

# Die Leistungsbewertung im Arbeitszeugnis

Die Bewertung und Beurteilung der Leistungen sind das Kernelement eines Arbeitszeugnisses. Zu beachten sind dabei besonders die folgenden Punkte:

## Relevanz

Es sollten nur jene Leistungen bewertet werden, die im Bezug zur Stelle, Funktion und Position relevant sind und das Niveau und die Ansprüche angemessen widerspiegeln. Es kann empfehlenswert sein, gewisse Gewichtungen mit den Bedürfnissen und Laufbahnzielen des Mitarbeiters abzustimmen und diese mit ihm zu besprechen.

## Konkretisierungsgrad

Leistungen sollten möglichst konkret und für den Zeugnisleser nachvollziehbar umschrieben werden. Damit kann sich der Zeugnisleser ein konkretes Bild machen und das Zeugnis gewinnt erheblich an Glaubwürdigkeit. Dies veranschaulicht als Beispiel die folgende allgemein gehaltene Aussage *"Frau Meier führte ihre Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit aus"* gegenüber der folgenden, wesentlich konkreteren und aufgabenbezogeneren Formulierung:

*"Das Ausstellen von Gutachten gehörte zu den wichtigsten Aufgaben von Frau Meier. Dies erforderte Einfühlungsvermögen, sehr genaues Arbeiten und besondere Termintreue. Alle diese Anforderungen erfüllte Frau Meier qualitativ und quantitativ sehr gut".*

## Anspruchsniveau

Beim Anspruchsniveau und den Anforderungen an die Leistungserbringung sollten bei der Leistungsbeurteilung die zwangsläufig individuellen Ansprüche der Führungskraft, welche die Leistungen immer am besten beurteilen kann, die für das Unternehmen relevanten Anforderungen und Prioritäten und die Usancen der Branche in einem ausgewogenen Verhältnis beachtet werden.

## Belege und Qualifikationen

Eine wertvolle Hilfe zur objektiven Beurteilung von Leistungen sind Qualifikationen, Protokolle von Leistungsgesprächen, Zielvereinbarungen, zurückliegende Zwischenzeugnisse und dergleichen. Solche Unterlagen dienen nicht nur der objektiven Leistungsbewertung über einen längeren Zeitraum hinweg, sondern sind beim Besprechen von Zeugnissen mit Mitarbeitern, im Falle von Klagen und späteren Zeugnisreklamationen auch Belege mit Fakten und Beweiskraft. Kundenkorrespondenz, Memos, Arbeitsproben, Weiterbildungsbelege, Projektleistungen und mehr können weitere hilfreiche Unterlagen sein.

## Ganzheitlichkeit der Leistungsbeurteilung

Im Gegensatz zum einfachen Zeugnis wird im qualifizierten Zeugnis ganzheitlich auf die Leistung eingegangen. Sie sollten sich darum bemühen, die Gesamtleistung des Arbeitnehmers zu würdigen. Versuchen Sie seiner individuellen Besonderheit gerecht zu werden: Leistungsqualität, Können, Arbeitsweise, Belastbarkeit, Motivation, Engagement, Sozialverhalten – um einige Beispiele zu nennen. Bedenken Sie, dass es nicht ausreicht, nur die Leistungen oder nur das Verhalten des Arbeitnehmers zu beurteilen. Das Zeugnis muss der Wahrheit entsprechen, von verständigem Wohlwollen für den Arbeitnehmer getragen sein und darf ihm sein weiteres berufliches Fortkommen nicht erschweren. Dies ist nicht nur ein gesetzlicher Anspruch, sondern zugleich auch einer der Fairness.

## Ungenügende und negative Leistungsbeurteilungen

Es ist sehr wohl zulässig, im Zeugnis negative Äusserungen zu machen, wenn diese relevant sind. Wir gehen in diesem Buch an mehreren Stellen auf diese Problematik ein. Fehlverhalten, völlig ungenügende Leistungen, massiver Vertrauensbruch oder sexuelle Belästigungen können und müssen zur Sprache kommen, gelegentliches Fehlverhalten wie z.B. einmaliges Zuspätkommen oder gelegentliche Sorgfaltsmängel dagegen nicht. Einmalige Vorfälle dürfen nicht aufgenommen oder verallgemeinert werden. Auch einmalige Ermahnungen dürfen im Zeugnis nicht erwähnt werden.

## **Detailierungsgrad**

Die Art der Tätigkeit und die Dauer der Beschäftigung sind die wichtigen Entscheidungskriterien, ob Sie zu allen Leistungspunkten detaillierte Angaben machen. Grundsätzlich gilt: Je länger und qualifizierter ein Arbeitnehmer beschäftigt war, desto ausführlicher, präziser und differenzierter sollte auf seine Leistungen eingegangen werden. War die Arbeitsdauer kurz, genügt eine allgemeine Beschreibung der Leistung. Sie können die Leistungen eher generell beurteilen oder sich auf einzelne Leistungskriterien wie Arbeitsbereitschaft, Können, Belastbarkeit etc. konzentrieren.

## **Systematik und Vollständigkeit der Leistungsbewertung**

Die Systematik und Vollständigkeit einer Leistungsbewertung ist allgemein, besonders aber bei Zeugnissen für Führungskräfte und Fachleute oder bei anspruchsvollen Schlüsselpositionen, äusserst wichtig. *Was soll wie und in welcher Reihenfolge* bewertet werden, sind beispielsweise einige Fragen. Mindestens für die wichtigen und relevanten Leistungen und Kernaufgaben empfehlen wir die PAKIG-Systematik:

1. **P**osition/Funktion
2. **A**ufgabe und Ziel
3. **K**ernkompetenzen/Arbeitsstil
4. **I**ndividueller Arbeitserfolg
5. **G**esamtbewertung

Diese Systematik bewertet Leistungen substanziell und prägnant und konzentriert sich auf die wesentlichen Aspekte, womit der Zeugnisleser über einen Leistungsbereich kompakt und im ganzheitlichen Zusammenhang informiert wird. Man läuft damit auch weniger Gefahr, floskelhafte und allgemeingültige Zeugnisse zu verfassen. Das folgende Beispiel veranschaulicht diese fünf Elemente einer ganzheitlichen und aussagekräftigen Leistungsbewertung:

1. *Position/Funktion* In seiner Position als Marketingleiter für das Marktsegment Privat Consumer
2. *Aufgabe und Ziel* war es die Kernaufgabe von Herrn Muster, Werbekampagnen für alle Produkte mit dem Ziel der Absatzförderung zu entwickeln.
3. *Kernkompetenzen* Seine Kreativität, seine konsequente Kundenorientierung und sein konzeptionelles Talent waren dabei besonders erfolgsrelevant und zeichneten ihn in besonderer Weise aus.
4. *Individueller Erfolg* Für unser Unternehmen von grossem Wert war die Neueinführung einer Produktelinie, die er mit der professionellen Integration von Onlinemedien äusserst erfolgreich lancierte.
5. *Gesamtbewertung* Herr Muster erfüllte alle Aufgaben jederzeit auf qualitativ und quantitativ hervorragende Weise.

In dieser Ausführlichkeit können wohl meistens nur einige wenige Leistungsbereiche formuliert werden. Da die Fokussierung auf Kernkompetenzen aber ohnehin empfehlenswert ist, stellt dies kein Nachteil, sondern eher einen zusätzlichen Vorteil dieser Methode dar.

## **Einzelne Leistungs- und Qualifikationskriterien im Überblick**

Leistungen bestehen aus verschiedenen Aspekten wie den nachfolgend genannten. Nicht in jedem Fall kann so detailliert und umfassend auf Leistungen eingegangen werden, aber die Kernleistungen sollten mindestens einen Teil der folgenden Leistungselemente enthalten.

### **Arbeitsbereitschaft und Motivation**

Die Motivation des Mitarbeiters, Leistungsfähigkeit, Einsatz, Leistungswille, Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative. Arbeitsbereitschaft ist noch keine Leistung, aber eine wichtige Voraussetzung.

### **Arbeitsbefähigung und Arbeitsweise**

Das Können und der fachliche Hintergrund des Arbeitnehmers, die Auffassungsgabe und Intelligenz, aber auch – je nach gestellten Aufgaben - sein Ausdrucks- und Urteilsvermögen und seine Belastbarkeit sind Beispiele der Arbeitsbefähigung. Die Arbeitsweise umfasst die Zuverlässigkeit, die Selbstständigkeit des Arbeitnehmers, das Arbeitstempo, die Arbeitsmethodik, die Systematik oder das Qualitätsbewusstsein.

### **Weiterbildungsaktivitäten und -bereitschaft**

Diese Informationen (abgeschlossene Fachdiplome, Weiterbildungen, laufende Aktivitäten, Weiterbildungsziele u.m.) sind aufschlussreich, da sie viel über Motivation, Leistungs- und Durchhaltewille, Ambitionen, Karriereziele und Kernkompetenzen von Mitarbeitern verraten. Stehen die Informationen im konkreten Zusammenhang mit erbrachten Leistungen und Arbeitserfolgen, wird die Aussagekraft zusätzlich erhöht.

### **Arbeitserfolg**

Dies betrifft die Bewertung des Arbeitsvolumens und des Arbeitsergebnisses. Welche Ziele wurden erreicht, wie hat sich der Kundenbestand entwickelt, in welcher Qualität wurden Reparaturen ausgeführt, wie nützlich waren Verbesserungsvorschläge? Wichtig sind die Aussagen immer im Kontext: Wird bei einem Verkäufer zwar seine Kontaktfähigkeit erwähnt, aber keine Aussagen zu Geschäftsabschlüssen und Umsatz gemacht, kann dies auf fehlenden Verkaufserfolg hinweisen.

### **Beachten Sie bitte:**

*Leider wird oft zu wenig auf besondere, den Mitarbeiter und seine Kompetenzen typisch charakterisierende Erfolge eingegangen. Doch gerade diese haben einen hohen Informationswert, da sie konkrete Leistungen aufzeigen und mit Fakten veranschaulichen.*

Das folgende Musterzeugnis zeigt beispielhaft alle Leistungselemente. Auf alle diese Elemente einzugehen, ist aber nicht empfehlenswert. Die vorangehende PAKIG-Systematik ist kompakter und zeitgemässer.

## **Musterzeugnis mit verschiedenen Leistungselementen**

Frau Michaela Montenari, geboren am <Datum> in Thun, war vom <Datum> bis zum <Datum> in unserem Unternehmen als Vertriebsassistentin → *Position* in der Abteilung Eventmanagement tätig. Ihre Aufgaben waren → **Tätigkeitsbeschreibungen:**

- Entwicklung und Realisierung von Eventkonzepten
- Datenbankrecherchen und Datenaufbereitung in Excel
- Unterstützung bei Marketingmassnahmen on- und offline
- Pressearbeit und Promoting rund um Events

Frau Montenari führte alle Aufgaben mit Interesse und Engagement aus und realisierte mit grossem persönlichen Einsatz beharrlich die gesteckten Ziele → **Arbeitsmotivation.**

Die vielfältigen Anforderungen bewältigte sie auch bei starkem Arbeitsanfall stets gut → **Arbeitsbefähigung.**

Aufgrund ihres guten Marketing-Fachwissens und ihrer breit angelegten Branchenerfahrung war sie ihrer Arbeit stets in jeder Hinsicht gewachsen → **Fachwissen.**

Ihr Arbeitsstil war stets von Effizienz, Zielorientierung und durchdacht und sorgfältiger Planung und Ausführung geprägt. → **Arbeitsweise.**

Auch ihre Arbeitsergebnisse waren immer kreativ, konzeptionell durchdacht und von ausgezeichneter Qualität → **Arbeitserfolg.**

Besonders betonen möchten wir, dass Frau Montenari massgeblich dazu beigetragen hat, dem Eventmanagement bezüglich Nachhaltigkeit und Beachtung neue Impulse zu verleihen und in der Abteilung Verkauf und Marketing erfolgreich zu etablieren → **Besonderer Erfolg.**

Mit ihren guten Leistungen waren wir jederzeit ausserordentlich zufrieden → **Zusammenfassende Leistungsbeurteilung.**

Ihr Verhalten zu Vorgesetzten und Kollegen war stets sehr gut und von Hilfsbereitschaft und Teamgeist geprägt. Auch von unseren Kunden wurde sie wegen ihrer fachlichen und persönlichen Kompetenz und ihrer positiven Ausstrahlung sehr geschätzt → **Sozialverhalten.**

Frau Montenari scheidet auf eigenen Wunsch aus unserem Unternehmen aus, um im Marketingbereich eine Führungsposition zu übernehmen. → **Kündigungseitscheid und -grund.** Wir danken ihr für ihre stets guten Leistungen und bedauern ihr Ausscheiden sehr → **Bedauern.**

Für ihre berufliche Zukunft und ihr persönliches Wohlergehen wünschen wir ihr alles Gute und weiterhin viel Erfolg → **Schlussabsatz.**

## Die Stufen der Leistungsbeurteilung

### Sehr gute Leistung

In diesem Fall werden die erwarteten Leistungen überdurchschnittlich übertroffen. Während der gesamten Dauer seiner Beschäftigung hat der Arbeitnehmer überdurchschnittlich gute und über das Pflichtenheft hinausgehende Leistungen erbracht. Gebräuchliche Formulierungen für *sehr gute* Leistungen sind:

- Er hat seine Aufgaben stets sehr gut erfüllt.
- Seine Leistungen waren in jeder Hinsicht sehr gut.
- Wir waren mit seinen Leistungen stets/in jeder Hinsicht ausserordentlich zufrieden.
- Er hat unsere Erwartungen in allen Punkten über unsere Erwartungen hinaus erfüllt.
- Wir waren mit seinen Leistungen stets sehr/ausserordentlich zufrieden.

### Gute Leistung

Dann waren die Leistungen des Arbeitnehmers gut und er hat die an ihn gestellten Anforderungen übertroffen. Er war besser als Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben und Zielsetzungen. Gebräuchliche Formulierungen für *gute* Leistungen sind:

- Er hat die ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt.
- Wir waren während der gesamten Beschäftigungszeit mit seinen Leistungen voll und ganz zufrieden
- Er hat den Anforderungen in jeder Hinsicht entsprochen.

### Befriedigende Leistung

Dann erfüllte der Arbeitnehmer die von ihm erwarteten Leistungen nur durchschnittlich. Gebräuchliche Formulierungen für *befriedigende* Leistungen sind:

- Er hat die Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erfüllt.
- Er hat seine Aufgaben stets/immer zu unserer Zufriedenheit erfüllt.
- Seine Leistungen waren stets zufriedenstellend.
- Er hat jederzeit zufriedenstellend gearbeitet.
- Er hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht entsprochen.

### Ausreichende Leistung

In diesem Fall weisen die Leistungen des Arbeitnehmers Mängel auf. Er erfüllt die Anforderungen nicht immer und seine Leistungen liegen unter dem Durchschnitt. Trotzdem genügt er insgesamt noch den an ihn gestellten Anforderungen. Gebräuchliche Formulierungen für *ausreichende* Leistungen sind:

- Er hat unseren Erwartungen entsprochen
- Wir waren mit seinen Leistungen zufrieden

### Mangelhafte Leistung

Die Leistungen des Arbeitnehmers waren in vielen Punkten ungenügend und er ist für den Betrieb nicht haltbar. Er verfügt aber zumindest über Grundkenntnisse und seine Defizite könnten möglicherweise behoben werden. Gebräuchliche Formulierungen für *mangelhafte* Leistungen sind:

- Seine Leistungen haben unseren Erwartungen entsprochen.
- Er hat sich bemüht, seine Aufgaben zu erledigen.
- Er hat unsere Erwartungen grossenteils erfüllt.

### Ungenügende Leistung

Dann entsprachen die Leistungen des Arbeitnehmers nicht den an ihn gestellten Anforderungen, seine Leistungen waren in allen Punkten unzureichend. Auch sein Basiswissen ist derart lückenhaft, dass eine Leistungsverbesserung nicht möglich war. Gebräuchliche Formulierungen für *ungenügende* Leistungen können sein:

- Er bemüht, seine Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erledigen.
- Er hatte Gelegenheit, seine Aufgaben zu erledigen.
- Er konnte seinen Aufgaben nicht gerecht werden.

## **Adjektive zu Leistung, Verhalten und Führungseigenschaften**

Die nachfolgende Auswahl von Adjektiven und Adverbien helfen, Leistung, Verhalten und Führungseigenschaften zu beschreiben, und vermitteln Anregungen, in welche präzisierende Richtung oder in welchem Verhaltens- und Leistungsbereich Sie Aussagen vornehmen können.

### **Arbeit und Leistung**

leistungsfähig	selbstständig	gewissenhaft
fachgerecht	zuverlässig	exakt
mustergültig	belastbar	speditiv
vielseitig	ganzheitlich	interessiert
einsatzfreudig	detailgetreu	umsetzungsstark
initiativ	fleissig	ausdauernd
dynamisch	konzentriert	kreativ
optimistisch	organisationstark	kundenorientiert
sorgfältig	zielorientiert	zielstrebig
termingerecht	qualitätsbewusst	engagiert
effizient	durchdacht	nachhaltig

### **Verhalten und Charakter**

loyal	initiativ	interessiert
geradlinig	kooperativ	hilfsbereit
vertrauenswürdig	ausgeglichen	teamfähig
verantwortungsbewusst	begeisterungsfähig	lernfreudig
entgegenkommend	kollegial	zupackend
herzlich	sympathisch	gewandt
empathisch	konsequent	beharrlich

### **Qualitäten von Führungskräften**

innovativ	kommunikativ	konzeptionell
motivationsfähig	kreativ	analytisch
vorbildlich	vorausplanend	souverän
durchsetzungsfähig	entscheidungsfreudig	charismatisch
überzeugungsstark	kompetent	konstruktiv
systematisch	methodisch	umsatzorientiert
entschieden	teamorientiert	zielorientiert
führungsstark	handlungsorientiert	vernetzt denkend
selbstbewusst	verhandlungsstark	anpassungsfähig

Dieser Auszug stammt aus dem Werk "Arbeitshandbuch für die Zeugniserstellung" von Martin Tschumi, erschienen im PRAXIUM-Verlag Zürich und ist erhältlich unter [www.hrmbooks.ch](http://www.hrmbooks.ch) oder im Buchhandel.