

Tipps zum Begutachten von Zeugnissen

1. Allgemeines

	Überprüfungspunkt	OK?
1.1	Form: Ein Zeugnis sollte in Schreibmaschinenschrift gedruckt werden. Es darf keine	
	• Rechtschreibfehler	
	• Grammatikfehler	
	• Orthografiefehler	
	• Knicke	
	• Flecken	
	enthalten	
1.2	Das Zeugnis muss auf Firmenpapier erstellt werden. Zumindest die erste Seite sollte der offizielle Firmenbriefbogen sein, die zweite Seite muss lediglich als zur ersten Seite gehörend erkennbar sein, z.B. durch das Firmenlogo.	

2. Einleitung

	Überprüfungspunkt	OK?
2.1.	Die Einleitung sollte enthalten:	
	• Name und Vorname des Beurteilten	
	• Das Geburtsdatum des Beurteilten (der Geburtsort wird optional genannt)	
	• Das Eintrittsdatum	
	• Das Austrittsdatum (entfällt beim Zwischenzeugnis)	
2.2.	Wortwahl „tätig“ versus „beschäftigt“: Sehr oft steht im Zeugnis, dass die/der Beurteilte im Unternehmen „beschäftigt“ war – obwohl faktisch richtig, schrammt diese Formulierung hart am Geheimcode vorbei da es eine gewisse Trägheit suggeriert; das Wort „tätig“ hingegen suggeriert deutlich mehr Dynamik und sollte daher gewählt werden.	
2.3.	Bei mehreren Positionen, sollte immer die jüngste bzw. aktuelle erwähnt werden, die Eintrittsposition interessiert nicht; entscheidend für die weitere Karriere ist ja, wo man aktuell steht. Es ist besser in einem separaten Absatz zu Beginn der Tätigkeitsbeschreibung (s. u.) auf die Einstiegsposition hinzuweisen	
3.3	Unternehmensbeschreibung: Diese ist optional einzusetzen und sollte maximal 4 Sätze oder 4 Zeilen umfassen.	

3. Tätigkeitsbeschreibung

	Überprüfungspunkt	OK?
3.1.	Kürze oder Ausführlichkeit: Eine Tätigkeitsbeschreibung muss faktisch richtig sein und die wesentlichen Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten anführen. Sie sollte mengenmäßig idealerweise 50% des Zeugnisses umfassen.	

3.2.	Chronologie: Eine Tätigkeitsbeschreibung nennt immer die wichtigsten Punkte zuerst, dann die weniger wichtigen. Bei mehreren Positionen wird dieses Schema blockweise erfüllt. Begonnen wird dieser Zeugnisteil immer mit der Erstposition.	
3.3.	Aufzählung oder Fließtext: Hier gibt es keine verbindliche Vorschrift. Eine Aufzählung ist in der Regel übersichtlicher, kann aber nicht ausformuliert werden. Fließtext ermöglicht eine bessere Einformulierung, ist aber eben weniger übersichtlich. Eine Mischform ist möglich, so kann etwa die Hauptverantwortung in einem Absatz im Fließtext vorweg geschildert, die Details in einer Aufzählung nachgeschoben werden.	
3.4.	Interpunktion: Eine Aufzählung sollte nach ästhetischem Empfinden mit Aufzählungsstrichen kenntlich gemacht werden. Die einzelnen Punkte sollten durch ein Semikolon (tendenziell bei viel Text pro Aufzählungspunkt) oder einem Komma abgetrennt werden. Ein Punkt schließt die Aufzählung wie einen Satz ab.	
3.5.	Die Einleitung der Tätigkeit wird oft durch einen passiv klingenden Stil beschrieben („...ihr oblag... er war zuständig ... sie war betraut mit...“). Dieses Phänomen darf sich nicht häufen, sonst kollidiert der Stil mit dem Geheimcode und bezeichnet den Zeugnisempfänger als passiven, also eher schlechten Mitarbeiter	
3.6.	Dynamischere Formulieren lauten z.B. „...wurde tätig, ...erledigte..., ...erfüllte..., ...verantwortete..., ...setzte...um, ...realisierte...“ – dabei ist anzumerken, dass auch dieses Stilmittel nicht ausgereizt werden sollte, sonst wirkt es unglaublich bzw. eintönig.[gehört zu 3.5]	
3.7.	Sonderprojekte und -aufgaben können in einem separaten Absatz eingefügt werden.	

4. Fachwissen

4.1.	Das Fachwissen schließt sich immer der Tätigkeitsbeschreibung direkt an; dabei kann es durchaus auch mit weiteren Elementen, wie beispielsweise dem Fachkönnen bzw. der Anwendung verbunden werden.	

5. Kernkompetenzen/Schlüsselqualifikationen

Definition:

Neben dem Fachwissen zählen auch die Kernkompetenzen zu einer wichtigen Beurteilungsdimension im Zeugnis: Kernkompetenzen werden auch als „Schlüsselqualifikationen“ oder „Soft-Skills“ bezeichnet. Hinter dem Begriff Kernkompetenz verbirgt sich ein Bündel von

- Fähigkeiten,
- Qualifikationen,
- Beherrschungen von Wissensbeständen und Handlungsmustern,

die jeder braucht, um in der modernen Arbeitswelt erfolgreich zu bestehen.

Kernkompetenzen sind jedoch auf jede Stelle individuell zuzuschneiden, daher ergibt sich das ideale Portfolio an Kernkompetenzen immer aus der Stellenbeschreibung und der tatsächlich ausgeübten Tätigkeit bzw. wahrgenommenen Verantwortung.

Typische überfachliche Kernkompetenzen sind etwa Interaktions- und Kommunikationsstärke, Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität, Umsicht, Veränderungsbereitschaft, Leidenschaft, Eigenständigkeit, Teamfähigkeit, etc., aber auch diese genannten müssen nicht zwingend alle zusammen erwähnt werden.

„Stets, immer äußerst“ – Steigerungswörter:

In diesem Teil des Zeugnisses finden sich die meisten Steigerungs- und Beurteilungswörter bei einem guten Zeugnis.

Der wichtige Zeitfaktor lässt sich beispielsweise durch ein „jederzeit“, „immer“ oder „allzeit“ beschreiben. Obwohl alle Wörter in der Alltagssprache synonym verwendet werden, siedeln viele Personaler „stets“ am höchsten an. „Jederzeit“, „immer“ und „allzeit“ folgen knapp dahinter. Wer „stets die vollste Zufriedenheit“ erreicht hat (s. u.), kann sich sozusagen auf jede Sekunde seiner Beschäftigungsdauer berufen, dies ist bei den anderen Wörtern nicht ganz der Fall. Flankierend dazu kann die Wertschätzung und Beurteilung durch „außerordentlich“, „äußerst“, „sehr“ oder „erheblich“ ausgedrückt werden.

Im aktuellen Zeugnis werden die folgenden Kernkompetenzen bzw. Schlüsselqualifikation zuerkannt:

	Überprüfungspunkt	OK?
5.1.	Eine Besonderheit ist die Erwähnung der Führungsleistung bzw. des Führungsergebnisses bei Führungskräften oder – mit Abstrichen – bei Projektmanagern, fehlt diese, so sinkt die Note des Zeugnisses stark.	
5.2.	Man unterscheidet heute im Wesentlichen die sechs Führungsstile „autoritär“, „patriarchalisch“, „straff“, „kooperativ“, „kollegial“ und „laisser-faire-mäßig“, wobei jedes Unternehmen diese Stile individuell modifiziert bzw. anders benennt. Eine absolute Klassifizierung in positiv oder negativ ist hier übrigens schlecht möglich, weil Führungsstile immer auch einer gewissen Mode unterliegen. Man kann jedoch davon ausgehen, dass die extremen Stile	
	• „autoritär“	
	• „laisser-faire-mäßig“	
	eher unerwünscht und kontraproduktiv sind. Populär sind die Stile und,	
	• „kooperativ“	
	• „kollegial“	
	auch	
	• „straff“	
	ist derzeit kaum negativ besetzt.	

6. Zusammenfassende Leistungsbeurteilung

Bezüglich der Leistungsbeurteilung sind die folgenden drei Passi besonders bekannt:

1. „zur vollen Zufriedenheit“,
2. „stets zur vollen Zufriedenheit“,
3. „stets zur vollsten Zufriedenheit“.

In der ersten Beurteilung, die eigentlich die schlechteste ist, wird dem Leser suggeriert, dass der Beurteilte mindestens durchschnittliche Leistungen erbracht hat. Dieser Eindruck stimmt zumindest dahingehend, dass in der Tat die schlechteste Beurteilung (1) immerhin noch die Note ‚befriedigend‘ bescheinigt. Aber: allein die „volle Zufriedenheit“ ist keine „gute“, sondern nur eine „befriedigende“ Leistung.

Die Steigerung erfolgt einerseits durch das Zeitadverb „stets“, welches die zeitliche Unbeschränktheit dokumentiert, und andererseits durch die Wörter „vollen“ und „vollsten“. Die Aussage (2) bedeutet demnach ein ‚gut‘ und die Aussage (3) das begehrte ‚sehr gut‘.

Die Tatsache, dass die „vollste“ Zufriedenheit eigentlich grammatikalisch falsch ist, ist hier irrelevant, weil die Zeugnissprache in diesem Punkt einen besonderen Weg wählt. Zwar gibt es Unternehmen, die sich standhaft weigern, die „vollste“ Zufriedenheit aus den erwähnten Gründen zu bescheinigen. Ein Zeugnisaussteller, der obige Standardformulierung nutzt, sollte jedoch bei einem „sehr gut“ immer die „vollste Zufriedenheit“ erwähnen, um Missverständnisse zu vermeiden. Die einzige Alternative wäre eine gänzlich andere Formulierung in sauberem Deutsch, allein schon, weil die vorgenannten Passi doch sehr abgenutzt, geradezu abgedroschen sind.

Hier zur Vervollständigung einige Formulierungen zur abschließenden *Leistungsbeurteilung* nebst entsprechender Note:

Sehr gut (+)	Wir waren mit seinen Leistungen stets (und) in jeder Hinsicht außerordentlich/äußerst zufrieden. Sie hat unsere (sehr hohen) Erwartungen stets in (aller-) bester Weise erfüllt und teilweise sogar übertroffen.
Sehr gut	Er hat die ihm übertragenen alle Aufgaben stets zur vollsten Zufriedenheit erfüllt. Wir waren mit ihren Leistungen stets (und) in jeder Hinsicht sehr zufrieden. Seine Leistungen haben stets und in jeder Hinsicht unsere volle Anerkennung gefunden. Wir waren mit ihren Leistungen stets außerordentlich zufrieden. Seine Leistungen werden zusammengefasst als sehr gut beurteilt. Ihre Leistungen waren stets sehr gut. Er hat unsere (sehr hohen) Erwartungen stets und in allerbesten Weise erfüllt.
Sehr gut (-) Gut (+)	Er hat die ihm übertragenen Aufgaben jederzeit/immer zur vollsten Zufriedenheit erfüllt. Wir waren mit ihren Leistungen jederzeit sehr zufrieden. Er hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer (uneingeschränkten) vollen Zufriedenheit erfüllt. Ihre Leistungen haben stets (jederzeit, immer) unsere volle Anerkennung gefunden. Er hat unsere (hohen) Erwartungen stets und in bester Weise erfüllt.
Gut	Er hat die ihm übertragenen/alle Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt (bewältigt). Wir waren während des gesamten Beschäftigungsverhältnisses mit ihren Leistungen voll und ganz zufrieden. Wir waren mit den Leistungen immer sehr zufrieden/stets voll zufrieden. Seine Leistungen fanden stets unsere volle Anerkennung. Die Leistungen haben unseren Erwartungen und Anforderungen stets voll entsprochen. Ihre Leistungen werden zusammengefasst als gut bewertet. Er hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht und bester Weise entsprochen.
Gut (-) Befriedigend (+)	Er hat die ihm übertragenen/alle Aufgaben jederzeit/immer zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt (bewältigt). Sie hat unseren Erwartungen in bester Weise entsprochen. Die Leistungen waren voll und ganz zufriedenstellend.
Befriedigend	Er hat die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt (bewältigt). Sie hat die ihr übertragenen Aufgaben stets zu unserer Zufriedenheit erledigt (bewältigt). Wir waren mit seinen Leistungen voll zufrieden. Ihre Leistungen haben unseren Erwartungen und Anforderungen voll entsprochen. Seine Leistungen haben unseren Erwartungen und Anforderungen in jeder Hinsicht voll entsprochen. Ihre Leistungen werden zusammengefasst als befriedigend bewertet.

7. Zusammenfassende Verhaltensbeurteilung

	Überprüfungspunkt	OK?
	<p>Die Verhaltensbeurteilung dokumentiert das persönliche Betragen, das Sozialverhalten des Mitarbeiters.</p> <p>Die Beurteilung des persönlichen Verhaltens, auch Führungsbeurteilung genannt, ist von der Beurteilung der Führungsleistung also abzugrenzen.</p> <p>Im Kernsatz der Verhaltensbeurteilung weist der Passus „stets vorbildlich“ auf die Note „sehr gut“ hin, „stets einwandfrei“ eher auf „gut“. Für den Geschmack mancher</p>	

	<p>Zeugnisaussteller klingt die Vorbildlichkeit jedoch übertrieben oder wird gar als unrealistisch abgelehnt. So kann der Passus „stets einwandfrei“ zumindest auch als „sehr gut“ bis „gut+“ interpretiert werden.</p> <p>Charakterzüge und Persönlichkeitsmerkmale verändern sich in der Regel nicht, so dass Sie diese in der Zeitform der Gegenwart beschreiben können. Von manchen Zeugnisausstellern wird dies zwar als Stilbruch gewertet, inhaltlich ist es jedoch logisch.</p>	
7.1.	Beurteilt wird das Verhalten gegenüber den Vorgesetzten, Gleichgestellten und dritten Personen wie Geschäftspartnern, Kunden oder Beratern.	
7.2.	Diese Personengruppen müssen in der richtigen Reihenfolge genannt werden, d.h. Vorgesetzte vor Kollegen und Mitarbeitern. Außerdem gilt: Unternehmensinterne Personen vor externen. Wird diese Reihenfolge missachtet, kommen z.B. die Mitarbeiter vor den Vorgesetzten, so deutet das auf Probleme hin.	

8. Schlussformel

	<p>Die Schlussformel des Zeugnisses ist wahrscheinlich die sensibelste Stelle im ganzen Zeugnis. Diesen Satz kann man als Interpretation des gesamten Zeugnisses verstehen. Viele Personal- und auch Headhunter lesen aus diesem Grund ein Zeugnis gerne von hinten nach vorne; die Schlussformel gilt hier gewissermaßen als Türöffner.</p> <p>Die Schlussformel eines perfekten Zeugnisses besteht aus drei aufeinanderfolgenden Teilen:</p>	
8.1.	<ul style="list-style-type: none"> • Bedauern des Arbeitgebers über das Ausscheiden des Zeugnisempfängers, also des Mitarbeiters (entfällt bei Zwischenzeugnis) 	
8.2.	<ul style="list-style-type: none"> • Dank für die geleistete Arbeit (auch bei Zwischenzeugnis) 	
8.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Wünsche für die Zukunft und dabei „weiterhin“ viel Erfolg (ist beim Zwischenzeugnis optional anwendbar, zumindest sollte hier die Freude über die weitere Zusammenarbeit ausgedrückt werden.) 	
	<p>Bislang gibt es weder eine gesetzliche Regelung, noch ein eindeutiges Gerichtsurteil, wonach der Zeugnisempfänger eines dieser drei Elemente gerichtlich einklagen kann. Die Würdigung und Nennung dieser Passi liegt einzig am guten Willen des Arbeitgebers. Dies unterstreicht die Bedeutung des Bedauerns, Danks und der guten Wünsche zusätzlich.</p>	