

## Negative Urteile positiv ausgedrückt

Sally Eglinsky\*

**Wechselt der Mitarbeiter den Arbeitgeber, dann hat er Anspruch auf ein Arbeitszeugnis. Negatives darf in diesem nicht stehen. Gelogen werden darf aber auch nicht. Und so haben die Chefs eine Art Geheimsprache entwickelt. Unsere Autorin zeigt, wie man zwischen den Zeilen lesen muss.**

Arbeitszeugnisse sind eine wichtige Sache. Sie bescheinigen, was der Mitarbeiter bislang beruflich so gemacht hat. Um dem nächsten Arbeitgeber die Qualifikation Schwarz auf Weiß geben zu können, verlangen viele Arbeitnehmer die Ausstellung eines qualifizierten Arbeitszeugnisses, das über Einzelheiten der bislang geleisteten Arbeit Aufschluss gibt. Und die meisten sind mit ihrer Bewertung zufrieden. Fragt sich, ob das so bleibt, wenn sie zwischen den Zeilen lesen. Haben Sie schon mal ein Arbeitszeugnis bekommen? Ja? Dann lassen Sie uns

\* Dipl.-Oec. Sally Eglinsky, Dozentin der Handwerkskammer Dortmund



mal feststellen, wie gut Sie dabei wirklich weggekommen sind.

### **Alles drin?**

Der erste Schritt beim Zeugnis-Check ist die Überprüfung der Form. Sind überhaupt alle notwendigen Bestandteile vorhanden? Eingangsabsatz mit Angaben zur Person, Aufgaben-

beschreibung, Leistungsbeurteilung (Motivation, Wollen, Können, Fachwissen, Arbeitsweise, Arbeitserfolg), Beurteilung des Sozialverhaltens und – im Schlusssatz – auch die Feststellung, von welcher Seite die Beendigung des Arbeitsverhältnisses ausgegangen ist. Denn es ist ja ein Unterschied, ob man selbst gekündigt hat

oder ob man gekündigt worden ist. Sind alle notwendigen Aussagen im Zeugnis gemacht, dann gilt es diese richtig zu deuten. Denn im zweiten Schritt der kritischen Prüfung des Arbeitszeugnisses muss man die Sprache der Chefs entschlüsseln um zu erfahren, was sie wirklich über einen denken.

**Alles super?**

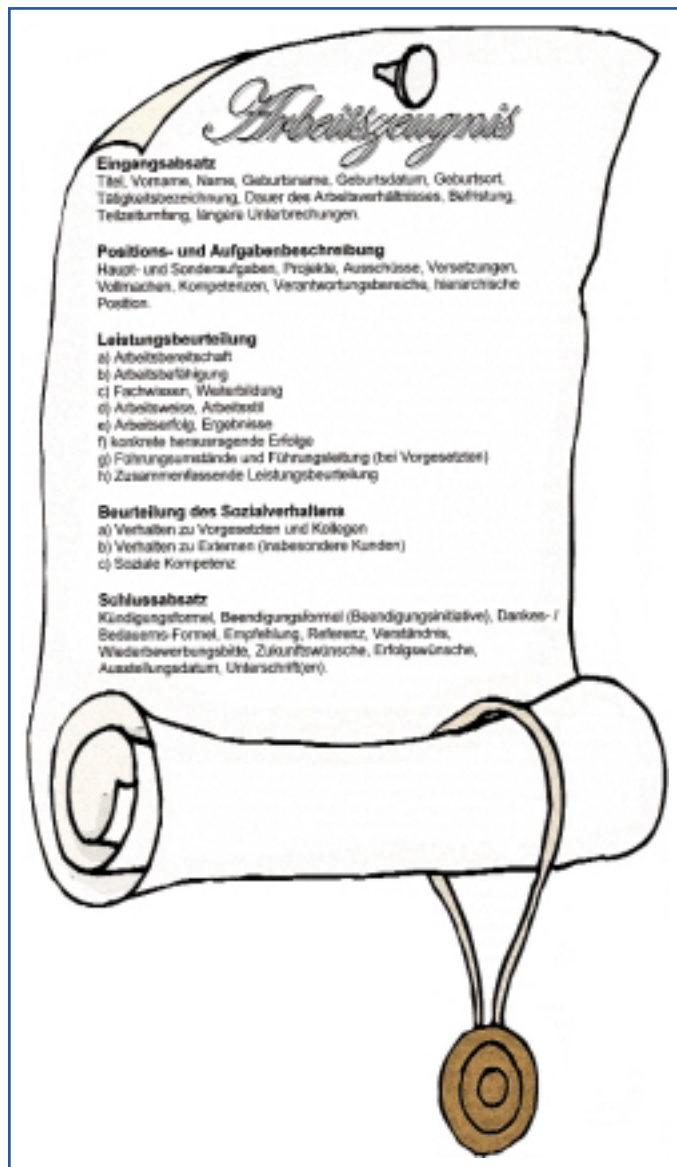
Ein Arbeitszeugnis muss grundsätzlich dem beruflichen Fortkommen des Arbeitnehmers dienen. Daher haben sich verschiedenste Formulierungen entwickelt, um diesen Wohlwollensgrundsatz zu erfüllen und gleichzeitig auch negative Dinge über den Arbeitnehmer mitzuteilen. Dazu zählen auch verschiedene Formulierungstechniken, von denen im Folgenden einige besprochen werden:

- **Positivskala-Technik**  
*Negative Beurteilung in positiver Formulierung*  
„Insgesamt waren wir mit der Arbeit zufrieden.“ „Er war mit Fleiß und Interesse bei der Arbeit.“

- **Leerstellen-Technik**  
*Auslassen von wesentlichen Detailinformationen*  
„Sein Verhalten gegenüber Kollegen (= aber nicht gegenüber dem Vorgesetzten) war stets einwandfrei.“ „Herr

X verlässt uns auf eigenen Wunsch. Wir wünschen ihm für die Zukunft viel Glück.“

(Kein Dank für die geleistete Arbeit und Bedauern über das Ausscheiden).



Ein wohlgeordnetes Zeugnis sollte so aufgebaut sein

**Beispiele für Formulierungen im Arbeitszeugnis**

**Zusammenfassende Leistungsbeurteilung**

*Sehr gut:*  
Er hat seine Aufgaben stets zu unserer besten Zufriedenheit erledigt.

*Gut:*  
Er hat seine Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.

*Befriedigend:*  
Er hat seine Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.

*Ausreichend:*  
Er hat seine Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erledigt.

*Mangelhaft:*  
Er hat seine Aufgaben insgesamt/im Großen und Ganzen/ grundsätzlich zu unserer Zufriedenheit erledigt.

**Fachwissen**

*Sehr gut:*  
Er besitzt ein hervorragendes,

jederzeit verfügbares Fachwissen und löste durch seine sehr sichere Anwendung selbst schwierigste Aufgaben.

*Gut:*  
Er verfügte über ein abgesichertes, erprobtes Fachwissen und löste durch seine Anwendung auch schwierige Aufgaben.

*Befriedigend:*  
Er verfügte über das erforderliche Fachwissen und setzte es Erfolg versprechend ein.

*Unzureichend:*  
Er verfügte über Fachwissen und setzte es ein.

*Ungenügend:*  
Er zeigte sich stets sehr fachkundig.

**Arbeitsweise**

*Sehr gut:*  
Durch seine sehr zügige und exakte Arbeitsweise erbrachte er auch in Ausnahmesituationen eine hervorragende Leistung.

*Gut:*  
Durch seine zügige und exakte Arbeitsweise erbrachte er stets eine voll zufrieden stellende Leistung.

*Befriedigend:*  
Durch seine recht zügige und exakte Arbeitsweise erbrachte er eine voll zufrieden stellende Leistung.

*Unzureichend:*  
Durch seine Arbeitsweise erbrachte er mitunter eine zufrieden stellende Leistung.

**Arbeitsbereitschaft**

*Sehr gut:*  
Er hatte immer wieder ausgezeichnete Ideen und gab wertvolle Anregungen, die ausnahmslos zum Nutzen des Betriebes umgesetzt werden konnten. Er ergriff selbstständig alle erforderlichen Maßnahmen und führte sie entschlossen und sehr erfolgreich durch.

*Gut:*  
Er hatte oft gute Ideen, gab weiterführende Anregungen,

● Reihenfolge-Technik

*Weniger Wichtiges vor Wichtigem*

In der Aufgabendauflistung werden Nebenaufgaben vor Hauptaufgaben genannt. Das Sozialverhalten wird vor der Leistung beurteilt. Beim Verhalten werden die Kollegen vor dem Vorgesetzten genannt. Es werden Grundkenntnisse an Stelle von Sonderqualifikationen betont. Es werden Äußerlichkeiten (Kleidung und Umgangsformen) gelobt, aber nichts zum Erfolg gesagt.

● Einschränkungs-Technik

*Beschränkungen auf bestimmte Bereiche*

„Er engagierte sich in unserem Bildungswerk und galt dort (= nicht bei uns) als Fachmann.“  
„Er hatte dabei (= sonst nicht) großen Erfolg.“ „Er verlässt uns auf eigenen Wunsch. Wir danken ihm bei dieser Gelegenheit (= wegen des Ausscheidens).“  
„Wir wünschen ihm für seine Tätigkeiten in einem anderen Unternehmen (= nicht bei uns) alles Gute und künftig (= hatte er bisher nicht) viel Erfolg.“

● Orakel-Technik

*Andeutung durch mehrfach interpretierbare Begriffe*

„Er war ein anspruchsvoller (= gegenüber anderen) und kritischer (= nörgelnder) Mitarbeiter.“ „Er erledigte alle Aufgaben mit der ihm eigenen (= geringen) Sorgfalt.“ „Diese Position erfordert hohe Belastbarkeit (= er ist es nicht).“  
„In dieser Position hatte er Gelegenheit (= hat er nicht genutzt), sich fundierte Fachkenntnisse anzueignen.“ „Besonders betonen wir seine

ging alle Aufgaben tatkräftig an und handelte selbstständig.

*Ausreichend:*

Er gab gelegentlich Anregungen, übernahm die ihm übertragenen Aufgaben und handelte selbstständig.

*Unzureichend:*

Er übernahm die ihm übertragenen Aufgaben und führte sie unter Anleitung aus.

**Belastbarkeit, Fleiß, Sorgfalt**

*Sehr gut:*

Wir haben ihn als einen ausdauernden und außergewöhnlich belastbaren Mitarbeiter kennen gelernt, der auch unter schwierigsten Arbeitsbedingungen alle Aufgaben bewältigte. Anhaltenden Fleiß verband er mit unverkennbarer Freude an der Arbeit. Er arbeitete sehr genau, gründlich und äußerst gewissenhaft.

*Gut:*

Wir haben ihn als einen ausdauernden und gut belastbaren Mitarbeiter kennen gelernt, der Fleiß

mit Freude an der Tätigkeit verband und gewissenhaft, gründlich und sorgfältig arbeitete.

*Ausreichend:*

Wir haben ihn als einen Mitarbeiter kennen gelernt, der bei der Erfüllung seiner Aufgaben den Anforderungen gewachsen war. Er war ordentlich, handelte mit Sorgfalt und zeigte einen zufriedenen ständigen Fleiß.

*Unzureichend:*

Wir haben ihn als einen Mitarbeiter kennen gelernt, der seine Aufgaben im Allgemeinen erfüllte und den normalen Anforderungen gewachsen war. Er zeigte mitunter Fleiß und bemühte sich um Sorgfalt.

**Sozialverhalten, Führung**

*Sehr gut:*

Sein Verhalten zu Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden war stets vorbildlich. Er war entgegenkommend und aufgeschlossen und dadurch allgemein in höchstem Maße beliebt und geachtet. Er war äußerst

sicher und bestimmt in seinem Auftreten und hatte ausgezeichnete Umgangsformen.

*Gut:*

Sein Verhalten zu Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden war vorbildlich. Auf Grund seiner Aufgeschlossenheit für alle Kollegen war er beliebt und geachtet. In seinem Verhalten war er stets korrekt und sicher. Er verfügt über gute Umgangsformen und ein natürliches, sicheres Auftreten.

*Ausreichend:*

Sein Verhalten zu Mitarbeitern und Vorgesetzten (= Vorgesetzter an zweiter Stelle bedeutet Abwertung) war vorbildlich/einwandfrei.

*Unzureichend:*

Sein persönliches Verhalten war insgesamt einwandfrei. Er wurde im Mitarbeiterkreis als umgänglicher Kollege geschätzt. Er war gesellig (= mögliche Alkoholprobleme) und einfühlsam (= suchte sexuelle Kontakte bei der Arbeit).

große Kompromissbereitschaft bei allen Problemen (= Durchsetzungsschwäche).“ „Bei den Kunden war er äußerst gern gesehen, was sich in entsprechenden Abschlüssen niederschlug (= große Nachgiebigkeit bei den Konditionen).“

- Abwertungs-Technik  
Er erzielte nicht unbedeutende (= aber auch keine bedeutenden) Umsatzsteigerungen.“ „Sein Verhalten war ohne Tadel (= aber nicht lobenswert).“

- Widerspruchs-Technik  
*Unklarheit und Abwertung durch Widersprüche*  
„Gerne bestätigen (= weil er es fordert) wir ihm (niemandem sonst), dass er stets zu unserer vollsten Zufriedenheit gearbeitet hat (= Entwertung der positiven Beurteilung durch die Einleitung).“

- Knappheits-Technik  
*Abwertung durch eine kurze Beurteilung und ein kurzes Zeugnis*  
Trotz sehr positiver Einzelsät-

ze negativer Gesamteindruck auf Grund der Kürze eines Zeugnisses z. B. bei einem langjährigen Mitarbeiter.

**E**s ist also nicht alles Gold, was glänzt. Augen auf, wenn Sie ein Arbeitszeugnis bekommen. Sind Sie der Meinung, Ihr Ex-Chef hätte Sie mit diesen positiven Negativaussagen falsch bewertet, dann sprechen Sie ihn an. Sie haben einen Anspruch auf Berichtigung. Denn wer wird schon gerne weggelobt?