
Arbeitszeugnisse in Deutschland

Steffi Grau · Klaus Watzka

Arbeitszeugnisse in Deutschland

Kritische Analysen zu ihrer Erstellung und
Nutzung in der Personalauswahl

Steffi Grau
Unterwellenborn, Deutschland

Klaus Watzka
Jena, Deutschland

ISBN 978-3-658-13919-3 ISBN 978-3-658-13920-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13920-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

„Das haben wir schon immer so gemacht!“ Und wenn man irgendetwas lange genug getan hat, dann wird irgendwann das Nachdenken darüber eingestellt. Man macht einfach. Eine Verrichtung wird zum Ritual. Die kritische Frage nach der Sinnhaftigkeit oder gar die grundsätzliche Frage, ob man auf eine Aktivität vielleicht gänzlich verzichten könnte, wird dann nicht mehr gestellt. Allenfalls wird überlegt, wie man sich der Tätigkeit mit möglichst wenig Anstrengung und Zeitaufwand entledigen könnte. Standardisierung, Verzicht auf Individualisierung und Vermeidung jeglicher Diskussion und Konflikte um die Aktivität sind dann die Lösung. Diese schablonenhafte Erstarrung raubt einer Tätigkeit dann den letzten Rest an Sinnhaftigkeit, den sie irgendwann einmal vielleicht gehabt hat.

Es gibt etliche gute Gründe anzunehmen, dass viele dieser Aspekte auf die Erstellung von Arbeitszeugnissen zutreffen. Ein distanzierter, kritischer Blick lässt den Verdacht aufkommen, dass hier in deutschen Unternehmen vielfach ein relativ „sinnfreies Ritual“ tapfer durchgezogen wird. Der Gesetzgeber schreibt es ja vor und außerdem haben wir es schon immer so gemacht. Aber auch Gesetze sind nicht bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag aus Stein gemeißelt. Wenn eine Aktivität als nicht mehr zielführend identifiziert und nur noch als bürokratische Last empfunden wird, dann sind alle beteiligten Akteure aufgerufen, substantielle Veränderungen herbeizuführen oder gar den Mut zu haben, dem Spuk ein gänzlichendes Ende zu setzen.

Diese Grundskopsis war für uns der Anlass, über einen empirischen Ansatz den Prozess der Erstellung von Arbeitszeugnissen und den Prozess der Analyse von Arbeitszeugnissen einmal näher kritisch zu durchleuchten. Die Befunde enthalten etliche interessante Einsichten in die Zeugnispraxis in Deutschland, die zumindest nachdenklich machen sollten.

Empirische Untersuchungen kosten Geld. Ohne finanzielle Förderung sind sie nicht machbar. Wir bedanken uns daher ganz herzlich bei Prof. Dr. Heike Kraußlach als Prorektorin für Forschung und Entwicklung an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena und bei Prof. Dr. Martin Bösch als Vertreter des Alumni-Vereins am Fachbereich Betriebswirtschaft für ihre großzügige Unterstützung, ohne die das Vorhaben nicht möglich gewesen wäre.

Fertigen Büchern sieht man nicht an, wieviel Detailarbeit rein über die Konzipierung des Inhalts hinaus vonnöten ist. Ohne unsere engagierte und aufmerksame Korrekturleserin wäre das Werk in der vorliegenden Form nicht möglich gewesen. Sie hat das Manuskript von etlichen Fehlern und sprachlichen Unzulänglichkeiten befreit. Wir bedanken uns daher ganz herzlich bei Saskia Bach. Alle verbleibenden Fehler gehen selbstverständlich zu Lasten der Autoren.

Unterwellenborn, Deutschland
Jena, Deutschland
im Juli 2016

Steffi Grau
Klaus Watzka

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen	1
1.1 Einführung	1
1.2 Rechtliche Grundlagen des Zeugnisanspruchs	5
1.3 Arbeitszeugnisse im internationalen Vergleich	15
1.4 Kritische Anmerkungen zur derzeitigen Zeugnispraxis	23
Literatur	38
2 Empirische Untersuchungsmethodik	41
2.1 Forschungsdesign	41
2.2 Struktur des Samples	45
Literatur	47
3 Erstellung von Arbeitszeugnissen	49
3.1 Erstellungshäufigkeit, Zeitaufwand und Übergabezeitpunkt	49
3.2 Zuständigkeit für die Zeugniserstellung	56
3.3 Eingesetzte Hilfsmittel	58
3.4 Kompetenz der Zeugnisersteller	64
3.5 Einbindung von Vorgesetzten und Mitarbeitern	72
3.6 Bewertungskriterien in qualifizierten Zeugnissen	77
3.7 Konflikte um das Arbeitszeugnis	78
3.8 Subjektive Einschätzung der Zeugnisbedeutung	83
3.9 Einheitlichkeit der Zeugnisformulierung	86
Literatur	89
4 Nutzung von Arbeitszeugnissen	91
4.1 Zuständigkeit für die Zeugnisanalyse	91
4.2 Nutzungsintensität bei der Personalauswahl	93
4.3 Nutzungsart bei der Personalauswahl	98
4.4 Nutzeinschätzung für die Personalauswahl	101
4.5 Kompetenz der Zeugnisanalytiker	106

4.6	Objektivität der Zeugnisinterpretation	111
4.7	Bewertung von Alternativkonzepten	116
	Literatur	120
5	Handlungsimplicationen	121
5.1	Zusammenfassende Ergebnisdarstellung	121
5.2	Optimierungen innerhalb der derzeitigen Zeugnispraxis	121
5.3	Referenzschreiben als Zeugnisalternative	132
5.4	Entwurf eines alternativen Zeugniskonzepts	135
5.5	Akzeptanz des alternativen Zeugniskonzepts	149
5.6	Schlusswort	153
	Literatur	154

Die Autoren



Steffi Grau ist Absolventin des Masterstudiengangs „General Management“ und des Bachelorstudiengangs „Business Administration“ (Schwerpunkte: Personalwirtschaft und Wirtschaftsrecht) der Ernst-Abbe-Hochschule in Jena. Sie war wegen außergewöhnlicher Studienleistungen 2012 Stipendiatin im Deutschlandstipendium. Einen längeren Praxisaufenthalt absolvierte sie im Rahmen ihres Studiums bei der Postbank AG. Wissenschaftlich setzte sie sich u. a. intensiv mit der Frage der variablen Vergütung für Risk Taker im Bankensektor auseinander. Seit Ende 2015 ist Steffi Grau als Personalreferentin in einem mittelständischen Unternehmen der Medizintechnikbranche im Raum Nordbayern tätig.



Prof. Dr. rer. pol. Klaus Watzka Jahrgang 1959, studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bayreuth und Siegen. Nach dem Examen zum Diplomkaufmann im Jahr 1984 folgte eine 5-jährige Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personal-Management der Universität Siegen. In diese Zeit fällt auch die Anfertigung der Dissertation zur interdisziplinären Thematik „Betriebliche Reintegration von Arbeitslosen“. Die Arbeit wurde 1990 mit dem Forschungspreis der Bundesanstalt für Arbeit ausgezeichnet. Es folgte eine dreijährige Tätigkeit im Personalbereich der Mercedes-Benz AG.

Im Werk Gaggenau war er zusammen mit seinem Team verantwortlicher Personalbetreuer für etwa 500 Angestellte, insbesondere aus den logistischen Bereichen. Zusätzlich nahm er für alle 2000 Angestellten des Gesamtwerkes die Querschnittsfunktion „Gehaltsplanung“ wahr. Im Jahr 1993 erfolgte der Ruf auf die Professur „Allgemeine Betriebswirtschaft, insbesondere Personalwirtschaft“ an die FH Jena. Neben dem Aufbau des eigenen Schwerpunktgebiets übernahm er in etlichen Ämtern der akademischen Selbstverwaltung Aufbauaufgaben für die gesamte Hochschule. Ein

zentrales Element der Lehre im Fach „Personalwirtschaft“ sind seit 15 Jahren Projektarbeiten in der regionalen Wirtschaftspraxis. Im Jahr 2010 wurde ein studentisches Projekt für die Bosch Solar Energy AG/Erfurt mit dem TheoPrax-Preis ausgezeichnet. Klaus Watzka ist Autor zahlreicher Fachaufsätze, insbesondere aus den Bereichen Personalmanagement und Mitarbeiter-/Unternehmensführung. Sein besonderes Interesse gilt interdisziplinären Themen an der Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaft und Psychologie. Über sieben Jahre war er zudem als Aufsichtsrat beim größten Thüringer Zeitarbeitsunternehmen, GeAT AG/Erfurt, tätig. Im Jahr 2011 veröffentlichte er bei Springer Gabler ein Werk zu „Zielvereinbarungen im Unternehmen“, im Jahr 2014 das Buch „Personalmanagement für Führungskräfte“ und im Jahr 2016 erschienen die beiden Bände „Ziele formulieren“ und „Zielbasiert vergüten“ in der Essentials-Reihe.

Kommentare, Kritik und Verbesserungsvorschläge zum vorliegenden Buch sind jederzeit herzlich willkommen unter den E-Mail-Adressen: st.grau91@gmx.de oder klaus.watzka@t-online.de