



## Arbeitszeugnisse und Referenzschreiben zeitgemäß formulieren



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater

**B**eschäftigt man sich mit Bewerbungen oder mit der Beurteilung von Mitarbeitern, ist man früher oder später mit Arbeitszeugnissen und/oder Referenzschreiben konfrontiert.

Beim Thema Arbeitszeugnisse sind wir aber noch nicht im 21. Jahrhundert angekommen. Manche Arbeitgeber schreiben Arbeitszeugnisse wie vor hundert Jahren. Im Museum der Arbeit in Hamburg sind Zeugnisse aus dem 19. Jahrhundert archiviert, die Formulierungen enthalten, die auch heute noch üblich sind: „Er hat zu unserer vollsten Zufriedenheit gearbeitet.“

Die Gesamtbeurteilung mit den üblichen Zufriedenheitsfloskeln lassen keine realistischen Rückschlüsse auf Qualifikation und Leistung zu. Die Beurteilung der Leistung nach dem Zeugniscode ist eine Bewertung nach Schulnoten, von sehr gut bis mangelhaft.

Da schlechte Noten in Arbeitszeugnissen äußerst selten sind und die Bewertungen in der Regel zwischen befriedigend und sehr gut schwanken, haben die Zeugnisse nur eine bedingte Aussagekraft. Die Zeugnisse gleichen sich wie ein Ei dem anderen. Schulnoten eignen sich nicht, Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten differenziert und angemessen darzustellen. Sie sind nichtssagend, weil sie keine Aussagen über die tatsächliche Leistung, die Stärken und die positiven Arbeitsergebnisse enthalten. Tüchtige Mitarbeiter kommen oftmals schlecht dabei weg, weil Zeugnisleser nicht erkennen können, ob es sich tatsächlich um ein gutes Zeugnis handelt.

### Führungsleistung im Arbeitszeugnis

Die „Führungsleistung“ wird heute etwas anders definiert als vor zwanzig Jahren. Führungskräfte müssen Impulse geben, Veränderungen einleiten, die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit unterstützen und sie in ihrer Entwicklung fördern. Sie müssen Konflikte fair lösen und die Probleme in Teamarbeit bewältigen. Sie müssen deshalb fähig sein, zu koordinieren, ausgleichend zu wirken und menschliche Nähe und Vertrauen herzustellen. Dazu gehört Empathie, offen zu sein für Kritik und eigene Fehler einzugestehen. Die Gesamtbeurteilung sollte eine Antwort auf die Frage sein: Worin besteht der Beitrag zum Unternehmenserfolg?

Das Bundesarbeitsgericht hat schon immer den Zeugnisausstellern die Formulierungsfreiheit zugestanden. Arbeitgeber sind frei in ihrer Entscheidung, ob sie die Formulierung des Zeugnis-codes verwenden oder das Zeugnis in einer offenen und verständlichen Sprache schreiben. Diese Freiheit sollten die Arbeitgeber auch nutzen.

Aufgrund der nicht einfachen Zeugnissprache behilft man sich beim Schreiben von Zeugnissen oft, indem man alte als Vorlage verwendet und sie individuell abwandelt. So spart man Zeit, scheinbar unnötigen Aufwand und vor allem wähnt man sich in der Sicherheit, ein Zeugnis zu erstellen, bei dem erfahrungsgemäß keine Unannehmlichkeiten zu erwarten sind.

Leider sind die so entstandenen Zeugnisse keinesfalls unbedingt besser als ein „frisch“ erstelltes Exemplar, schließlich reproduziert sich so das Konventionelle. Den eintretenden Effekt könnte man auch als Aufwertung der Mittelmäßigkeit hin zum Standard bezeichnen. So dupliziert sich die Mittelmäßigkeit mit jedem abgeschriebenen Zeugnis.

### Was ist eine Referenz?

Fallweise findet man auch Referenzen in schriftlicher Form oder man wird gebeten, eine solche zu erstellen. Kurz gesagt handelt es sich dabei um ein maximal einseitiges Dokument (DIN A4), in dem der Aussteller in der Regel als

ehemaliger Vorgesetzter die betreffende Person positiv bewertet und als Arbeitnehmer für eine bestimmte Aufgabe oder Position empfiehlt. Grundsätzlich existiert für Referenzen kein genormter Aufbau.

Diese Schreiben sind vor allem im Angelsächsischen (Letter of Recommendation) Gang und Gebe und kommen nun auch in Deutschland zunehmend in Mode. Der Grund liegt in der Art der Beschäftigungsverhältnisse unserer Zeit. Das unbefristete Arbeitsverhältnis ist in vielen Bereichen ersetzt durch das befristete Arbeitsverhältnis, und immer mehr Freiberufler und Interimsmanager unterstützen in Projektarbeiten. Und dann gibt es da auch noch die „Generation Praktikum“.

Nicht-Festangestellte haben bei Ausscheiden auch keinen Anspruch auf ein Arbeitszeugnis. Um sich dennoch für zukünftige Jobs zu empfehlen, erbeten viele daher eine Referenz. Referenzen eignen sich aber auch für Berufsanfänger, die noch überhaupt kein Beschäftigungsverhältnis nachweisen können. So erhalten Schüler Referenzen von ihren Lehrern oder Rektoren und Studenten oder Stipendiaten von ihren Professoren. Auch Ehrenamtliche erhalten auf Nachfrage ihren Einsatz positiv bestätigt.

Grundsätzlich ist jeder als Referenzgeber geeignet, der einigermaßen neutral ist und einen entsprechenden Status genießt. Als Faustregel gilt: Der Referenzgeber sollte hierarchisch mindestens eine Position über der bewerteten Person stehen. Auch in der Vergangenheit ausgeschiedene, langjährige Vorgesetzte, die auf ein Arbeitszeugnis naturgemäß keinen Einfluss mehr nehmen, geschweige denn dieses unterschreiben können, können sich auf diesem Wege dankbar in Erinnerung bringen – soweit diese kein Zwischenzeugnis unterschrieben haben.

Wenn Sie ein ausführliches Gutachten über ein vorliegendes Arbeitszeugnis und/oder Beratung bei der Formulierung wünschen, freue ich mich über Ihre Kontaktaufnahme, telefonisch oder per E-Mail.

ANDREAS ERBENICH  
WWW.ANDREASERBENICH.DE



## Die Jobs des Monats

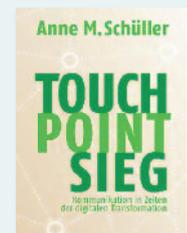
**GEBIETSVERKAUFSLEITUNG (M/W)  
IM ANGESTELLTENVERHÄLTNISS**  
für die Region Süd  
... mehr auf Seite 142

**AREA MANAGER/INNENARCHITEKT  
'HOME FURNITURE' (M/W)**  
für Süd-Ost-Deutschland  
... mehr auf Seite 143

**PRODUKTMANAGER MÖBEL/HOME-  
ACCESSOIRES (M/W)**  
in Kassel  
... mehr auf Seite 142

### BUCHTIPP

Touch. Point. Sieg.  
von Anne M. Schüller



Die digitale Transformation verändert die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden. Mit welchen Erfolgsstrategien sich Anbieter für eine veränderte Businesswelt fitmachen können, zeigt Autorin Anne M. Schüller in ihrem neuen Buch „Touch. Point. Sieg.“ Ihre wohl wichtigste Schlussfolgerung lautet: Die wahren kommunikativen Erfolge finden jenseits von Big Data und Algorithmen statt. Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen führen gerade in durchdigitalisierten Zeiten zum Ziel. Gabal Verlag, 380 Seiten, 29,90 Euro, [www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de) ISBN: 978-3-86936-694-4