

A close-up photograph of a young woman with long, straight, light blonde hair. She is smiling warmly at the camera, showing her teeth. Her eyes are slightly squinted, suggesting a genuine smile. The lighting is soft, highlighting the texture of her hair and the contours of her face.

Püttjer & Schnierda

# Arbeitszeugnisse formulieren und entschlüsseln

Mit  
Zufriedenheits-  
Garantie

Für alle, die mehr  
erreichen wollen

Mit 60 Beispielzeugnissen,  
über 1000 Formulierungshilfen und Extratipps  
für Zwischenzeugnisse

**campus**



## **Arbeitszeugnisse formulieren und entschlüsseln**

**Christian Püttjer** und **Uwe Schnierda** kennen die Wünsche und Hoffnungen, aber auch Sorgen und Nöte von Bewerberinnen und Bewerbern seit rund 20 Jahren. Ihre umfassenden Erfahrungen aus der Optimierung von Bewerbungsunterlagen, aus Einzelcoachings und aus Seminaren bringen sie in ihre praxisnahen Ratgeber ein, die exklusiv im Campus Verlag erscheinen. Die konkreten Tipps, die klare Sprache und die motivierende Unterstützung von Püttjer & Schnierda haben schon über einer Million Leserinnen und Lesern weitergeholfen.

Weitere Informationen und Materialien zum Download finden Sie auf [www.karriereakademie.de](http://www.karriereakademie.de)

**Christian Püttjer, Uwe Schnierda**

# **Arbeitszeugnisse formulieren und entschlüsseln**

Mit 60 Beispielzeugnissen,  
über 1 000 Formulierungshilfen  
und Extratipps für  
Zwischenzeugnisse

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50605-0

4. Auflage 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2010, 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: hauser lacour, Frankfurt am Main

Umschlagmotiv: © Rainer Berg/Westend61

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Fedra Serif A und der Akkurat

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

# Für Eilige

## Warum kennen wir uns mit Arbeitszeugnissen aus?

- In unserer Beratungspraxis haben wir rund 5 000 Zeugnisse analysiert und optimiert.
- Nutzen Sie unser 20-jähriges Praxiswissen und profitieren Sie von unserem Erfahrungsschatz.

## Wie hilft Ihnen dieser Zeugnisratgeber?

- Die Umsetzung unserer Informationen durch Sie steht im Vordergrund.
- Dabei helfen Ihnen 60 Beispielzeugnisse und über 1 000 Formulierungshilfen.

## Was ist hier besonders?

- Sie erfahren, wie Sie ein strittiges Zeugnis gleichermaßen diplomatisch und zielorientiert mit dem Arbeitgeber verhandeln können.
- Mit Hilfe zahlreicher Zeugnisbeispiele verdeutlichen Sie Ihr individuelles berufliches Profil auch im Zeugnis.

# Inhalt

<b>Durchschauen Sie Ihre Arbeitszeugnisse?</b>	9
Wie Sie zwischen den Zeilen lesen	10
<b>Arbeitszeugnisse erstellen und bewerten mit der Püttjer &amp; Schnierda-Profil-Methode</b>	12
<b>1. Zeugnis-Test – die zwanzig schlimmsten Fehler</b>	14
Machen Sie den Zeugnis-Test	14
Auswertung	25
<b>2. Und was ist mit dem Geheimcode?</b>	26
<b>3. So sind Arbeitszeugnisse aufgebaut</b>	30
<b>4. Beispielzeugnisse aus der Praxis</b>	35
Beispiel 1: Zeugnis Disponent	39
Beispiel 2: Zeugnis Verkaufsassistentin	43
Beispiel 3: Zeugnis Einkäufer	47
Beispiel 4: Zeugnis Leiterin Qualitätsmanagement	51
Beispiel 5: Zeugnis Vertriebsleiter	53
Beispiel 6: Zeugnis Kaufmännische Angestellte	59
Beispiel 7: Zeugnis Steuerfachgehilfin	63
Beispiel 8: Zeugnis Technischer Mitarbeiter	67
Beispiel 9: Zeugnis Industriemechaniker	71
Beispiel 10: Zeugnis Zahnarzthelferin	75
Beispiel 11: Zeugnis Erzieherin	79
Beispiel 12: Zeugnis Betriebsmeister	81
Beispiel 13: Zeugnis Controlling-Leiter	85
Beispiel 14: Zeugnis Produktlinienmanager	90
Beispiel 15: Zeugnis Marketing-Analyst	95
Beispiel 16: Zeugnis Mediaberaterin	99
Beispiel 17: Zeugnis Mitarbeiter Sales	104
Beispiel 18: Zeugnis Bürokauffrau	106
Beispiel 19: Zeugnis Personalleiterin	108
Beispiel 20: Zeugnis Personalreferent	113
Beispiel 21: Zeugnis Speditionskaufmann	117
Beispiel 22: Zeugnis Sekretärin	119

Beispiel 23: Zeugnis KFZ-Mechatroniker .....	123
Beispiel 24: Zeugnis Logistikmitarbeiter .....	125
Beispiel 25: Zeugnis Wachmann .....	127
Beispiel 26: Zeugnis Assistentin der Geschäftsleitung .....	131
Beispiel 27: Zwischenzeugnis Entwicklungingenieur .....	133
Beispiel 28: Zwischenzeugnis Marketingreferentin .....	138
Beispiel 29: Zwischenzeugnis Elektrotechniker .....	142
Beispiel 30: Zwischenzeugnis Pharmareferentin .....	146
Beispiel 31: Trainee-Zeugnis .....	151
Beispiel 32: Ausbildungszeugnis (kaufmännisch) .....	156
Beispiel 33: Ausbildungszeugnis (Handwerk) .....	160
Beispiel 34: Praktikantenzeugnis (Studium Technik) .....	162
Beispiel 35: Praktikantenzeugnis (Studium Wirtschaft) .....	166
<b>5. Tipps zum Verfassen Ihres eigenen Arbeitszeugnisses .....</b>	<b>168</b>
<b>6. Die Aufgabenbeschreibung – der Kern Ihres Arbeitszeugnisses .....</b>	<b>171</b>
<b>7. Strittige Fälle – Ihre Rechte als Arbeitnehmer .....</b>	<b>174</b>
<b>8. Zwischenzeugnisse – Sonderfall für Halbzeitbeurteilungen .....</b>	<b>177</b>
<b>9. Beispielformulierungen für Arbeitszeugnisse .....</b>	<b>180</b>
Formulierungen für Zeugniseinleitungen .....	180
Einführung in den Aufgabenblock .....	182
Formulierungen für einzelne Leistungsbeurteilungen .....	183
Formulierungen für das Führungsverhalten .....	195
Formulierungen für zusammenfassende Leistungsbeurteilungen .....	198
Formulierungen für das Sozialverhalten .....	200
Schlussformulierungen .....	207
Spezielle Formulierungen für Zwischenzeugnisse .....	214
<b>Mehr Erfolg durch gute Zeugnisse .....</b>	<b>218</b>
<b>Register .....</b>	<b>221</b>



# Durchschauen Sie Ihre Arbeitszeugnisse?

In den letzten Jahren hat die Bedeutung von Arbeitszeugnissen im Bewerbungsverfahren stark zugenommen. Das hat mehrere Gründe. Wenn Anschreiben und Lebensläufe mehrerer Kandidaten gleich gut sind, werden diejenigen mit den besten und aussagekräftigsten Zeugnissen zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Hinzu kommt, dass die Zeugnissprache inzwischen so weit entwickelt und etabliert ist, dass Profis zwischen den Zeilen deutlich mehr lesen können, als es auf den ersten Blick scheint. Ein professionell erstelltes Zeugnis ist deshalb inzwischen unverzichtbar. Daher sollten auch Sie Ihren Arbeitszeugnissen rechtzeitig die Aufmerksamkeit zu kommen lassen, die sie verdienen.

In den allermeisten Fällen verläuft die berufliche Entwicklung über einige Jahrzehnte. Das berufliche Fortkommen hängt dabei nicht unerheblich von Arbeits-

zeugnissen ab. Nach einem Praktikum, nach der Probezeit, während der ersten Berufsjahre, vor einer anstehenden Beförderung oder beim Verlassen eines Unternehmens – Zeugnisse spielen in diesen Situationen eine herausragende Rolle. Inhalt und Wortlaut dieser Dokumente können darüber entscheiden, ob die Person in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen wird, ob die beruflichen Leistungen eine Beförderung rechtfertigen oder vor allem, ob der Bewerber den neuen Arbeitgeber überzeugen kann. Je besser ein Bewerber mit seinen Zeugnissen dokumentieren kann, welche speziellen Erfahrungen er in seinen verschiedenen beruflichen Stationen gesammelt hat, desto interessanter wird er für neue Arbeitgeber. Daher werden wir Ihnen in diesem Ratgeber nicht nur erläutern, wie gute Zeugnisbewertungen aussehen, sondern Ihnen auch zeigen, welche entscheidende Rolle einer aussagekräftigen Aufgabenbeschreibung zu kommt. Denn sie macht Ihr individuelles berufliches Profil für andere nachvollziehbar.

Arbeitszeugnisse stellen also eine Art Quittung für die geleistete Arbeit dar. Dabei gilt, dass die Aussagen selbstverständlich der Wahrheit entsprechen müssen und dass Zeug-

*Eine ausführliche Aufgabenbeschreibung schärft Ihr Profil*

*Zeugnisaussagen müssen belegbar sein*

nisse das weitere Fortkommen des Arbeitnehmers nicht unnötig erschweren dürfen. Schlechte Noten muss der Aussteller deshalb belegen können, und auch einmalige Ausrutscher des Arbeitnehmers dürfen im Zeugnis nicht dokumentiert werden. Das Arbeitszeugnis hat somit auch eine gewisse Schutzfunktion.

### Wie Sie zwischen den Zeilen lesen

Wenn es um das Verstehen von Arbeitszeugnissen geht, sind die betroffenen Arbeitnehmer im Gegensatz zu Personalprofis meist klar im Nachteil – schließlich sind sie nicht so professionell geschult wie die Experten aus den Personalabteilungen. Dort gehört das Verfassen von Zeugnissen zur täglichen Arbeit. Ganz anders sieht das für die Beurteilten aus, denn die meisten bekommen nur alle paar Jahre ein Arbeitszeugnis oder ein Zwischenzeugnis ausgehändigt. Aber gerade deswegen möchte man natürlich wissen, was die Sätze im Einzelnen bedeuten und ob im Zeugnis womöglich missverständliche oder sogar abwertende Formulierungen enthalten sind.

Wenn Sie im Vorstellungsgespräch auf schlechte Zeugnisse oder missverständliche Formulierungen angesprochen werden – oder im schlimmsten Fall gar nicht erst eingeladen werden –, ist es bereits zu spät, denn dann haben Sie kaum noch Möglichkeiten, etwas zu ändern. Nutzen Sie lieber rechtzeitig unser Expertenwissen, um überzeugende Zeugnisse selbst auszuarbeiten oder um die Entwürfe der Personalabteilungen zu verstehen und zu Ihren Gunsten abzuändern.

*Verhandeln Sie über ungünstige Formulierungen*

Auch in unserer Beratungspraxis gehört die Überprüfung von Arbeitszeugnissen zu unserer täglichen Arbeit. Wir finden eigentlich immer Mehrdeutigkeiten, Fehler oder Abwertungen, die sich aber mit etwas Engagement und überzeugenden Argumenten durchaus beseitigen lassen. Lassen Sie sich in diesem Praxisratgeber anhand zahlreicher Vorher-nachher-Beispiele zeigen,

- wie Sie missverständliche Bewertungen, negative Aussagen und Kritik erkennen,
- welche Formulierungen ein gutes Arbeitszeugnis auszeichnen,
- welche Formulierungen für welche Note stehen,
- welche Elemente ein qualifiziertes Zeugnis enthalten muss,

- wie Sie eine aussagekräftige Aufgabenbeschreibung verfassen,
- welche Besonderheiten für Zwischenzeugnisse gelten,
- wie Sie Ihr Arbeitszeugnis mit dem Arbeitgeber taktisch klug verhandeln und
- welche Argumente Ihnen im Streitfall weiterhelfen.

Insgesamt haben wir für Sie eine Auswahl von 60 Arbeitszeugnissen zusammengestellt, die wir direkt unserer Beratungspraxis entnommen haben. Darüber hinaus enthält dieser Ratgeber auch mehr als 1000 Textbausteine und Formulierungshilfen zu allen wichtigen Elementen von Arbeitszeugnissen.

Analysieren Sie mithilfe unserer Vorlagen und Beispiele Ihre eigenen Zeugnisse. Lassen Sie sich zeigen, wie Sie selbst überzeugende Zeugnisse verfassen oder kritische Sätze verbessern, wie Sie in Verhandlungen mit Ihrer Firma selbstbewusst auftreten und sich in strittigen Fällen mit den richtigen Argumenten gegenüber den Personalabteilungen durchsetzen können.

*Lernen Sie von  
Beispielen und nutzen  
Sie Textbausteine*

# Arbeitszeugnisse erstellen und bewerten mit der Püttjer & Schnierda-Profil-Methode

Gesichtslose Bewerber, die austauschbar erscheinen, machen es sich und den Firmen unnötig schwer, zueinander zu finden. Machen Sie es besser und verschaffen Sie sich im Bewerbungsverfahren mehr Gehör, indem Sie Ihr Profil auch mithilfe Ihrer Arbeitszeugnisse aussagekräftig vermitteln können. Die Profil-Methode, die wir dazu in unserer rund 20-jährigen Beratungspraxis entwickelt haben, hat schon vielen Bewerbern zu mehr Erfolg verholfen ([www.karriereakademie.de](http://www.karriereakademie.de)).



**Drei Kernelemente kennzeichnen die Profil-Methode:  
Überzeugen Sie mit einem passgenauen Arbeitszeugnis,  
in dem Ihre individuellen Stärken sichtbar werden und  
das Ihre Persönlichkeit glaubwürdig beschreibt.**

**1. Passgenauigkeit:** Wenn Sie mit Ihrem Arbeitgeber über Ihr Arbeitszeugnis verhandeln, haben Sie immer einen Gestaltungsspielraum. Nutzen Sie diese Möglichkeit zu Ihren Gunsten! Sorgen Sie dafür, dass die von Ihnen in der Vergangenheit übernommenen Aufgaben detailliert aufgelistet werden. Dann können Sie künftig – auch mit Verweis auf Ihr Arbeitszeugnis – als passgenauer Bewerber auftreten.

**2. Stärkenorientierung:** Viel zu viele Arbeitszeugnisse sind oberflächlich, lieblos und floskelhaft formuliert. Das sollten Sie nicht hinnehmen! Achten Sie darauf, dass Ihre besonderen Kenntnisse, Ihre persönlichen Fähigkeiten und Ihre herausragenden Erfolge auch im Zeugnis ausdrücklich genannt werden. So werden Ihre individuellen Stärken auch für andere sichtbar.

**3. Glaubwürdigkeit:** Gute Bewertungen in Zeugnissen sind nützlich, übertrieben gute aber schädlich! Die Zeugnissprache hat ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten, die vielen unbekannt sind. Es gilt, den schmalen Grat zwischen übertriebenem Lob und wirklich guten Formulierungen zu bewältigen. Überprüfen Sie deshalb gründlich alle einzelnen Zeugnisbestandteile, damit Ihr Zeugnis insgesamt glaubwürdig wirkt.

**Alle im Campus Verlag erschienenen Bücher von Püttjer & Schnierda basieren auf der Profil-Methode. Profitieren auch Sie von unserem Wissen. Nutzen Sie dieses Arbeitsbuch dazu, sich in Ihrem Arbeitszeugnis ein eigenes, unverwechselbares Profil zu geben.**

# 1. Zeugnis-Test – die zwanzig schlimmsten Fehler

Für unsere Kundinnen und Kunden optimieren wir täglich Arbeitszeugnisse. Oft geht es um viele Kleinigkeiten, die aber in der Summe bedeutsam sind. Klingt der Einleitungsabsatz überzeugend? Ist die Aufgabenbeschreibung nicht zu knapp geraten? Was ist mit der engagierten Mitarbeit in Projektgruppen? Und wie lässt sich der professionelle Umgang mit Kunden besser beschreiben?

Fehler finden und ausmerzen mit dem Zeugnis-Test

Stellen Sie Ihr Arbeitszeugnis auf den Zeugnis-Prüfstand. Wir haben schon Tausende von Zeugnissen gründlich analysiert und kompetent verbessert – profitieren Sie davon! In unserem Zeugnis-Test haben wir für Sie die zwanzig häufigsten Fehler in Zeugnissen zusammengefasst. Und nicht nur das, wir liefern Ihnen auch gleich für jeden dieser typischen Fehler einen Lösungsansatz. Denn Sie wollen ja nicht nur verstehen, was in Ihrem Arbeitszeugnis steht, sondern auch konkrete Tipps und Hinweise dazu bekommen, wie sich gefundene Fehler ausmerzen lassen.

## Machen Sie den Zeugnis-Test

Nehmen Sie eine Kopie Ihres Arbeitszeugnisses beziehungsweise den Entwurf Ihrer Firma zur Hand. Überprüfen Sie, ob und wie viele der zwanzig schlimmsten Fehler Ihr Zeugnis enthält.

### Fehler 1: Die Zeugniseinleitung ist passiv formuliert

Heißt es im Zeugnis zum Beispiel »Wir bestätigen Frau Gabriele Schmidt, dass sie bei uns in der Zeit vom 01.01.2010 bis zum 31.12.2014 beschäftigt war«, dann handelt es sich um eine sogenannte passive Zeugniseinleitung. Die passive Formulierung »beschäftigt war« ist schon schlimm genug, zusammen mit der Einleitung »Wir bestätigen ...« ist das fast ein Todesurteil für das gesamte Arbeitszeugnis.

Meine Zeugniseinleitung ist passiv formuliert.

Bitte ankreuzen

- ja
- nein

**Lösung:** Verlangen Sie von der Firma eine aktive Einleitungsformulierung mit dem Verb »tätig«, also etwa so: »Frau Gabriele Schmidt, geb. am 07.11.1977, war für unser Unternehmen vom 01.01.2010 bis zum 31.12.2014 als Mitarbeiterin in der Buchhaltung tätig.«

### Fehler 2: Wichtige Tätigkeiten fehlen

Der Aufgabenblock ist eines der zentralen Elemente im Zeugnis. Künftige Arbeitgeber wollen schließlich genau wissen, was Sie am alten Arbeitsplatz gemacht haben. Wenn Sie etwa ein Jahr für eine Firma tätig waren, sollte Ihre Aufgabenbeschreibung mindestens fünf, besser sieben Arbeitsaufgaben enthalten.

Meine Aufgabenbeschreibung enthält weniger als fünf Arbeitsaufgaben.

Bitte ankreuzen

- ja
- nein

**Lösung:** Schauen Sie in Ihren Arbeitsvertrag, Ihre Stellenbeschreibung oder, falls noch vorhanden, die damalige Stellenanzeige. Oder schreiben Sie selbst die Aufgaben auf, die Sie mittlerweile zusätzlich übernommen haben. Fordern Sie, dass die wesentlichen von Ihnen erledigten Aufgaben auch ins Zeugnis aufgenommen werden.

### Fehler 3: Die Einzelnoten haben keinen Bezug zu den Arbeitsaufgaben

Im Arbeitszeugnis finden Sie Einzelnoten beispielsweise zu Ihrem Fachwissen, Ihrer Arbeitsmotivation, Ihrer Arbeitsweise und Ihren Arbeitserfolgen. Viele dieser Einzelbewertungen, die direkt auf die Aufgabenbeschreibung folgen, klingen oft standardisiert und oberflächlich. Sie scheinen dann gar keinen Bezug zu den tatsächlichen Aufgaben zu haben. So sollte es beispielsweise zum Fachwissen nicht bloß heißen »Herr Müller verfügt über fundierte Fachkenntnisse«, sondern besser »Herr Müller verfügt über fundierte und um-

fangreiche Fachkenntnisse in Vermarktungs- und Präsentationskonzepten«.

Bitte ankreuzen

Die Mehrzahl meiner Einzelbewertungen bezieht sich nicht auf meine Arbeitsaufgaben.

- ja
- nein

**Lösung:** Überprüfen Sie mithilfe unserer vielen Positivbeispiele für gelungene Arbeitszeugnisse weiter hinten im Buch systematisch Ihre Einzelbewertungen. Orientieren Sie sich dabei vor allem an den Einzelnoten, die einen direkten Bezug zu vorher beschriebenen Aufgaben haben. Machen Sie Ihrer Firma dann entsprechende Verbesserungsvorschläge für Ihre Einzelbewertungen.

**Fehler 4: Sonderaufgaben und Projektarbeiten bleiben unerwähnt**

Arbeitgeber sind immer auf der Suche nach Mitarbeitern, die mehr als der Durchschnitt leisten – Sonderaufgaben oder Projektarbeiten sollten daher auch im Zeugnis genannt werden. Wir erleben in unserer Beratungspraxis, dass jeder etwas Besonderes zu bieten hat. Vielleicht haben Sie auch Auszubildende angelernt oder Kollegen in eine neue Software eingearbeitet, sind in Projektgruppen aktiv gewesen oder haben in Qualitätszirkeln mitgearbeitet.

Bitte ankreuzen

Ich habe Sonder- und Zusatzaufgaben übernommen, die nicht im Zeugnis auftauchen.

- ja
- nein

**Lösung:** Schreiben Sie die von Ihnen ausgeübten Sonder-, Zusatz- und Projektarbeiten auf. Sorgen Sie dafür, dass diese Extraaufgaben entweder in den allgemeinen Aufgabenblock aufgenommen werden oder im Bewertungsblock nach einer Formulierung wie »Besonders hervorzuheben ist, dass Frau Schmidt ...« auftauchen.

**Fehler 5: Das persönliche Engagement wird nicht deutlich**

Eigentlich alle Firmen wünschen sich von ihren Mitarbeitern, dass sie eigenmotiviert und ausdauernd an ihre Arbeitsauf-

gaben herangehen. Werden regelmäßig wichtige Anregungen zum Beispiel in den Bereichen Arbeitsorganisation, Kundenansprache oder Servicequalität gegeben, sollte dieses Engagement auch im Zeugnis beschrieben werden.

Ich vermisste in meinem Zeugnis einen Hinweis auf mein Engagement und die ständig von mir gegebenen Impulse zur Verbesserung von Arbeitsabläufen. Bitte ankreuzen

- ja
- nein

**Lösung:** Erinnern Sie Ihren Vorgesetzten daran, dass er Vorschläge von Ihnen geprüft, gelobt und umgesetzt hat. Beziehen Sie sich auf positiv verlaufene Mitarbeitergespräche (Jahresgespräche). Und weisen Sie darauf hin, dass Sie Ihre engagierte Mitarbeit auch im Zeugnis dokumentiert haben möchten.

#### Fehler 6: Weiterbildungen werden nicht genannt

Nicht jede Weiterbildung muss auch im Arbeitszeugnis auftauchen. Inakzeptabel wäre aber, wenn umfangreiche Fachweiterbildungen oder intensive Produktschulungen nicht im Zeugnis dargestellt werden.

Mein Zeugnis enthält keine Angaben zu meiner Weiterbildungsbereitschaft. Bitte ankreuzen

- ja
- nein

**Lösung:** Erinnern Sie Ihre Firma daran, dass Sie sich regelmäßig und zum Nutzen des Unternehmens fortgebildet haben, gegebenenfalls sogar auf eigene Kosten und in Ihrer Freizeit.

#### Fehler 7: Angaben zu den PC-Kenntnissen fehlen

Ohne PC-Kenntnisse geht in modernen Berufsfeldern eigentlich gar nichts mehr. Auch wenn die gängigen MS-Office-Programme wie Word, Excel oder PowerPoint nicht in jedem Arbeitszeugnis auftauchen müssen, sieht es bei speziellen Programmen doch anders aus. Besondere Kenntnisse in SAP R/3, Warenwirtschafts- oder Abrechnungsprogrammen sollten im Zeugnis auf jeden Fall erwähnt werden.

Bitte ankreuzen

Es gibt keine Hinweise auf die von mir eingesetzte spezielle Software.

- ja
- nein

**Lösung:** Weisen Sie Ihren Arbeitgeber freundlich, aber bestimmt darauf hin, dass Ihre PC-Kenntnisse ebenfalls zu Ihren Fachkenntnissen gehören und Sie deshalb eine Aufnahme ins Zeugnis wünschen.

#### Fehler 8: Sprachkenntnisse werden unterschlagen

Globalisierung ist nicht nur ein Schlagwort. Viele Arbeitsprozesse sind heutzutage international ausgerichtet. Ob Logistik, Einkauf oder Verkauf – es wird oft auch auf Englisch, Spanisch, Französisch oder Russisch telefoniert, verhandelt oder präsentiert.

Bitte ankreuzen

Meine Sprachkenntnisse werden nicht detailliert und mit Praxisbeispielen angereichert im Zeugnis charakterisiert.

- ja
- nein

**Lösung:** Der Hinweis auf praxiserprobte Sprachkenntnisse lässt sich an vielen Stellen wirkungsvoll ins Arbeitszeugnis integrieren. Sorgen Sie für Klartext in Ihrem Zeugnis, beispielsweise so: »Frau Schmidt hat regelmäßig Verhandlungen mit unseren ausländischen Geschäftspartnern auf Polnisch und Deutsch protokolliert« oder »Herr Müller konnte seine sehr guten englischen Sprachkenntnisse in Verhandlungen hervorragend einsetzen.«.

#### Fehler 9: Die strukturierte Arbeitsweise wird nicht beschrieben

Gibt es im Zeugnis bloß Hinweise auf Ihre ausgeprägte Motivation, aber nicht auf Ihre Arbeitsweise, wird vermutet, dass Sie völlig planlos an die Dinge herangehen. Wichtige Schlüsselwörter sind hier »sorgfältig«, »systematisch« oder »planvoll«.

Bitte ankreuzen

Mein systematisches Herangehen an Arbeitsaufgaben bleibt unerwähnt.

- ja
- nein

**Lösung:** Überlegen Sie sich zwei Beispiele, mit denen Sie Ihre systematische Herangehensweise an Arbeitsaufgaben belegen können. Beziehen Sie sich auf diese Beispiele und legen Sie der Firma nahe, dass Ihre konstruktive Arbeitsweise im Zeugnis erwähnt wird.

#### **Fehler 10: Es gibt keinen Hinweis auf die Arbeitserfolge**

Besonders aufmerksam lesen Personalverantwortliche Arbeitszeugnisse immer dann, wenn es um die Beurteilung des Arbeitserfolges geht. Firmen können Mitarbeitern vieles nachsehen, ausbleibenden Erfolg aber nicht! Formulierungen wie »Ihre Arbeitsergebnisse waren jederzeit von guter Qualität oder Er entwickelte stets gute und kostengünstige Lösungen« müssen daher im Zeugnis auftauchen.

Auf von mir erzielte Arbeitserfolge wird im Zeugnis nicht eingegangen. *Bitte ankreuzen*

- ja
- nein

**Lösung:** Oft verwechseln Personalabteilungen die Gesamtnote »Sie erledigte die ihr übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit« mit der ebenfalls wichtigen Einzelnote für den Arbeitserfolg. Ihr Vorteil: Wenn Sie schon eine gute Gesamtnote haben, können Sie mit Verweis darauf ohne viel Widerstand zusätzlich auch eine gute Einzelnote für Ihre Arbeitserfolge durchsetzen.

#### **Fehler 11: Die besonderen Leistungen bleiben unerwähnt**

Bei dem allgemeinen Arbeitserfolg handelt es sich um einen Pflichtteil des Zeugnisses – besondere Erfolge werden dagegen nur in Ausnahmefällen erwähnt. Typische besondere Erfolge sind eine erfolgreiche Umstrukturierung der Abteilung, Verbesserungsvorschläge in der Produktion oder effektive Kostensenkungen.

Positiv aus dem Rahmen fallende, besondere Arbeitsleistungen werden in meinem Arbeitszeugnis nicht erwähnt. *Bitte ankreuzen*

- ja
- nein

**Lösung:** Gehen Sie noch einmal gründlich in Gedanken durch, ob sich für die Zeit Ihrer Beschäftigung in der Firma Anhaltspunkte für einen besonderen Erfolg finden lassen. Dieser darf auch schon etwas länger zurückliegen.

### Fehler 12: Es fehlen arbeitstypische Merkmale

Für Mitarbeiter im Vertrieb wären »Kontaktstärke« und »Ausdauer« arbeitstypische Merkmale. Controllingexperten sollten »Prozesse schnell analysieren« und »effektive Lösungen finden« können. Und Führungskräfte müssen »belastbar« oder »beharrlich« sein. Mit jedem Berufsfeld verbinden Personalprofis spezielle Merkmale, und die gehören auch ins Zeugnis.

Bitte ankreuzen

Eigenschaften, die für mein Arbeitsfeld typisch sind, werden nicht aufgeführt.

- ja
- nein

**Lösung:** Suchen Sie in Internet-Jobbörsen aktuelle Stellenanzeigen, die Ihre Arbeitsaufgaben beschreiben. Wählen Sie dann zwei bis drei typische Merkmale aus. Weisen Sie die Firma darauf hin, dass Sie diese für Ihr Berufsfeld typischen Eigenschaften bei der Erledigung Ihrer Arbeitsaufgaben täglich gezeigt und eingesetzt haben und daher auch wünschen, dass sie im Zeugnis erwähnt werden.

### Fehler 13: Die Formulierung der Gesamtnote wirkt merkwürdig

Jeder Arbeitnehmer, jeder Personalverantwortliche und jeder Fachvorgesetzte weiß, dass Zeugnisse eine Gesamtnote enthalten. Gerade Zeugnisschnellleser suchen sofort nach der zusammenfassenden Leistungsbeurteilung. Formulierungen wie etwa »Die ihm übertragenen Aufgaben erledigte Herr Müller im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit« sind eine klare Abwertung. Da die Zeitangabe »stets« fehlt, wird aus der Note drei (befriedigend) die Note vier (ausreichend), hinzu kommt aber noch die Einschränkung »im Großen und Ganzen« (also nicht immer) und damit liegt die Gesamtnote fünf (also mangelhaft) vor.

Bitte ankreuzen

Die Formulierung meiner Gesamtnote klingt nicht überzeugend.

- ja
- nein

**Lösung:** Nehmen Sie unsere Formulierungshilfen am Ende des Buches zur Hand und »übersetzen« Sie Ihre Gesamtnote. Wenn Sie sich zu schlecht beurteilt fühlen, können Sie auf frühere Zwischenzeugnisse, ehemalige Vorgesetzte oder zufriedene Kunden verweisen. Oft knickt die Firma bei etwas Gegenwind ein und verbessert die Gesamtnote.

#### **Fehler 14: Das interne Sozialverhalten erscheint missverständlich**

Im Zeugnisblock zum internen Sozialverhalten wird beschrieben, wie Sie sich in die Firmenhierarchie eingepasst haben. Hier muss in erster Linie zum Ausdruck kommen, dass Ihre Vorgesetzten mit Ihnen zufrieden waren. Heißt es zum Beispiel »Das Verhalten von Herrn Schmidt gegenüber Kolleginnen und Kollegen war stets einwandfrei«, so wird indirekt mitgeteilt »Es gab laufend Ärger mit dem Vorgesetzten«, denn dieser wird überhaupt nicht erwähnt.

Die Beschreibung meines Verhaltens gegenüber Vorgesetzten und Kollegen klingt so, als ob es manchmal Streit gegeben hat. *Bitte ankreuzen*

- ja
- nein

**Lösung:** Einmalige Vorfälle, beispielsweise ein Streit zum Schluss des Arbeitsverhältnisses, haben im Zeugnis keinen Platz. Die Bewertung des Sozialverhaltens bezieht sich vielmehr auf die gesamte Zeit der Firmenzugehörigkeit. Sorgen Sie also dafür, dass Ihr internes Sozialverhalten positiv beschrieben wird.

#### **Fehler 15: Der professionelle Umgang mit Kunden wird nicht deutlich**

Der Umgang mit Kunden, Lieferanten oder anderen Geschäftspartnern zählt zum externen Sozialverhalten. Die Praxis zeigt: Hier sind die Beschreibungen meist zudürftig. Ein bloßes »Ihr Verhalten gegenüber Kunden war stets vorbildlich« könnte durchaus ergänzt werden mit der Formulierung »wobei ihr

gutes Kontaktvermögen und Verhandlungsgeschick auch hier immer zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit führten«.

*Bitte ankreuzen*

Obwohl ich ständig mit Kunden zu tun hatte, steht darüber kaum etwas im Zeugnis.

- ja
- nein

**Lösung:** Machen Sie Ihr berufliches Profil auch im Arbeitszeugnis deutlich. Wenn Sie täglich mit Kunden zu tun hatten, sollten Sie auf jeden Fall darauf hinwirken, dass das externe Sozialverhalten etwas ausführlicher beschrieben wird.

#### **Fehler 16: Der Kündigungsgrund ist missverständlich**

Die Frage, warum ein Mitarbeiter eine Firma verlassen hat, spielt im Bewerbungsverfahren immer eine wichtige Rolle. Eine erste Auskunft darüber liefert das Zeugnis. In unserer Beratungspraxis erleben wir immer wieder, dass Mitarbeitern wegen Firmeninsolvenz, Umstrukturierung oder allgemeinem Stellenabbau gekündigt wurde. Dann sollte es aber auch im Zeugnis nicht heißen »Das Arbeitsverhältnis wurde zum 31.11.2014 gekündigt« – was schnell übersetzt wird mit »Er hat nicht die gewünschte Leistung gezeigt, deshalb haben wir ihm gekündigt« –, sondern »Das Arbeitsverhältnis musste betriebsbedingt zum 31.11.2014 gekündigt werden«. Dieser Kündigungsformulierung ist eindeutig zu entnehmen, dass die Gründe für die Kündigung nicht beim Arbeitnehmer zu suchen sind.

*Bitte ankreuzen*

Der Kündigungsgrund im Zeugnis klingt mehrdeutig.

- ja
- nein

**Lösung:** Kündigt der Arbeitgeber ohne nähere Begründung, wird dies oft problematisch gesehen. Hier hilft Klartext weiter: Lassen Sie einen Zusatz wie »das schwierige wirtschaftliche Umfeld«, »Insolvenz« oder Ähnliches einfügen.

#### **Fehler 17: Dank und Bedauern fehlen**

Die Dankes-Bedauerns-Formel im Schlussabsatz von Zeugnissen, also etwa »Wir danken ihr für ihre stets engagierte Mitarbeit und bedauern ihr Ausscheiden sehr«, ist nach Meinung

einiger Arbeitsgerichte zwar nicht einklagbar. Wir haben es in unserer Beratungspraxis aber nur selten erlebt, dass eine Firma den Wunsch nach dieser Formulierung rigoros abschlägt. Es kommt eher vor, dass überlastete Personalabteilungen oder überforderte Fachvorgesetzte in kleineren Betrieben diese übliche Schlussformulierung aus Versehen weglassen.

Im Schlussabsatz gibt es keinen Hinweis auf Dank für die Arbeit oder Bedauern über den Weggang. Bitte ankreuzen

- ja
- nein

**Lösung:** Bitten Sie darum, die entsprechende Formel ins Zeugnis aufzunehmen. Sie können sie ja einfach vorformulieren und zusammen mit den anderen Änderungswünschen per E-Mail zusenden, dann haben es die Zeugnisaussteller leichter und Sie haben mit ein wenig Einsatz ein besseres Zeugnis bekommen.

#### **Fehler 18: Die Zukunftswünsche sind mehrdeutig**

Wünsche für die Zukunft sind ebenfalls in Zeugnissen üblich, allerdings wird zwischen beruflichen und privaten Wünschen deutlich unterschieden. Im Idealfall wünscht man weiter Erfolg, auf gar keinen Fall hingegen »Glück für den weiteren Berufsweg«. Denn das heißt übersetzt: »Sie kann nichts, aber vielleicht hat sie ja bei Ihnen mehr Glück (als Verstand)«.

In meinem Zeugnis wird kein Bezug auf Wünsche für eine erfolgreiche berufliche Zukunft genommen. Bitte ankreuzen

- ja
- nein

**Lösung:** Weisen Sie Ihren Arbeitgeber auf die üblichen Gepflogenheiten für Zukunftswünsche hin. Schlagen Sie beispielsweise diese bewährte Formulierung vor: »Wir wünschen ihr für ihren weiteren Berufs- und Lebensweg alles Gute und weiterhin Erfolg.«

#### **Fehler 19: Das Ausstellungsdatum ist wesentlich später als das Austrittsdatum**

Es gibt häufiger Personalabteilungen, in denen das reine Chaos herrscht, oder wichtige Mitarbeiter sind im Urlaub

und Vertreter fühlen sich nicht zuständig, oder es gilt das Prinzip »Wir reagieren erst auf die dritte Erinnerung«. Dies sollte aber nicht zulasten Ihres Zeugnisses gehen. Das Ausstellungsdatum, also die Zeitangabe, die zusammen mit dem Ausstellungsort neben den Unterschriften der Zeugnisaussteller steht, sollte im Idealfall dem Austrittsdatum im Einleitungsabsatz (»war vom 01.01.2013 bis zum 31.12.2014 für uns tätig«) entsprechen. Liegt zwischen Ausstellungs- und Austrittsdatum ein mehrmonatiger Zeitraum, kommen Zeugnisprofis ins Grübeln: Gab es womöglich einen Termin vor dem Arbeitsgericht?

*Bitte ankreuzen*

Das Ausstellungsdatum datiert mehr als drei Monate später als mein Austrittsdatum.

- ja
- nein

**Lösung:** Erklären Sie der Firma, dass Sie laut Zeugnis erfolgreich, kompetent und motiviert mitgearbeitet haben und daher eine indirekte Abwertung durch die Zeitdifferenz befürchten. Üblicherweise wird das Zeugnis dann ohne großes Murren korrigiert.

#### **Fehler 20: Der Zeugnisaussteller ist die falsche Person**

Wenn beispielsweise ein langjährig mitarbeitender Pharmareferent sein Arbeitszeugnis mit einer Unterschrift von der Chefsekretärin bekommt, ist dies nicht in Ordnung. Das Maß der gegenüber dem Mitarbeiter entgegengebrachten Wertschätzung zeigt sich auch daran, dass der zuständige Zeugnisaussteller, etwa der Vorgesetzte, das Arbeitszeugnis unterschrieben hat.

*Bitte ankreuzen*

Ich kenne den Zeugnisaussteller überhaupt nicht.

- ja
- nein

**Lösung:** Sie sollten darauf bestehen, dass Ihr Fachvorgesetzter oder der zuständige Personalverantwortliche, im Idealfall sogar beide, Ihr Zeugnis unterzeichnen. Eine unleserliche Unterschrift allein reicht jedoch nicht aus. Aus dem Zeugnis muss hervorgehen, welche Position der Zeugnisaussteller innehat.

## Auswertung

Wie hat Ihr Arbeitszeugnis in unserem Zeugnis-Test abgeschnitten? Addieren Sie die Anzahl der Kreuze, die Sie bei *ja* gemacht haben, und schauen Sie in der folgenden Auswertung nach.

**13- bis 20-mal ja:** Ihr Zeugnis ist eine totale Katastrophe. Derart viele Fehler zeugen von einer völlig inkompetenten Personalabteilung. Ihr Vorteil: Nachdem Sie einen komplett neuen Gegenvorschlag entwickelt und eingereicht haben, wird man den neuen Zeugnistext gerne vollständig übernehmen, denn das erspart eigene Anstrengungen und ist daher der leichteste Weg.

**7- bis 12-mal ja:** Der übliche Durchschnitt, den wir als Berater zum Thema Arbeitszeugnis kennen. Gravierende Fehler dieser Art und Menge sind unserer Erfahrung nach in jedem zweiten Zeugnis enthalten. Bereiten Sie Ihren Gegenvorschlag gründlich mit guten und nachvollziehbaren Argumenten vor. Stellen Sie ruhig Maximalforderungen, damit Sie an der einen oder anderen Stelle auch einmal nachgeben können.

**4- bis 6-mal ja:** Gar nicht so schlecht, aber eigentlich nicht zu akzeptieren. Prüfen Sie Ihre Verhandlungsposition: Haben Sie einen guten Draht zum ehemaligen Chef? Zum Geschäftsführer? Oder eher zur Personalabteilung? Sie sollten auf jeden Fall aktiv Korrekturen einfordern. Werden diese im ersten Anlauf teilweise abgelehnt, sollten Sie ruhig einen zweiten Anlauf starten, ganz nach der Maxime: Diplomatische Beharrlichkeit führt zum Wunschzeugnis.

**0- bis 3-mal ja:** Prima! Jetzt kommt es darauf an, für wie gravierend Sie die wenigen Mängel in Ihrem Zeugnis halten. Vielleicht scheuen Sie den Aufwand, Nachbesserungen zu verlangen. Andererseits: Zeugnisse begleiten Sie ein Arbeitsleben lang. Ein Änderungsversuch lohnt sich daher eigentlich immer. Ihr Verhandlungsvorteil: Loben Sie die Firma für das gute Zeugnis und weisen Sie darauf hin, dass Sie gerne nur noch zwei, drei kleine Formalien ändern möchten.