

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 **Zeignisformulierung** 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:

① Eine ausführliche Arbeitsplatzbeschreibung der Stelle = **Stellenbeschreibung** genannt.



② Ein in Beurteilungswerten angefertigtes **Anforderungsprofil dieser Stelle**.



③ Ein **Beurteilungssystem** für die Arbeitnehmer (mit Zustimmung des Betriebs- bzw. des Personalrates) nach individuell betrieblich abgesicherten Normen = Richtwerten.



④ 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 Vorgesetzten 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! →



Eine Kopplung von ❶ verbalisierten Beurteilungsnoten über ❷ eine Vielzahl von Eignungsmerkmalen im Rahmen eines bestehenden ❸ betrieblichen Beurteilungssystems mit dem Inhalt der ❹ Stellenbeschreibung sowie den ❺ persönlichen Daten des/der Beurteilten würde dann beim Einhalten von ❻ Schriftform, ❼ zeitlicher Chronologie und unter Anwendung eines bestimmten betrieblichen ❸ Firmenbogens oder ❽ Vordruckes in Form einer Urkunde das ❹ Arbeitszeugnis (vgl. Abb. 1) ergeben.

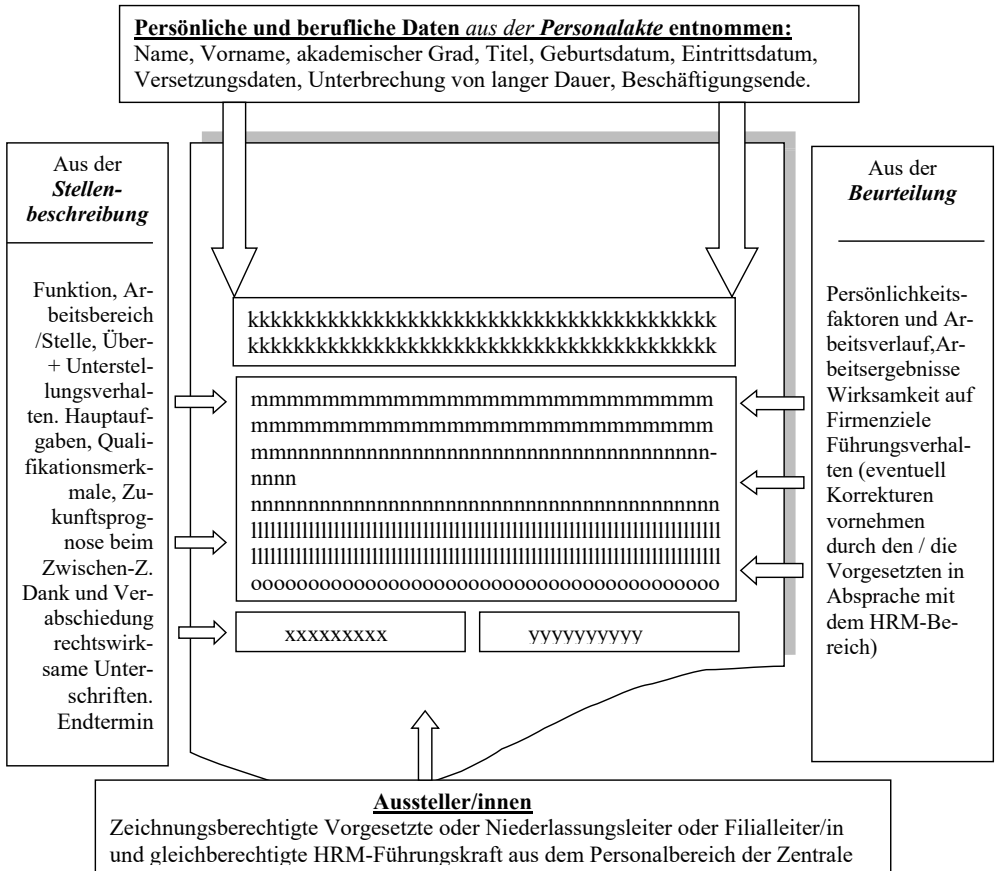


Abb. 1: Der Zeugnisaufbau

Voraussetzung für die Erstellung eines „betrieblich standardisierten Zeugnisses“ sind demnach das Vorhandensein aller persönlichen und beruflichen Informationen = *Personaldatensammlung aus der Personalakte*, eine dem AN zugehörige *Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibung*, die Anwendung eines betrieblich eingeführten und *gültigen Beurteilungsverfahrens*, das auf den betroffenen Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten individuell und korrekt angewendet worden ist. Wobei der Personalbereich darauf achtet, dass auch die *äußere Gestaltung und die Inhalte* den derzeitigen, gültigen Rechtsnormen und im Zweifelsfalle auch der Beratung und/oder der Mitbestimmung des Betriebs- oder des Personalrates unterliegen.

Es ist nunmehr die Aufgabe derjenigen Person, die mit der Erstellung des Zeugnisses betraut ist, Informationen zu sammeln, sie einander zuzuordnen, in ein einheitliches chronologisches, zeitliches und organisatorisches Schema zu bringen und mit dem PC über ein Baukastensystem – ähnlich der Erstellung einer Personalanzeige – den Entwurf anzufertigen und als Texter noch einige verbindende Wörter und/oder allgemeine gültige Floskeln einzusetzen.



Betrachtet man die von Behörden ausgestellten **Dienstzeugnisse**, so finden wir vorgedruckte Formulare (**zum Beispiel bei der Bundeswehr**), die neben der Dienststellenbezeichnung, Nennung des Dienstgrades und des Namens des Beurteilten, seinen Status (Über- und Unterstellung) sowie anschließend noch seine verbale Beurteilung. Sein Dienstzeugnis endet mit dem Ausstellungsdatum, einem Dienstsiegel und dem Namen und Dienstgrad des beurteilenden Vorgesetzten.

Wenn auch diese zum Teil mit verschiedenen Schrifttypen versehenen Vordrucke nicht gerade wie ein *Aushängeschild der Truppe* aussehen, so lassen sie dennoch einen Raum für die aus dem reinen Formalismus hinausgehende, individuelle Beurteilung zu, die in einem Fall lautete:



„P. ist ein temperamentvoll und frisch auftretender Soldat, der aufgrund seines Fachwissens und aufgeschlossenen Wesens in der Gemeinschaft beliebt ist. Er ist im H-Lager der X-Staffel als Nachschubmeister und Teileeinheitsführer eingesetzt. Mit praktischem Geschick und gesteigertem Engagement konnte er in den zwischenliegenden Jahren seine fachlichen Leistungen und die sach- und funktionsgerechte Lagerung der Versorgungsartikel erheblich verbessern. Als Vorgesetzter ist seine Entwicklungstendenz positiv!“

Beim Durchlesen dieser Zeilen hat man als Außenstehender nicht gerade das Gefühl, dass es sich bei ihm um einen *Truppenclown* handeln würde, sondern vielmehr um einen Mann, der mit beiden Beinen fest im Leben steht. Sowohl Inhalt als auch die Wortwahl diese Beurteilung heben sich wohlthuend vom Alltäglichen ab.

Die **Kunst**, ein ZEUGNIS zu schreiben sollte nicht nur ein formeller Akt sein, sondern verlangt auch von dem Aussteller (HRM-Mitarbeiter) gründliche Kenntnisse über:

- ❶ die Anspruchsnormen = Pflicht zur Zeugniserstellung,
- ❷ den Zeitpunkt der Ausstellung und der Herausgabe,
- ❸ die äußere Gestaltung dieses Dokumentes,
- ❹ den Aufbau und Inhalt unterschiedlicher Zeugnis-Arten,
- ❺ verschiedene Formulierungshilfen,
- ❻ die klare Aussagefähigkeit, die keine Mehrdeutungen zulässt,
- ❼ die zeichnungsberechtigten Unterschriften und
- ❽ verbotene Zeugniscodes und Zeugnis-Mängel und Arbeitgeber-Haftung

1.2 Der Sinn des Arbeits- und Ausbildungszeugnisses



Das *Arbeit-* und das *Berufsausbildungs-Zeugnis* – ausgestellt durch den Arbeitgeber \cong Auszubildenden – sind für den männlichen oder weiblichen Arbeitnehmer oder Azubi der **schriftliche Nachweis** über seine/ihre in dessen Betriebsstätte ausgeübten Tätigkeiten (Beschäftigung) oder in seinen Räumen und Arbeitsbereichen absolvierte Berufsausbildung. Das **Arbeitszeugnis** soll dem **Arbeitnehmer als Unterlage** dienen, sich später einmal bei einem anderen Arbeitgeber oder auch für andere Zwecke **zu bewerben**. Der AG beabsichtigt daher, einem Dritten gegenüber seine verbindlichen Auskünfte über die beurteilte Person zu geben, damit der andere interessierte Arbeitgeber sich *ein abgesichertes Urteil über diese Person* nach einem oder mehreren Bewerbungsgesprächen (Interviews) bilden kann.

Die aus einem Zeugnis gewonnenen *Schlüsse* durch den evtl. neuen Arbeitgeber über die *Eignung des Bewerbers* im Vergleich zu den Anforderungen seines neuen, angebotenen Arbeitsplatzes haben daher einen *wesentlichen* – aber nicht den einzigen – *Einfluss* auf den Erfolg oder Misserfolg seiner **Bewerbung**. Sonst könnten sich neue Arbeitgeber ja die Bewerbungsgespräche und sogar *Probezeiten* ersparen, was ja bei der Vielfalt der Unternehmensformen und Arbeitsplätze gar nicht möglich ist. Denn erst aus dem oder den Bewerbungsgesprächen werden sowohl der Bewerber als auch der evtl. neue Arbeitgeber ihre Schlüsse ziehen und ihre eigenen Entscheidungen treffen.

In jedem Fall vertraut der Leser dieser ausgestellten Zeugnisse auf den ❶ Wahrheitsgehalt der formulierten Aussagen über die ❷ Beschäftigungszeiten und ❸ Tätigkeitsarten, über ❹ Merkmale und Besonderheiten der bisher ausgeübten Funktionen und über ❺ Kompetenzangaben bei einem *einfachen Zeugnis*, und zusätzlich noch bei einem *qualifizierten Zeugnis* über die ❻ Beurteilung seiner bisherigen fachlichen Kenntnisse und praktischen Erfahrungen und seines ❼ Verhaltens, Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Geschäftsfreunden, Dienststellen und Behörden gegenüber und vor allem über sein ❽ *Führungsverhalten* in der Zusammenarbeit mit seinen eigenen, ihm übertragenen Mitarbeitern, entweder alleine oder in Gruppen und vor allem auch bei ❾ Forschungs-, Entwicklungs- und allgemeinen Projektarbeiten.



Wegen dieser grundsätzlichen – für das berufliche Fortkommen des AN – *hohen Bedeutung des Zeugnisses* einerseits, sowie andererseits, *um der Gefahr einer überzogenen positiven oder negativen Beurteilung* entgegenzuwirken, damit es nicht zu **Fehlentscheidungen** seitens neuer AG kommen kann, sind allgemeine Grundsätze aufgestellt worden, damit über beendete Arbeitsverhältnisse mündliche Aussagen und/oder schriftlich Vereinbarungen möglichst nur mit wahrheitsgetreuen Merkmalen versehen sind.



Daher gehören diese Endzeugnisse zu den **>>nachwirkenden Fürsorgepflichten<<** des bisherigen Arbeitgebers \cong Auszubildenden zum Zwecke der Förderung des persönlichen und beruflichen Fortkommens seines ausscheidenden MA oder seines ehemaligen Azubis. Sollte jedoch ein Mitarbeiter oder ehemaliger Azubi auf einen neuen Arbeitsplatz im selben Betrieb oder Unternehmen wechseln, und er deshalb m. E. noch kein Endzeugnis benötigen, halte ich es für unbedingt notwendig, für diese Fälle (sowohl aus AG- als auch aus AN-Sicht) ihm entweder ein **Zwischenzeugnis** oder zumindest eine **schriftliche Beurteilung anzufertigen und ihm auszuhändigen**, damit diese beschriebenen Merkmale bei einem späteren Ausscheiden des Mitarbeiters mit in das **qualifizierte Endzeugnis** übernommen werden können. **Voraussetzung bei diesem Vorgehen ist jedoch**, dass die Beurteilungsmerkmale aus diesen Nachweisen und Gewichtungen gleich oder ähnlich aufgebaut sind, wie die Beurteilungen in den bisher vom selben Unternehmen ausgestellten „qualifizierten Zeugnissen“.

1.3 Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und der Zeugnis-Aussagewert

Im Rahmen dieser **Fürsorgepflicht des Arbeitgebers**, die Ihnen nun bekannt ist, hat der Arbeitgeber alles zu **unterlassen**, was die berechtigten Interessen des Arbeitnehmers schädigen könnten, sofern sie nicht den betrieblichen Interessen des Arbeitgebers in unzulässiger Weise entgegenstehen.

Diese Fürsorgepflicht des Arbeitgebers kommt also fast ausschließlich dem besonderen Schutzbedürfnis seiner Arbeitnehmer, Azubis und Praktikanten, d.h. den wirtschaftlich Schwächeren zugute!



Der Aussagewert des Zeugnisses bewegt sich demnach in dem Spannungsfeld zwischen

- ① der **Wahrheitspflicht**, jedoch mit dem Spielraum des Sagens oder Nichtsagens,
- ② dem Getragenwerden von einem verständigen **Wohlwollen**,
- ③ dem **nicht Erschweren** des beruflichen Arbeitnehmer-Fortkommens,
- ④ dem ständigen Anspruch auf **Objektivität** (Relativieren einzelner Vorkommnisse), und
- ⑤ dem Anspruch, als Arbeitgeber glaubwürdig zu sein und **Haftungs-Schäden** wegen Schlechtleistung und/oder wegen Nichterfüllung von Rechtsansprüchen **abzuwenden**.

Und last but not least stellt das ZEUGNIS auch für den ausstellenden Arbeitgeber \cong Ausbildenden einen Nachweis seiner Urteilsfähigkeit dar und wird sogar auch als

Visitenkarte

seines Geschäftes, Betriebes, Unternehmens, Institutes oder der Behörde angesehen.

1.4 Bewerbungsunterlagen und Zeugnisse³



Die Spielregeln sind klar! Unternehmen, Behörden, Institute und Unternehmens- und Personalberater und Sonstige, die als Arbeitgeber oder in ihrer Vertretung eine vakante Position ausschreiben, verlangen von dem Bewerber die **üblichen Bewerbungsunterlagen**. Hierunter versteht man im Allgemeinen neben dem *Anschreiben* (dem eigentlichen Bewerbungsschreiben) ein aktuelles *Lichtbild*, den zum Teil noch handgeschriebenen *Lebenslauf* (als zusätzliche Schriftprobe), *Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse*, *Informationen über Weiterbildungs-Maßnahmen* (als Nachweis über den beruflichen Werdegang) und Angaben über die Einkommensvorstellungen sowie einen Hinweis über den frühestmöglichen Eintrittstermin \cong Beschäftigungstermin. Bei dem *Führungskräfte-Nachwuchs* ebenfalls auch Angaben über Personen wie *Unternehmens- oder Personalberater*, die **Referenzen** über den Bewerber erteilen können, bzw. diese auch auf Vermittlung eines zukünftigen Arbeitgebers sollen.

Es versteht sich von selbst, dass der oder die Bewerber/in (kurz *der Bewerber* genannt) diese vorab genannten Unterlagen *in persona* anfertigt, zusammenstellt und an den Adressaten absendet.

³ Quelle: Aus Artikel in *Zeitschrift Licht* 4 96 G. Prollius: „Bewerbungsunterlagen“