

## LeadersPoint.de/Arbeitszeugnisse.de – Arbeitszeugnis-Tippliste Deutsch

### Tipp Nr. 1: Das Ende ist der Anfang...

Die Schlussformulierung eines Arbeitszeugnisses bestimmt die Aussage entscheidend mit. Daher lesen manche Personalchefs die Zeugnisse gleich von hinten nach vorn, um sich unnötige Arbeit zu sparen. Gibt nämlich die Schlussformel bereits Anlass zu Bedenken, so brauchen sie nicht weiter zu lesen und das Zeugnis landet erst einmal im unteren Teil des Stapels.

Die Schlussformulierung eines guten bis sehr guten Zeugnisses enthält immer das Bedauern des Arbeitgebers über das Ausscheiden des Arbeitnehmers, den Dank für die geleisteten Dienste und gute Wünsche für die berufliche und private Zukunft.

### Tipp Nr. 2: Stets die vollste Zufriedenheit...

...beschreibt in der Zeugnissprache die Note 'sehr gut'. Allerdings darf man diese Formel nie isoliert betrachten, denn ein gutes Zeugnis setzt sich aus vielen Bausteinen zusammen. Wirken andere Bausteine nicht stimmig, so nützt eine perfekte Zufriedenheitsformel wenig.

Es gibt Zeugnisaussteller, die verzichten auf die "vollste Zufriedenheit" und belassen es bei der "vollen Zufriedenheit" mit dem Hinweis darauf, dass das Wort "vollste" falsches Deutsch sei. Das stimmt, aber diese Unrichtigkeit hat sich fest in der deutschen Zeugnissprache eingemistet. Zeugnisse, in denen von der "vollen" Zufriedenheit die Rede ist, reflektieren nach allgemeiner Ansicht die Note 'gut' und nicht 'sehr gut'. Penible Zeugnisaussteller müssen daher auf andere, gleichwertige Formulierungen ausweichen wie z.B.

- "Wir waren mit seinen Leistungen stets außerordentlich zufrieden."
- "Die Leistungen haben jederzeit und in jeder Hinsicht unsere volle Anerkennung gefunden."
- "Ihre Leistungen werden zusammengefasst als sehr gut beurteilt."

### Tipp Nr. 3: Die Fallen lauern überall

Es gibt viele Möglichkeiten, Kritik im Zeugnis anzubringen. Die bekannteste ist sicherlich der sogenannte 'Geheimcode', der allerdings überall nachzulesen ist. Formulierungen, die zum Geheimcode gehören, klingen meist sehr positiv, sagen aber leider genau das Gegenteil aus. Die Methoden jenseits des Geheimcodes sind deutlich subtiler. Hier einige Beispiele:

- Die Nullstellentechnik: Wörter wie "sehr", "außerordentlich" "immer" oder "stets" füllen die sogenannten Nullstellen eines Zeugnisses. Wenn sie an ganz bestimmten Stellen nicht stehen, bleiben die Nullstellen unbesetzt und das Niveau des Zeugnisses sinkt.
- Notwendiges fehlt: Im Zeugnis fehlen essenzielle Bestandteile der Tätigkeitsbeschreibung, Leistungs- oder Führungsbeurteilung. Z.B. fehlen bei der Führungskraft die Ergebnisse der Führungsleistungen, bei der Chefsekretärin fehlt der Hinweis auf Selbstständigkeit, etc.

- **Betonte Selbstverständlichkeiten:** Es wird z.B. die perfekte Kleidung eines Außen dienstmitarbeiters oder des Buchhalters Leistungen in den Grundrechenarten hervor gehoben.
- **Entwertungen:** Kleinigkeiten, die eher am Rande mit der beschriebenen Tätigkeit zu tun haben, werden sehr stark betont.
- **Verneintes Gegenteil:** Formulierungen wie "...war nicht uninteressiert", "...waren nicht unbedeutend."
- **Die Reihenfolge:** Werden z.B. bei der Führungsbeurteilung erst die Kollegen genannt und dann die Vorgesetzten, dann deutet das auf Probleme im Verhältnis zu den Vor gesetzten hin.

Lassen Sie sich von Profis beraten, wenn Sie unsicher sind, ob Ihr Zeugnis - auch unbeab sichtigt - solche Fallen enthält. Beratungsbücher geben immer nur ausschnittsweise Rat und vernachlässigen den Zusammenhang.

#### **Tipp Nr. 4: Kernkompetenzen einfügen**

Kernkompetenzen, man nennt sie auch Schlüsselqualifikationen, wurden von Arbeitnehmern im Grunde schon immer verlangt. Allerdings entwickelt sich das Portfolio der Kernkompeten zen weiter. Diese Entwicklung sollte sich eigentlich auch in der Zeugnissprache widerspie geln. Dies ist aber nur sehr begrenzt der Fall, was wohl daran liegt, dass es Formulierungs vorlagen zu vielen Kernkompetenzen schlicht nicht gibt.

Soll ein Zeugnis also innovativ sein und auch Kernkompetenzen einbinden, die in keiner Be ratungsliteratur zu finden sind? Wir meinen: ja. Es spricht nichts dagegen, wichtige Kern kompetenzen wie z.B. bestimmte IT-Fähigkeiten, Arbeitstechniken, Internationalität, interkul turelle Kompetenz oder soziale Intelligenz zu dokumentieren. Allerdings sollten diese Schlagworte noch mit Informationen angereichert werden, denn für sich genommen sagen sie meist wenig aus.

Außerdem bieten Kernkompetenzen die ideale Möglichkeit, ein Zeugnis individueller zu ges talten, weil jeder Zeugnisempfänger über andere, für ihn wichtige Kompetenzen verfügt.

#### **Tipp Nr. 5: Die Psychologie der Sprache**

Sprache weckt Assoziationen. Der gleiche Sachverhalt kann so unterschiedlich ausgedrückt werden, dass er einmal in einem sehr positiven Licht, ein anderes Mal in einem negativen Licht erscheint. Das bekannteste Beispiel hierfür das halbvolle oder halbleere Glas. Zeugnis se sollten dieser Erkenntnis Rechnung tragen und sprachpsychologisch optimal verfasst werden.

Einige Beispiele: War der Sachbearbeiter "stets bereit", etwas zu tun, oder tat er es wirklich? "Verfügte" er über gewisse Kenntnisse, oder setzte er sie auch ein? "Konnte" die Marketing managerin ihr Team motivieren, oder motivierte sie es tatsächlich? Für manche Zeugnisleser sind das Spitzfindigkeiten, doch gerade solche Spitzfindigkeiten beeinflussen sehr subtil. Daher sollten Zeugnisaussteller sich dieser Wirkung immer bewusst sein. Leider ist das eine sehr schwierige Anforderung, die nur Menschen mit viel Sprachgefühl oder studierte Linguis ten erfüllen können. Wenden Sie sich bei Unsicherheiten lieber an diese Profis.

### **Tipp Nr. 6: Zahlenbeispiele einfügen**

Fügen Sie wo immer möglich Zahlen, Prozentangaben oder Zahlenverhältnisse ein. Zwar deuten bereits Positionsbezeichnungen eine Tendenz in der Wichtigkeit dieser Position an, doch besticht nichts so sicher wie Zahlen. Der Gesamteinkaufsleiter einer Kette mit 25 Filialen hat andere Größenordnungen zu bewältigen als der Einkaufsleiter einer dieser Filialen. Begriffe wie "Personalverantwortung", "Verantwortungsbereich", "Effektivitätssteigerung" oder "Turnaround" gewinnen erst richtig an Bedeutung, wenn die dahinterstehenden Zahlen und Verhältnisse deutlich werden. Personalverantwortung für 2000 Mitarbeiter ist etwas anderes als Personalverantwortung für 20 Mitarbeiter. Außerdem kommt es natürlich darauf an, welche Berufsgruppen einem als Führungskraft unterstehen: trägt man die Verantwortung für 2000 Fließbandarbeiter oder 20 Top-Berater einer Consulting-Firma? Grundsätzlich gilt: Die optimale Dokumentation ist die Kombination von Prozentangaben und absolute Zahlen.

### **Tipp Nr. 7: Jedes Zeugnis zählt**

Sie sollten jedes Zeugnis für wichtig erachten, auch wenn Sie es bei der letzten Bewerbung gar nicht gebraucht haben. Arbeitszeugnisse begleiten Sie lebenslang, und bekanntlich erlebt man böse Überraschungen manchmal erst im Nachhinein - das ist dann doppelt ärgerlich. Überprüfen Sie Ihr Zeugnis genau oder geben Sie es an eine fachkundige Stelle weiter.

### **Tipp Nr. 8: Öfter mal ein Zwischenzeugnis**

Zwischenzeugnisse bilden die Basis für die endgültige Beurteilung. Dieses endgültige Zeugnis darf nicht wesentlich von den Aussagen des Zwischenzeugnisses abweichen, sofern Sie sich nichts Schwerwiegendes zu Schulden haben kommen lassen. Außerdem geht die Erstellung eines endgültigen Zeugnisses schneller vonstatten, weil die Basis durch das Zwischenzeugnis bereits vorliegt.

+++ Alle Tipps finden Sie auch unter [www.arbeitszeugnisse.de](http://www.arbeitszeugnisse.de)