

# Dank, Bedauern und alles Gute

## Wozu brauchen wir Arbeitszeugnisse?

Text: Albrecht von Bonin

In einem qualifizierten Arbeitszeugnis sollte der Arbeitgeber dem scheidenden Mitarbeiter über Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses hinaus die Qualität seiner Leistungen bescheinigen. Doch der Wahrheitsgehalt ist oft das Papier nicht wert, auf dem es geschrieben steht. Trotzdem wird wohl nirgends auf der Welt so viel Wert auf Arbeitszeugnisse gelegt, wie bei uns in Deutschland? Woran liegt das? Diese Frage zu diskutieren ist müßig. Schließlich ist das Recht darauf im Gesetz verbrieft und wird immer wieder bei Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Kündigungsfall zitiert. Worüber sich aber die wenigsten Aussteller (und Leser) von Zeugnissen bewusst sind, ist die Rechtsverbindlichkeit der Zeugnisbeurteilungen.

### Worauf es ankommt

Die von der Rechtsprechung aufgestellte Forderung, ein Arbeitszeugnis solle wahr und wohlwollend zugleich sein, erscheint oft als unüberbrückbarer Gegensatz. Wer die Rechtsgrundsätze beachtet, dem können keine Fehler unterlaufen. Wer sie allerdings nicht kennt, der kann seinem Unternehmen erheblichen Schaden zufügen. Besonders in der Hotellerie fällt auf, dass diejenigen, die Zeugnisse ausstellen, bewerten und analysieren, häufig nicht die notwendige Detailkenntnis besitzen.

### Wohlwollen vor Wahrheit

Nach der Rechtsprechung müssen Zeugnisse wahr und wohlwollend zugleich sein – ein schwieriger Balanceakt. Die meisten Personalverfahren daher nach der Devise: Wohl-



QUELLE: GERALTYPHABY

wollen geht vor Wahrheit. Deshalb steht oft nur verklausuliert zu lesen, was vom scheidenden Mitarbeiter wirklich zu halten ist. Hinzu kommt, dass in den Personalabteilungen für das Studium von Zeugnissen oft nicht mehr als maximal zehn Minuten aufgewandt werden. Kein Wunder, dass bei diesem Prinzip »Daumenkino« so manche gefälschte Urkunde gar nicht auffällt. Aber das ist ein anderes Thema.

### Ein Fall aus der Praxis

Wieviel Wahrheit und Wohlwollen sind zulässig? Bei einem High-Performer ist das sicher keine Frage. Aber bei dem Leistungsschwachen oder gar bei (strafbaren) Fehlhandlungen wird es schon schwieriger. Ein Beispiel:

Ein Hoteldirektor hatte Gelder seines Betriebes veruntreut und wurde wegen dieser Straftat gekündigt. Ein bewusstes Verschweigen der Tat hätte den Arbeitgeber im Nachhinein schadenersatzpflichtig machen können. Denn wenn der Mitarbeiter auch bei nachfolgenden Arbeitgebern eine solche Straftat begeht, muss der frühere Arbeitgeber wegen des bewusst falschen Zeugnisses unter Umständen den Schaden ersetzen. Was war zu tun? Der künftige Personaler löste das Problem auf einfache, aber clevere Weise: Er verzichtete bewusst auf die sonst bei Führungskräften so üblichen Formulierungen wie „Er genoss stets das absolute Vertrauen der Geschäftsleitung ...“ oder „Seine Vorgesetzten schätzten seine Ehrlichkeit, Integrität, Zuverlässigkeit ...“ >>

### Die Kunst des Weglassens

Mehr noch: Der Personalchef sparte im Zeugnis auch die konkrete Aussage über die erzielten Ergebnisse des Hoteldirektors aus. Das geschulte Auge wird hier wach. Wird hier doch der Eindruck erweckt, dass der Produktivnutzen des Managers fürs Unternehmen nicht besonders erwähnenswert gewesen war. Dieses sogenannte beredte Schweigen schützte den Zeugnisschreiber. Aber Vorsicht: Dabei unterstellen Arbeitsrichter, spätere Arbeitgeber könnten dies richtig – also zu Lasten des Mitarbeiters – interpretieren. Kein Wunder also, wenn Arbeitnehmer bei jedem noch so kleinen Anhaltspunkt ihr Zeugnis anfechten. Die Gerichte provozieren so viele unnötige Prozesse.

### Wie kann man das ändern?

Die Forderung lautet: Vorfahrt für die Wahrheit! So mancher Personaler würde vermutlich aufatmen, denn das Verfassen von Zeugnissen fiel leichter. Alle wüssten, woran sie sind. Streitigkeiten über mehr oder weniger wohlwollende Formulierungen wären passé. Niemand könnte mehr spekulieren, was denn nun „zur vollen oder vollsten Zufriedenheit“ wirklich zu bedeuten hat oder ob das Fehlen von Dank, Anerkennung, Bedauern und guten Wünschen in der Schlussklausel des Zeugnisses bewusst weggelassen oder aus Schlampigkeit einfach vergessen wurde. Einfacher noch wäre die Leistungsbewertung nach dem Schulnotenprinzip. Das erspart dem Zeugnisaussteller peinliche, schwammige oder gar widersprüchliche Formulierungen. Stattdes-

Albrecht von Bonin ist seit 1978 Personal- und Unternehmensberater mit Branchenschwerpunkt Gastgewerbe, gilt als Experte in der Suche und Auswahl von Führungskräften. In seinem Buch »MITARBEITER suchen, finden, fördern, binden« bietet er praktikable Lösungen gegen den Fachkräftemangel im Gastgewerbe an.



QUELLE: ALBRECHT VON BONIN

sen reagieren aber viele Personalchefs auf die stetig wachsenden Anforderungen an wohlwollende Beurteilungen resigniert. Sie stellen nur noch beste Zeugnisse aus, um sich teuren Ärger (Prozesse) zu ersparen.

Nicht nur bei Führungskräften heißt es daher häufig: „Schreiben Sie sich Ihr Zeugnis selbst.“ Die Folge: Kein Arbeitgeber kann sich mehr auf deren Wahrheitsgehalt verlassen. Ziel verfehlt!

### Silberstreif am Horizont

Ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts gibt allerdings Anlass zur Hoffnung. Die Wahrheit scheint auf dem Vormarsch. Ein Arbeitnehmer verlangte, dass aus dem Zeugnis über seine vierjährige Betriebszugehörigkeit die Erwähnung über seine dreijährige Elternzeit gestrichen werden sollte. Das Gericht wies die Klage des Mitarbeiters zurück. Begründung: Längere Auszeiten wie Mutterschaft, Wehr- oder Zivildienst, langwierige Krankheiten gehören ins Zeugnis. Wenn die Arbeitsrichter nun weiterhin alte Zöpfe abschneiden, wird das Schreiben von Zeugnissen endlich so einfach, wie es sein sollte. Gerichte, Arbeitgeber und Mitarbeiter sollten ein Interesse daran haben, dass eine faire, präzise

und qualifizierte Leistungsbeurteilung entsteht. Nur dann kann der nächste Personalentscheider darauf bauen. Und die überarbeiteten Juristen hätten weniger zu tun.

### Das Wichtigste zum Schluss

Wer häufig mit der Lektüre von Zeugnissen befasst ist, weiß: in den meisten steht das wichtigste zum Schluss. Der letzte Absatz sollte drei Elemente enthalten: Beendigungsformel (Wer hat die Kündigung ausgesprochen, warum?), Dankes/Bedauern-Formel und Zukunftswünsche. Bekanntestes Beispiel für die Beendigungsformel ist die Aussage „Herr XY verlässt uns auf eigenen Wunsch“, wenn dieser selbst gekündigt hat. Lag aber ein Aufhebungsvertrag oder Vergleich zugrunde, gilt: „Das Arbeitsverhältnis endete in gegenseitigem (bestem) Einvernehmen“. Besondere Aufmerksamkeit gilt aber dem Fall der personen- oder verhaltensbedingten Kündigung durch den Arbeitgeber. Alle Alarmsignale stehen auf Rot bei der Formulierung „Das Arbeitsverhältnis endet zum ...“ und sonst nichts. Oder die Beendigungsformel fehlt ganz. Damit wollte der Zeugnisaussteller zum Beispiel den „Griff in die Kasse“, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, Trunksucht oder ähnliches andeuten. Wird bei diesen Trennungsgründen die Zeugnisformulierung geschönt, zum Beispiel „verlässt uns auf eigenen Wunsch“, kann dies für das ausstellende Unternehmen nachträglich fatale Folgen haben. Zwar gibt es kein verbrieftes Recht auf die sogenannten „Zukunftswünsche“ am Schluss des Zeugnisses. Kenner interpretieren aber ihr Fehlen eher als einen grublosen Abschied. Und der deutet mehr auf Verstimmung als auf uneingeschränktes Lob hin. Gute Formulierungen dagegen lauten: „Wir wünschen diesem engagierten Mitarbeiter auf seinem künftigen Berufs- und Lebensweg alles Gute und weiterhin viel Erfolg“. Findige Personalleute haben regelrechte Geheimcodes entwickelt, um dem Leser zwischen den Zeilen das mitzuteilen, was ihre wahre Meinung über den Mitarbeiter ist. Der älteste Code dieser Art ist wohl der eines Küchenmeisters, der sich vor der schwierigen Aufgabe sah, seinem scheidenden Commis ein Zeugnis auszustellen. Schwierig deshalb, weil besagter Knabe es mit der Ehrlichkeit nicht immer ganz genau nahm. Ab und an hatte er schon mal Fleisch und Suppenknochen mitgehen lassen. Nach langem Grübeln kam dem pffiffigen Küchenchef die Idee: Im Zeugnis war dann zu lesen: „Er war ehrlich, bis auf die Knochen.“ Das Komma vor dem Wörtchen „bis“ war sein Geheimcode. Manchmal haben Zeugnisse doch ihren Wert. ●

## Checkliste: 10 Punkte fürs komplette Arbeitszeugnis

- Briefkopf mit vollständigen Angaben zum Arbeitgeber (nicht nur Logo) und mit der Überschrift »Zeugnis«
- Vor- und Nachname des Mitarbeiters (geborene/r)
- Geburtsdatum (eventuell mit Ort)
- Beschäftigungsdauer (Eintritts- und Austrittsdatum)
- Tätigkeitsbeschreibung (Haupt- und Nebentätigkeiten, eventuell Zusatzaufgaben)
- Leistungsbeurteilung:
  - Beurteilung der Arbeitsbereitschaft und Befähigung
  - Beurteilung der Arbeitsweise und Aufgabenerfüllung
  - Nennung spezieller Fähigkeiten/ Kenntnisse, herausragende Arbeitsergebnisse
  - Nennung und Bewertung eventuell Führungskompetenzen
  - Zusammenfassende Schlussbeurteilung („Schulbenotung“ wie z. B. sehr gute, gute, stets gute, immer, gleich bleibend Leistungen, oder zur vollen, zur vollsten oder stets zur vollen, vollsten Zufriedenheit)
- Verhalten zu Vorgesetzten, Kunden, Kollegen, Mitarbeitern (Reihenfolge beachten) und deren Wertschätzung
- Gründe für das Ausscheiden (Wer hat gekündigt?)
- Schlussformulierung (leider, wir bedauern, gute Wünsche für Beruf und Privates)
- Ort, Datum, Unterschrift mit Funktionsnennung des Unterschreibenden