-Anspruchsnormen 24

3. Zeugnisarten und Zeugnisaufbau **25-42**
3.1 Schematischer Aufbau von Zeugnissen 25-29
3.2 Äußere Gestaltung und Formalismen 30-32
3.3 Das Ausstellen eines Zwischenzeugnisses 33-34
3.4 Beurteilung anstelle eines Zwischenzeugnisses? 34-42

4. Zeugnisformulierungen **43-64**
4.1 Formulierung des Zeugnisses durch den Arbeitgeber (Grundregeln) 43
4.2 Das Problem mit der Wahrheit 44
4.3 Gesagt und gemeint – nicht dasselbe? 44
4.4 Standardformulierungen 45-49
4.5 Was versteht man unter dem Begriff „*Zeugniscode*“? 50-52
4.6 Einige Fälle aus der täglichen Praxis 53-60
4.7 Einige Fälle aus der Rechtsprechung 61-64

5. Erfüllung des Zeugnisanspruches **65-70**
5.1 Fälligkeit und Erfüllung 65-67
5.2 Verzicht und Verwirkung 68-70

6. Zeugnismuster **71-122**
6.1 Zeugnisse aus früherer Zeit 71-85
6.2 Ihr Überarbeiten an den folgenden 20 Zeugnis-Mustern 86-102
6.3 Muster-Zeugnisse 103-122

7. Vom Anforderungsprofil zu Formulierungshilfen **123-134**
7.1 Anforderungsprofil: Eignungsprofil 123-129
7.2 Formulierungshilfen für qualifizierte Zeugnisse (BAUSTEINE) 130-134

Anhang

Sachregister **137-138**

Verzeichnis der Abbildungen und Zeugnisse **139-140**

Gunter Prollius: Beruflicher Werdegang und Veröffentlichungen **141-143**

Einführung

Gelegentlich oder auch öfters kommt es bei dem Thema ZEUGNIS – pauschal gesagt – zwischen den *Arbeitgebern* und ihren *Arbeitnehmern* zu Unstimmigkeiten und Enttäuschungen bis hin zu Verleumdungen, die sogar zu Prozessen vor den Arbeitsgerichten führen. Weniger bei den Großunternehmen, sondern mehr in den sogenannten „KUM-Betrieben", also mehr in den *Klein- und Mittelbetrieben*. **Warum?** Eine Antwort auf einen Nenner zu bringen ist nicht möglich, weil sie von einer Vielzahl von Gründen, Ansichten und Absichten abhängt, die in diesem Buch im Einzelnen untersucht und den Leserinnen und Lesern erläutert werden, und weil jede Partei von eigenen Leistungs- und Verhaltensweisen und Ansprüchen ausgeht, die aber noch nicht allgemein von Betrieb zu Betrieb **einheitlich genormt** festgelegt und eingehalten werden.

Das Erstellen von Zeugnissen ist eine vom Gesetzgeber und den Tarifvertragsparteien auferlegte betriebliche Notwendigkeit, welche für viele Arbeitgeber-Aussteller jedoch mehr als eine *betrübliche Last* empfunden wird. Es gibt bis heute noch keine klar abgegrenzten und vergleichbaren Zeugnisformulierungen und Bewertungsmaßstäbe, allenfalls historisch gewachsene Zeugnisfloskeln und antiquierte Redewendungen, die oftmals zu Irritationen zwischen den Arbeitgebern und den betroffenen Arbeitnehmern führen.[1]

Wenn man in jungen Jahren das Wort ZEUGNIS hört, dann fällt jedem von uns die eigene Schulzeit wieder ein, bei der man – als Schülerin oder Schüler – Jahr für Jahr Neues erlernen musste, um dann von dem weiblichen oder männlichen Lehrer (also dem Vorgesetzten, der das Vor-**Sagen** hatte), im Schulzeugnis den *schriftlichen Nachweis in Form von Noten* erhält, mit dem Ergebnis, **ob und wie man selbst das Ziel, versetzt zu werden**, erreicht hatte. Diejenigen Schüler, die von ihren Lehrern im Allgemeinen mit ihren *durchschnittlichen und überdurchschnittlich guten Noten* belohnt wurden, fühlten sich auch selbst gegenüber allen anderen Mitschülern von ihren damaligen Vorgesetzten

„**wohlwollend" beurteilt"** und daher auch **„fair" behandelt."**

Andere, die ihre Versetzung nicht erreicht hatten, konnten aufgrund ihrer damaligen negativ bescheinigten Noten in den Klassenarbeiten oder Klausuren nachvollziehen, warum sie aufgrund ihrer häufigen Minderleistungen und/oder auch wegen ihres schlechten Betragens (Verhalten anderen gegenüber) negativ benotet und dadurch auch benachteiligt wurden. Erkannten sie ihre bescheinigten Mängel im Quervergleich zu den anderen, dann waren die meisten von ihnen auch bestrebt, sich zu ändern, d.h. sich den allgemein üblichen Normen hinsichtlich der schuleigenen Gruppen-Leistung oder des Gruppen-Verhaltens *anzupassen*. *Fühlten* sie sich jedoch im Vergleich zu ihren Kollegen *ungerecht und damit falsch* und ***unfair** behandelt*, revoltierten einige von ihnen ohne oder mit Erfolg, um zu einem verbesserten Ergebnis zu kommen, wenn sie sich mit ihren Argumenten nachweislich auch durchsetzen konnten.

Diese unterschiedlichen Verhaltensweisen und Ansichten können wir im Arbeitsleben zuerst bei unseren in ihrer Berufsausbildung beschäftigten Auszubildenden (Azubis) am besten nachvollziehen, jedoch mit der Einschränkung, dass diese sich in einem *dualen Ausbildungs-*

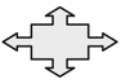
[1] FB *Aufbau und Gestaltung von Zeugnissen,3*. Auflage, G. Prollius 2002, expert Verlag

system befinden und zwei unterschiedliche Beurteilungen, die eine von der Berufsschule und die andere von ihrem Ausbilder = Arbeitgeber als Gesamtergebnis mit dem Ziel, ① ihr Ausbildungsverhältnis erfolgreich abzuschließen und ②, sofern von ihnen gewünscht, auch für eine befristete Zeit – oder unbefristet – von ihm in ein Arbeitsverhältnis übernommen zu werden.

Und ZEUGNISSE spielen nun einmal – ganz allgemein gesagt – bei der AG-seitigen Auswahl von Bewerbungen eine große Rolle. Sie sind der Schlüssel dafür, ob „man" oder „frau" überhaupt zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen wird.

Daher sollten **Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse** *aus der Sicht der ausstellenden Arbeitgeber*, vertreten auch durch ihre Verbände und in Anlehnung an die gängige Rechtsprechung, zum einen **wahrheitsgetreu** und zum anderen *aus der Sicht der Arbeitnehmer* **wohlwollend** ausgestellt sein*, um keine Nachteile auf dem Arbeitsmarkt erleben zu müssen.*

In diesem Spannungsfeld einmal Arbeitgeber



befinden sich nun und Arbeitnehmer.

Die Arbeitnehmer/innen (kurz „**AN"** genannt) sind heutzutage auch durch den starken Einfluss ihrer Gewerkschaften und Betriebsräte viel aufgeklärter und sensibler geworden und in ihren Ansichten bestärkt worden, sich nicht mehr alles von ihrem Arbeitgeber-Vertreter = Vorgesetzten gefallen zu lassen. Hingegen sind viele Arbeitgeber (kurz „**AG"** genannt) durch einige Arbeitsgerichtsprozesse und in der Zusammenarbeit mit ihren starken Betriebs- oder Personalräten zunehmend verunsichert, sodass wir heute nicht mehr von einem völlig ausgewogenen AG-AN-Verhältnis mit einem zurzeit noch *>>weichen, mehrdeutigen Beurteilungswesen*<< sprechen können.

Sind die in einem Zwischen-, Abgangs- oder Abschlusszeugnis durch den letzten Arbeitgeber formulierten Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibungen, notwendigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen ihres ausgeschiedenen AN für einen außenstehenden Arbeitgebervertreter ***nicht klar formuliert und überzeugend dargestellt*** und sein Führungsverhalten gegenüber seinen Mitarbeitern vielleicht gar nicht erst erwähnt worden, ist für jeden verständigen AG-Vertreter (zukünftigen Fach- oder Disziplinarvorgesetzten oder Personal-Entscheider im *HRM-Bereich*) entweder dieses **Zeugnis mit erheblichen Mängeln** belastet, oder der Bewerber scheint im Vergleich zu den Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes völlig ungeeignet zu sein, weil es unterschiedliche, d.h. mehrdeutige Annahmen und Interpretationsmöglichkeiten zum Nachteil des AN zulässt.

„Wie kommen nun beide Parteien (AG und AN) aus diesem Missverhältnis ihrer unterschiedlichen Ansichten heraus? Und wodurch und wie zeichnet sich ein *zeitgemäßes Zeugnis* aus, und was hat sich, im Gegensatz zur früheren Praxis, geändert?"

Doch zuvor noch einen Hinweis des *Bundesministeriums für Arbeit und Soziales* auszugsweise in seinem *Merkblatt*[2] *über die Pflichten bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses:*

[2] BMAS:Publikation:„Arbeitsrecht/Informationen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber"

>>Jeder Arbeitnehmer hat bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses einen Anspruch auf ein schriftliches Zeugnis. Das Zeugnis hat mindestens Angaben über die Art und Dauer der Tätigkeit zu enthalten (*einfaches Zeugnis*). Darüber hinaus kann der Arbeitnehmer verlangen, dass der Arbeitgeber auch Angaben über Leistung und Verhalten im Arbeitsverhältnis macht (*qualifiziertes Zeugnis*). Bei der Erteilung des Zeugnisses muss der Arbeitgeber die *Grundsätze* berücksichtigen, die *vom Bundesarbeitsgericht (BAG)* entwickelt worden sind.

Danach sind folgende Grundsätze zu beachten:

① **Die äußere Form** darf nicht den Eindruck erwecken, der Arbeitgeber distanziere sich von dem Wortlaut seiner Erklärung.

② **Das Zeugnis muss wahr sein**. Es muss alle wesentlichen Tatsachen und Bewertungen enthalten, die für die Gesamtbeurteilung ausschlaggebend sind.

③ Es muss von **verständigem Wohlwollen** getragen sein und darf das weitere Fortkommen des Arbeitnehmers nicht unnötig behindern.

Enthält ein Zeugnis falsche Darstellungen oder unrichtige Behauptungen, kann der Arbeitnehmer die Ausstellung eines neuen Zeugnisses verlangen. Eine schlichte Korrektur ist nicht ausreichend. Notfalls kann ein Zeugnis im arbeitsgerichtlichen Verfahren überprüft werden. Die Arbeitsgerichte sind befugt, das Zeugnis unter Umständen selbst neu zu formulieren. Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses muss der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer die **Arbeitspapiere aushändigen**. Schuldhaft verspätete Rückgabe des Arbeitgebers oder falsches Ausfüllen der Arbeitspapiere führen zum Schadensersatzanspruch des Arbeitnehmers. <<

Das ZEUGNIS soll also – auch nach heutiger Rechtsauffassung – von der ❶ *äußeren Gestaltung*, vom ❷ *Aufbau* und vom ❸ *Inhalt* her dem verständigen Leser und besonders dem neuen Arbeitgeber einen ❹ *ersten realistischen Eindruck vermitteln*, wie das ❺ *bisherige, detaillierte Aufgabengebiet* des Zeugnisinhabers ausgesehen hatte, verbunden mit welchem ❻ *Anforderungsgrad* und mit welchen ❼ *Führungs- und Entscheidungs-Kompetenzen* es wirklich ausgestattet war, und *was* von dem männlichen oder weiblichen Bewerber (kurz **Bewerber** genannt) auch tatsächlich bisher ❽ *angewendet bzw. umgesetzt* worden war.

Weiterhin erwartet der Entscheidungsträger für die Übernahme des neuen MA in dessen Zeugnis auch einen ❾ *Nachweis über seine Stärken* (Verantwortungsbewusstsein und Durchsetzungsvermögen) und über seine ❿ *Fertigkeiten und Fachkenntnisse* (z.B. auch über Fremdsprachenkenntnisse und Auslandseinsätze), die er dann im Interview = Bewerbungsgespräch noch einmal intensiv überprüfen kann.

Dieses Fachbuch zeigt auf der Grundlage nachvollziehbarer Fallbeispiele auf, wie man aus diesem Dilemma herauskommt. Es macht anhand von vielen Mustern typische Fehler im Aufbau, bei der Gestaltung und bei der Formulierung bisher erteilter Zeugnisse deutlich, würdigt die Rechtsprechung und stellt dar, wie man Arbeits- und Ausbildungszeugnisse praxisnah, in zeitgemäßer Diktion mit allgemein gültigen, nachvollziehbaren Beurteilungskriterien ohne großen Zeitaufwand und anhand von PC-gerechten Formulierungshilfen so aufbauen kann, dass sich Aussteller und Betroffene mit dem ZEUGNIS identifizieren können.

Außenstehende Dritte sollten nun in der Lage sein, sich ein realistisches Bild von der Persönlichkeit und fachlichen Kompetenz des männlichen oder weiblichen Arbeitnehmers bzw. des Bewerbers zu machen. Pauschalierte und antiquierte Formulierungen und Wertevorstellungen von früher gehören nicht mehr ins Zeugnis, sondern nur noch der Vergangenheit an.

1. Der Zweck des Arbeits- und Ausbildungs-Zeugnisses

1.1 Probleme beim Ausstellen von Zeugnissen

„Wie kommt es eigentlich, dass sich so viele Menschen bei dem Ausstellen von Arbeitszeugnissen so schwertun?“ Fragt man zum Beispiel Teilnehmer dies in Kursen oder Seminaren zum Thema >>Zeugniserstellung<<, so hört man Antworten wie diese:

- *„Ich habe noch zu wenig Praxis, weil ich jetzt bei uns in die Personalabteilung gewechselt bin. Und da erwarten die Disziplinar-Vorgesetzten, dass wir HRM-Mitarbeiter ihnen Vorschläge für ihre Mitarbeiter/innen (kurz **MA** genannt) machen sollen, obwohl die Beurteilung doch eigentlich ihre Arbeit sein sollte – oder etwa nicht?“*

- *„Ich möchte mal etwas Neues oder Anderes von Ihnen und den anderen Teilnehmern hören oder sehen. Unsere Zeugnisse werden alle nach demselben Schema F gemacht und unterscheiden sich untereinander kaum noch! Damit würde ich mich nicht gerne woanders bewerben.“*

- *„Einige unserer Vorgesetzten haben uns **Personaler** gefragt, ob wir nicht andere **Zeugnismuster** für sie haben, die mehr detailliert auf die einzelnen und wichtigen Aufgaben in ihren Bereichen eingehen.“*

- *„Wir haben oft Probleme mit unseren Abteilungsleitern, die unsere Zeugnisse unterschreiben, weil wir ihrer Ansicht nach viel zu freundlich unsere Muster oder unsere Vorschläge zu positiv verfassen, ohne auf die Schwächen der ausscheidenden Mitarbeiter hinzuweisen. Und dürfen überhaupt Mängel oder Fehler oder unfreundliches Betragen anderen gegenüber in Zeugnissen genannt werden? Ich glaube das doch nicht – oder?“*

- *„Eine ausgeschiedene Mitarbeiterin war mit ihrem Abgangszeugnis überhaupt nicht einverstanden. Sie forderte uns auf, ihr ein neues – von ihr stark verändertes Zeugnis – genauso auszustellen und ihr in den nächsten 14 Tagen zuzusenden, sonst würde sie einen Rechtsanwalt einschalten! Ihr ehemaliger Vorgesetzter weigert sich vehement, dieses zu tun!“*

- *„Auch bei uns besteht in unserem Personalbereich und auch unter unseren Vorgesetzen eine **Rechtsunsicherheit, ob und wie man negative Eigenschaften oder wichtige Vorkommnisse im Zeugnis vermerken darf oder muss**. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter bei uns im Verdacht steht, etwas gestohlen zu haben, oder ein anderer trotz erteiltem Alkoholverbotes ständig nach Alkohol riecht, und mit ihm schon mehrere Disziplinargespräche geführt worden sind und sein Vorgesetzter nicht mehr mit ihm zusammenarbeiten möchte! Was nun?“*

So oder ähnlich lauteten ihre Fragen aus dem Teilnehmerkreis, die von dem Seminarleiter oder der Kursleiterin >>aufklärende Antworten<< erwarteten, um für sich eine Rückendeckung für ihr weiteres Vorgehen – auch durch das Erfahrungsgespräch mit einigen ihrer anderen Kursteilnehmern – praxisnah einzuholen.

Einen Grundmangel mag man vielleicht darin sehen, dass es bis heute noch keine detaillierten Rechtsvorschriften für den Zeugnisinhalt, d.h. über die Quantität und Qualität der Aussagen gibt, nach denen sich alle Arbeitgeber verbindlich zu richten haben. Nur, wo bleiben

dann noch *die Individualität des Einzelnen* und die vielen *Veränderungen an den heutigen Arbeitsplätzen* berücksichtigt?
Immerhin hat sich im Laufe der Zeit im Arbeitsleben auch unter gesellschaftspolitischen Gesichtspunkten und durch verschiedene Rechtsprechungen in Einzelbelangen eine *herrschende Rechtsauffassung* darüber gebildet, was man unter einer ***zeitgerechten*****,** d.h. ① den Anforderungen des Arbeitsplatzes und ② dem Eignungsprofil des Beurteilten entsprechend zusammengestellten ***Zeugnisformulierung*** versteht.

Wenn man bedenkt, dass pro Jahr ca. 1 Million *einfache* und *qualifizierte Arbeitszeugnisse* (ohne Schulzeugnisse) verfasst und verteilt werden, und Großunternehmen, KUM-Betriebe, Behörden und Dienststellen täglich mit einer Vielzahl von Zeugnisanträgen konfrontiert werden, stellt sich in der Tat die Frage: *„Ob und wie man nicht besser ein PC-gerechtes und **in Normen aufgebautes Baukastensystem** für Vorlagen den Zeugnisentwürfen aufbauen kann, das allen Beteiligten auch gerecht wird?“*

Und kann der Arbeitgeber – in seiner Vertretung der Personal- oder der HRM-Bereich –, in dem fast alle persönlichen und beruflichen Daten der MA in den **Personalakten** digitalisiert oder noch in Papierform aufbewahrt werden, sich nunmehr die mühsame Arbeit des Zeugnisausstellens auf mehrere Personen verteilt, erleichtern?

Das >>A und O<< bei der Abfassung von qualifizierten Berufsausbildungs- und Arbeitszeugnissen ist meiner Meinung nach mit folgenden Mitteln und Vorkehrungen zu erreichen:

❶ Eine ausführliche Arbeitsplatzbeschreibung der Stelle = **Stellenbeschreibung** genannt.

❷ Ein in Beurteilungswerten angefertigtes **Anforderungsprofil dieser Stelle.**

❸ Ein **Beurteilungssystem** für die Arbeitnehmer (mit Zustimmung des Betriebs- bzw. des Personalrates) nach individuell betrieblich abgesicherten Normen = Richtwerten.

❹ Ein **HRM-Zeugnisentwurf,** mit der Möglichkeit für den/die Vorgesetzten, an dieser Vorlage zur Endfassung noch Änderungen vornehmen zu können. Er gibt dem bisherigen Mitarbeiter zusätzlich – hinsichtlich eines neuen bekannten internen oder externen Arbeitsplatzes – die Chance, durch seinen bisherigen Vorgesetzten noch seine fachlichen Stärken und Führungskompetenzen *im Zeugnis besonders herauszustellen*, die für den neuen Arbeitsplatz auch notwendig sind, vorausgesetzt, dass sie von dem scheidenden Mitarbeiter in seiner letzten Funktion auch tatsächlich unter Beweis gestellt worden sind.

Dem neuen, intern oder extern interessierten Vorgesetzen werden diese positiv herausgestellten Eigenschaften und Merkmale *im Zeugnis besonders ins Auge fallen* und von ihm im Bewerbungsgespräch anhand von vergleichbaren eigenen betrieblichen Fällen auch recht schnell angesprochen werden.

Eine gute Ausgangsbasis für das erste Interview!