



Leseprobe aus: Müllerschön, Bewerber professionell auswählen, ISBN 978-3-407-29178-3

© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29178-3>

## Welche Aussagen macht der Lebenslauf?

Der Lebenslauf ist mit Sicherheit der aussagekräftigste Teil in den Bewerbungsunterlagen. Er enthält Aussagen über die persönliche Entwicklung, ob im Laufe des Berufslebens Schwerpunkte gesetzt wurden und Aussagen über die Karriereentwicklung der Bewerber. So ist zu erkennen, ob es Lücken im Lebenslauf gibt und ob sich der Bewerber in den Qualifikationsanforderungen gesteigert hat oder es eventuell sogar Rückwärtsentwicklungen bezüglich der Anforderungen oder den Verantwortungsbereichen gab. Bis vor kurzem wurde teilweise noch wild spekuliert, wenn ein Bewerber eine Zeit lang arbeitslos war. Bei einer Arbeitslosenquote von teilweise über zehn Prozent ist es aber sehr wahrscheinlich, dass ein Bewerber für eine gewisse Zeit ohne Beschäftigung war, ohne dass dadurch negative Aussagen über seine Qualifikation, sein Verantwortungsbewusstsein oder seine Motivation gemacht werden können.

Der Lebenslauf ist deshalb so bedeutend, da er »harte Kriterien« enthält, die jederzeit nachprüfbar sind und er eine ökonomische Möglichkeit darstellt, sich schnell einen Überblick über die Eignung eines Bewerbers zu machen.

Zusammenfassend lässt sich dies wie folgt (s. S. 43) darstellen:

**Prüfen Sie den Lebenslauf auch auf Unregelmäßigkeiten**

### Kriterien zur Bewertung des beruflichen Erfolgs und der Karriereorientierung

Für die Bewertung des beruflichen Erfolgs sind die Verlaufskurve und die Logik der Entwicklung besonders wichtig. Im Einzelnen sind dies folgende Gesichtspunkte:

- Völlig akzeptabel oder sogar wünschenswert sind häufigere Stellenwechsel bei jüngeren Bewerbern.
- Ein Stellenwechsel nach einer längeren Zugehörigkeitsdauer kann ein Zeichen von Unzufriedenheit über den persönlichen Werdegang in der jeweiligen Firma darstellen. Es empfiehlt sich, dies später im Interview unbedingt zu hinterfragen. Wiederholte Stellenwechsel nach ein- bis zweijähriger Zugehörigkeitsdauer sollten ebenfalls hinterfragt werden, da dies auf eine Arbeitgeberkündigung hinweisen kann.

- Führungskräfte hatten vor ihrer ersten Übernahme von Führungsaufgaben meist drei bis fünf verschiedene Stellen oder Positionen (in größeren Betrieben). In Bezug auf die Veränderung der Führungsspanne sollte Rücksicht darauf genommen werden, dass in der Produktion, im Vertrieb oder im Marketing die Führungsspanne meist höher ist als zum Beispiel im Forschungs- und Entwicklungsbereich.

■ Lebenslauf	■ Beobachtbare Merkmale	■ Geben Hinweise auf
Form	Die Angaben sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ lückenlos</li> <li>■ vollständig</li> <li>■ übersichtlich</li> </ul>	Offenheit Sorgfalt berücksichtigt Interessen des Lesers (= Kunden)
Alter	Entspricht es den Anforderungen	bisherige Entwicklung
Ausbildung Schule/Lehre/Universität	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ anforderungsgemäß</li> <li>■ breit</li> <li>■ spezialisiert</li> </ul>	fachliche Qualifikation
Beruf	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ anforderungsgemäß</li> <li>■ breit</li> <li>■ spezialisiert</li> <li>■ zukunftsorientiert</li> </ul>	fachliche Qualifikation
Berufserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ anforderungsgemäß</li> <li>■ einschlägig</li> <li>■ breit</li> <li>■ spezialisiert</li> </ul>	fachliche Qualifikation bisherige Entwicklung
Stellenwechsel Karriereorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zielgerichtet</li> <li>■ Häufigkeit</li> <li>■ Verweildauer</li> <li>■ Gehaltswachstum</li> <li>■ Veränderungen der Aufgaben</li> <li>■ aufsteigend; Brüche</li> <li>■ Bestätigungen durch</li> <li>■ Beförderungen</li> <li>■ Führungsspanne</li> </ul>	Zielorientierung Karriereorientierung Beständigkeit Flexibilität Verantwortungsbereitschaft
Besondere Kenntnisse oder Fähigkeiten	Zum Beispiel Sprachen	fachliche Qualifikation
Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Häufigkeit</li> <li>■ Breite – Spezialisierung</li> </ul>	Lernbereitschaft

## Welche Aussagen machen Arbeitszeugnisse?

Jeder Arbeitgeber ist verpflichtet auf Wunsch des Mitarbeiters ein qualifiziertes Arbeitszeugnis zu verfassen, das Aussagen über die Tätigkeit, Leistung und gegebenenfalls Führung enthält. Die gesetzlichen Regelungen, die ursprünglich zum Schutze der Mitarbeiter vereinbart wurden und im Folgenden dargestellt werden, haben in der Zwischenzeit deutliche Nachteile für die Mitarbeiter erhalten, da die wirkliche Leistung und das Sozialverhalten nicht mehr ernsthaft aus dem Zeugnis entnommen werden kann. Die Arbeitszeugnisse werden heutzutage oft geschönt oder sind so verklausuriert, dass sie immer wieder falsch interpretiert und falsch bewertet werden. Aus rechtlicher Sicht müssen folgende Kriterien bei der Zeugnisformulierung berücksichtigt werden.

- Arbeitszeugnisse müssen der Wahrheit entsprechen: Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Leistungen des Mitarbeiters wahrheitsgemäß darzustellen. Es muss deutlich erkennbar sein, ob der Mitarbeiter schwache oder schlechte Leistungen erbracht hat. (Persönlicher Kommentar: Schön wäre es, wenn dies in der Praxis auch aufgrund der Arbeitsgerichtsentscheidungen möglich wäre.)
- Das Arbeitszeugnis muss vollständig sein: Sämtliche Tätigkeiten, die der Mitarbeiter während des Beschäftigungsverhältnisses ausgeführt hat, müssen dargestellt sein.
- Das Zeugnis muss wohlwollend formuliert sein: Die Bewertungen müssen so formuliert sein, dass die berufliche Entwicklung dadurch nicht behindert wird. (Toller Anspruch: Aber was passiert, wenn ein Mitarbeiter wirklich ein sehr schwaches oder gar destruktives Verhalten gezeigt hat?)
- Das Arbeitszeugnis muss offen und verständlich formuliert sein: Dies bedeutet, dass sogenannte Geheimcodes nicht zulässig sind.

Ein Zeugnis ist aussagefähig, wenn erkennbar ist, in welchen Bereichen jemand seine Stärken und Schwächen hat, also eine Beurteilung der Leistung als auch des persönlichen Verhaltens vorgenommen wurde und wenn die Arbeitsinhalte, die Tätigkeitsdauer und der Grund des Ausscheidens aufgeführt sind. Da die Gesetzgebung hier in sich widersprüchlich ist und die Arbeitsgerichte bei Rechtsstreitigkeiten heute meist zugunsten der Mitar-

beiter entscheiden und Mitarbeiter zum Teil wegen einzelner »störender« Wörter im Arbeitszeugnis vor Gericht ziehen, schreiben häufig Mitarbeiter oder Führungskräfte ihre Zeugnisse selbst. Zum einen aus Bequemlichkeit des zuständigen Vorgesetzten, zum Teil auch aus der Befürchtung heraus, bei Fehlern arbeitsrechtliche Probleme zu bekommen. Dies führt dazu, dass viele Zeugnisse geschönt sind und somit keine gültigen Aussagen über die Qualifikation und Persönlichkeit der Mitarbeiter mehr machen.

Es sollte trotz aller Widrigkeiten durch die Gesetzgebung jedoch beim Lesen der Zeugnisse immer berücksichtigt werden, dass die persönliche Leistung einerseits umgebungsabhängig und andererseits von der Einschätzung und der persönlichen Sympathie des jeweiligen Vorgesetzten abhängig ist und deshalb ein Arbeitszeugnis eigentlich nur unter Berücksichtigung der konkreten Verhältnisse korrekt bewertet werden kann. Da Sie aber als potenziell zukünftiger Arbeitgeber die Bedingungen unter denen das Zeugnis zustande kam nicht kennen, ist der Aussagegehalt eines Arbeitszeugnisses niedrig und deshalb mit viel Vorsicht zu genießen.

Ein Arbeitszeugnis kann deshalb höchstensfalls ein Baustein bei der Entwicklung des Gesamteindrucks vom Bewerber sein. Interessant ist vielleicht noch der Vergleich mehrerer Arbeitszeugnisse. Wenn dann wiederholt auf vergleichbare Stärken oder Schwächen verwiesen wird, könnte dies ein Anhaltspunkt für ein wirklich reales Verhalten sein. Dennoch ist Vorsicht angebracht, da Mitarbeiter ihre Zeugnisse – wie bereits festgestellt – häufig selbst schreiben. Mir persönlich ist ein konkretes Beispiel bekannt, in dem in mehreren Zeugnissen hintereinander absatzweise exakt der gleiche Text enthalten war.

**Seien Sie vorsichtig, da sich viele Führungskräfte von den Mitarbeitern einen Zeugnisenwurf machen lassen**

**Ein Arbeitszeugnis ist dann vollständig, wenn es folgende Informationen enthält:**

- Dauer der Betriebszugehörigkeit.
- Art der Tätigkeit.
- Inhalte der wahrgenommenen Funktion.
- Beurteilung der dabei erbrachten Leistung.
- Beurteilung des sozialen oder Führungsverhaltens.
- Grund des Ausscheidens.

## Die Sprache der Arbeitszeugnisse

Wie bereits dargestellt, ist der Arbeitgeber der Wahrheit und Offenheit gegenüber verpflichtet. Es darf also beim Zeugnis keinen Geheimcode geben. Es gibt auch nicht wirklich einen Geheimcode, es hat sich aber in den letzten Jahren eine gemeinsame Zeugnissprache herauskristallisiert, die eine Interpretation erleichtern soll. Es stellt sich jedoch trotzdem die Frage, ob der Zeugnisschreiber die gängigen Formulierungen der Zeugnissprache kennt oder sie unter Umständen unbewusst falsch anwendet. Außerdem stellt sich die wichtige Frage, ob der Zeugnisschreiber die Bedeutung des Zeugnisses zu würdigen weiß.

Insgesamt lässt sich sagen, dass Zeugnisse, die in Kleinbetrieben geschrieben wurden, mit weit mehr Großzügigkeit zu interpretieren sind, als Zeugnisse aus großen Organisationen, in denen das Zeugnis meist durch die Personalabteilung, hoch professionell, nach den bestehenden Regeln geschrieben wurde. Die Konsequenz aus dieser Praxis ist, dass nicht einzelne Arbeitszeugnisse, sondern alle beigelegten Zeugnisse eines Bewerbers als einen Gesamteindruck zu interpretieren beziehungsweise zu übersetzen sind. Hier können dann firmenübergreifend persönliche Stärken und Schwächen deutlich werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Verklausulierung der Arbeitszeugnisse immer zu einer Unschärfe bei der Interpretation führt.

Im Folgenden erhalten Sie im ersten Schritt eine auf den Punkt gebrachte Zusammenfassung über die sich in den letzten Jahren herauskristallisierten Zeugnisformulierungen mit der jeweiligen Übersetzung in Schulnoten. Hierzu wird die Tabelle jeweils senkrecht gelesen. (CH = Schulnoten der Schweiz; D = Schulnoten in Deutschland). Ein sehr gutes, also ein sogenanntes Einser-Zeugnis in Deutschland, wird demnach wie folgt gelesen: »Er hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt.«

## Übersetzung der Zeugnissprache in Schulnoten

■ Note						
D	1	2	3	4	5	6
CH	6	5	4	3	2	1
Er / sie hat						
a	0	0	0	0	sich bemüht	
die ihm / ihr übertragenen Arbeiten						
b	stets	stets	0	0	0	
zu unserer						
c	vollsten	vollen	vollen	0	0	
Zufriedenheit						
d	erledigt	erledigt	erledigt	erledigt	zu erledigen	

Beachtet werden kann:

- Wird die Zufriedenheit gekennzeichnet durch »vollste«, »voll« oder bleibt sie ungekennzeichnet?
- War der Arbeitgeber »stets« mit den Leistungen des Arbeitnehmers zufrieden oder sagt das Zeugnis über diesen Punkt nichts?
- Hat der Arbeitnehmer die Arbeiten erledigt oder sich nur bemüht?

## Differenzierte Formulierungsbeispiele mit Schulnoten verbunden

Folgende Formulierungen stellen die Basis der Eignungs- und Qualitätsabstufungen dar.

Note	Arbeitsleistung	Verhalten	Führungsqualität
1 außergewöhnlich gut, sehr gut	Wir waren mit seinen Leistungen jederzeit und in jeder Hinsicht außerordentlich zufrieden. Seine Leistungen haben jederzeit und in jeder Hinsicht unsere volle Anerkennung gefunden. Er hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt.	Er förderte aktiv die Zusammenarbeit. Er war kontakthilffähig und -fähig, gab bereitwillig rechtzeitige, vollständige Informationen. Er war stets hilfsbereit, übte und akzeptierte sachliche Kritik. Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern war stets vorbildlich.	Er verstand es, die Mitarbeiter zu überzeugen. Er informierte die Mitarbeiter vollständig, förderte deren Weiterbildung und delegierte Aufgaben und Verantwortung. Er arbeitete selbstständig nach klarer, durchdachter eigener Planung und strebte optimale Lösungen mit Erfolg an.
2 überdurchschnittlich gut	Er hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt. Seine Leistungen haben unseren Erwartungen in jeder Hinsicht und in bester Weise entsprochen. Wir waren mit seinen Leistungen während der gesamten Beschäftigungszeit voll und ganz zufrieden. Seine Leistungen haben unsere volle Anerkennung gefunden.	Er unterstützte die Zusammenarbeit, fand schnell und leicht Kontakt und war immer informationsbereit. Er war stets hilfsbereit, übte und akzeptierte sachliche Kritik. Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern war vorbildlich.	Er verstand es, die Mitarbeiter zu überzeugen. Er informierte die Mitarbeiter vollständig, förderte deren Weiterbildung und delegierte Aufgaben und Verantwortung. Er arbeitete selbstständig nach klarer eigener Planung und strebte optimale Lösungen mit Erfolg an.
3 durchschnittlich/ befriedigend	Wir waren mit seinen Leistungen voll/jederzeit zufrieden. Er hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht entsprochen. Er hat die ihm übertragenen	Er arbeitete gern mit anderen zusammen, fand schnell und leicht Kontakt und war informationsbereit. Er bot seine Hilfe an und war bereit, sachliche	Er überzeugte die Mitarbeiter und förderte die Zusammenarbeit. Er informierte die Mitarbeiter über das sachlich Notwendige, regte Weiterbildung

■ Note	■ Arbeitsleistung	■ Verhalten	■ Führungsqualität
	Arbeiten zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.	Kritik zu üben und zu akzeptieren. Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten war einwandfrei.	an und delegierte oft Aufgaben und Verantwortung. Er arbeitete selbstständig und strebte optimale Lösungen meist mit Erfolg an.
4 unterdurchschnittlich/ nicht befriedigend	Wir waren mit seinen Leistungen zufrieden. Er hat zufriedenstellend gearbeitet. Er hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit erledigt.	Er informierte sachlich richtig, aber nicht immer ausreichend und rechtzeitig. Er war hilfsbereit, konnte aber nicht immer sachliche Kritik vertragen. Sein Verhalten gab keinen Anlass zu Beanstandungen.	Er überzeugte die Mitarbeiter und förderte die Zusammenarbeit. Er informierte die Mitarbeiter über das sachlich Notwendige. Regte Weiterbildung an und delegierte oft Aufgaben und Verantwortung. Er arbeitete selbstständig und strebte sinnvolle Lösungen meist mit Erfolg an.
5 mangelhaft/ schlecht	Er führte die ihm übertragenen Arbeiten mit Fleiß und Interesse aus. Seine Leistungen haben unseren Erwartungen in etwa entsprochen. Er hat die ihm übertragenen Arbeiten im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt.	Er informierte sachlich richtig, aber nicht immer ausreichend und rechtzeitig. Er war im Allgemeinen hilfsbereit, aber akzeptierte nicht immer sachliche Kritik. Sein Verhalten im Dienst war angemessen.	Er setzte sich durch, zeigte sich offen für die Weiterbildung der Mitarbeiter und delegierte oft Aufgaben, erfasste das Wesentliche und bemühte sich, sinnvolle Lösungen zu erreichen.
6 unzureichend/ sehr schlecht	Er zeigte für seine Arbeit Verständnis. Er hat sich bemüht, den an ihn gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Er hat sich bemüht, die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erledigen.	Er informierte meist sachlich richtig, aber oft nicht ausreichend und rechtzeitig. Er war im Allgemeinen hilfsbereit, sachlich begründete Kritik akzeptierte er nicht immer. Sein Verhalten im Dienst war angemessen.	Er setzte sich durch, zeigte sich offen für die Weiterbildung der Mitarbeiter und delegierte oft Aufgaben, erfasste das Wesentliche und bemühte sich, sinnvolle Lösungen zu erreichen.

Weitere Formulierungen der gemeinsamen Zeugnissprache sind die folgenden Aussagen:

■ Verschlüsselte Zeugnisaussage	■ Bedeutung
Er bemühte sich, den Anforderungen gerecht zu werden.	Er hat versagt.
Er hat versucht, die ihm gestellten Aufgaben zu lösen.	Die Versuche verliefen ohne Erfolg.
Er hatte Gelegenheit, alle lohnbuchhalterischen Aufgaben zu lösen.	Die Gelegenheit war zwar vorhanden, die Ergebnisse jedoch enttäuschten.
Er hat alle Aufgaben ordnungsgemäß erledigt.	Er ist ein Bürokrat, der keine Eigeninitiative entwickelt.
Er hat sich im Rahmen seiner Fähigkeiten eingesetzt.	Er hat getan, was er konnte, aber das war nicht viel.
Er zeigte für seine Arbeit Verständnis.	Er war faul und hat nichts geleistet.
Durch seine Geselligkeit trug er zur Verbesserung des Betriebsklimas bei.	Er neigt zu übertriebenem Alkoholgenuss.
Im Kollegenkreis galt er als toleranter Mitarbeiter.	Für Vorgesetzte ist er ein schwerer Fall.
Er war sehr tüchtig und wusste sich gut zu verkaufen.	Er ist ein unangenehmer Mitarbeiter.
Wegen seiner Pünktlichkeit war er stets ein gutes Vorbild.	Er ist geistig inflexibel und in jeder Hinsicht un kreativ.
Wir lernten sie als umgängliche Kollegin kennen.	Viele Mitarbeiter sahen sie lieber von hinten als von vorn.
Sie ist eine zuverlässige (gewissenhafte) Mitarbeiterin.	Sie ist zur Stelle, wenn man sie braucht, allerdings ist sie nicht immer brauchbar.
Besonders zu Vorgesetzten hatte er ein gutes Verhältnis, sein Verhalten störte nie das Klima der Abteilung, Spannungen gab es nicht.	Er ist ein Mitläufer ohne Profil, zu nachgiebig und ein typischer Ja-Sager.
Wir haben uns in gegenseitigem Einvernehmen von diesem aktiven Mitarbeiter getrennt.	Er hat ständig gegen Beschlüsse gestimmt und Opposition erzeugt. Wir mussten ihm daher kündigen.
Der Mitarbeiter scheidet zum X in gegenseitigem Einvernehmen (aus dem Unternehmen) aus.	Ihm wurde gekündigt.
Er verlässt uns auf eigenen Wunsch. Wir bedauern sein Ausscheiden sehr und wünschen ihm für die Zukunft alles Gute.	Das Unternehmen verliert den Arbeitnehmer sehr ungen.

■ Verschlüsselte Zeugnisaussage	■ Bedeutung
Er verlässt uns auf eigenen Wunsch. Wir bedauern sein Ausscheiden und wünschen Ihm für die Zukunft alles Gute.	Das Unternehmen verliert den Arbeitnehmer ungerne.
Der Mitarbeiter verlässt uns auf eigenen Wunsch.	Der Mitarbeiter hinterlässt keine Lücke.
Wir bedanken uns für seine Mitarbeit.	Endlich ist er weg.
Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute, auch Erfolg.	Die Leistung wird hier zum Schluss noch negativ beurteilt.
Er erledigte die ihm übertragenen Arbeiten mit Fleiß und war stets willens, sie termingerecht zu beenden.	Absolut unzureichende Leistung.
Er verfügt über Fachwissen und zeigt ein gesundes Selbstvertrauen.	Geringes Fachwissen, was er mit großer »Klappe« zu übertünchen versucht.
Er was Neuem gegenüber stets aufgeschlossen.	Er vermochte Neuerungen nicht geistig zu verarbeiten und sinnvoll anzuwenden.
Er verstand es, die Aufgaben mit Erfolg zu delegieren und setzte sich für die Förderung der Mitarbeiter ein.	Er hat selbst kaum gearbeitet und nicht delegierbare Führungsaufgaben übertragen. Durch Gehaltsanhebungen wurde Führungskritik an sich abgehalten.
Wir haben ihn als einsatzwilligen und sehr beweglichen Mitarbeiter kennen gelernt, der stets bemüht war, die ihm übertragenen Aufgaben zur vollsten Zufriedenheit in seinem und im Interesse der Firma zu lösen.	Er hat den Arbeitgeber auf sehr geschickte Art bestohlen.
Allen Aufgaben hat er sich mit Begeisterung gewidmet.	Er war ohne jegliche fachliche Qualifikation und deshalb erfolglos.
Er hat dabei auch brauchbare Vorschläge gemacht.	Manchmal!
Bei der Einführung des x/y/z-Produktes hat er sich mit ganzer Kraft eingesetzt und damit bewiesen, dass er ein guter Verkäufer sein kann.	Was er normalerweise nicht ist.
Wir schätzen ihn als einen eifrigen Mitarbeiter, der die ihm gemäßen Aufgaben schnell und sicher bewältigte.	Nämlich die anspruchlosen Aufgaben.
Er hat unserer Organisation reges Interesse entgegengebracht.	Geleistet hat er jedoch nichts.
Während der Zeit seiner Anwesenheit hat er durchaus gute Leistungen erbracht.	Er neigt zu Bummelei.