

erstes erfolgt dann der Dank für die Bewerbung und der Dank für das Erscheinen des Bewerbers.

- In der zweiten Phase wird die persönliche Situation des Bewerbers angerissen, beispielsweise die bisherigen beruflichen Stationen, die erworbenen Qualifikationen und die Berufserfahrungen, über die der Bewerber verfügt. Dabei können Einzelheiten der Biografie wie beispielsweise die Schulausbildung, das Studium und die Fortbildungen angesprochen werden.
- In einer weiteren Phase wird die berufliche Entwicklung näher und detaillierter beleuchtet. Dabei werden Aspekte wie der erlernte Beruf, die ausgeübten beruflichen Tätigkeiten und die erworbenen Berufserfahrungen geschildert. Auch die Pläne des Bewerbers und seine Karriereperspektiven sollten näher erörtert werden.
- In einer weiteren Phase besteht dann die Chance, dass der Bewerber konkrete Fragen zum Unternehmen, zum Arbeitsplatz und zu den sonstigen Rahmenbedingungen stellt. Dies betrifft Fragen der Unternehmensorganisation, Detailfragen zur Abteilung und zu den beruflichen Anforderungen und Projekten.

Sind diese Phasen abgeschlossen, kommt es eventuell in einem zweiten Gespräch zu den **Vertragsverhandlungen**, bei der das bisherige Einkommen genannt und das gewünschte Gehalt konkretisiert werden.

Darüber hinaus können sonstige Unternehmensleistungen wie beispielsweise **Sozialleistungen** in die Diskussion mit einbezogen werden. Den Abschluss des Gesprächs bildet die Zusage, dass baldmöglichst eine Benachrichtigung oder bereits die Zusendung des Arbeitsvertrags erfolgt. Auch das zukünftige Prozedere kann noch einmal genauer resümiert werden.

## 5.9 Arbeitszeugnisse

Vor jeder Einstellung spielen Arbeitszeugnisse eine herausragende Rolle, da sie es der Personalabteilung ermöglichen, die bisherigen Leistungen, Erfahrungen und Kompetenzen des Bewerbers objektiver zu bewerten.

Bei den Arbeitszeugnissen unterscheidet man verschiedene Kategorien: So wird unterteilt in

- Zwischenzeugnisse,
- ein vorläufiges Zeugnis,
- ein einfaches Zeugnis und
- ein qualifiziertes Zeugnis.

**In der Praxis** kommen vor allem qualifizierte Zeugnisse vor, die nach juristischer Auffassung bereits nach einer einmonatigen Beschäftigungsdauer ausgestellt werden müssen. Die Ausstellung des Arbeitszeugnisses ist eine Hauptschuld, die der Arbeitnehmer einlösen und die der Arbeitgeber auf den Weg bringen muss.

Der Arbeitnehmer ist daher gehalten, ein Arbeitszeugnis anzufordern; wenn er dies unterlässt, muss der Arbeitgeber kein Arbeitszeugnis ausfertigen. Nach der Rechtsprechung gilt, dass Arbeitszeugnisse der **Wahrheit** entsprechen müssen und eine **wohlwollende Sichtweise** einnehmen sollen. Viele Personalabteilungen verwenden Formulierungstechniken, die einen Sachverhalt nicht eindeutig darlegen, aber erfahrenen und sachkundigen Personalexperten andeuten, wozu es geht.

Dieses Verfahren nennt man **Orakeltechnik**. Dabei werden standardisierte Formulierungen verwendet, die einen unangenehmen Sachverhalt offen legen können, ohne ihn beim Namen zu nennen.

Orakeltechnik im Arbeitszeugnis	
„hat unseren Erwartungen entsprochen“	schlechte Leistungen (Note 5)
„er war ein Vorbild an Pünktlichkeit“	völliger Versager
„bemühte sich, den Anforderungen gerecht zu werden“	Versager
„im Kollegenkreis galt er als toleranter Mitarbeiter“	sehr große Schwierigkeiten mit den Vorgesetzten
„hat alle Aufgaben ordnungsgemäß erledigt“	Pedant
„sein Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten war stets einwandfrei“	Probleme mit Vorgesetzten (falsche Reihenfolge!)
„durch seine Geselligkeit trug er zur Verbesserung des Betriebsklimas bei“	Alkohol

Arbeitszeugnisse bestehen aus einem festgelegten Schema und standardisierten Formulierungen, von denen man nicht abweichen kann, ohne möglicherweise dem Zeugnis eine missverständliche Tendenz oder eine bedenkliche und nachteilige Richtung zu geben.

Arbeitszeugnis	
Überschrift	Arbeitszeugnis, Zwischenzeugnis, Zeugnis, Dienstzeugnis
Einleitung	persönliche Daten (Name, Geburtsdatum), Beschäftigungsverhältnis, Position, Tätigkeit, Zeitraum
Aufgabenbeschreibung	Abteilung, Tätigkeit, Befugnisse, Führung, Projekte, Anforderungen
Leistungsbeurteilung	Arbeitsweise, Arbeitsleistung, Führungsverhalten, Weiterbildung
Gesamtnote	„Er hat die ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt“ (Note 1)
Verhaltensbeurteilung	„Sein Verhalten gegenüber Kunden, Vorgesetzten und Mitarbeitern war stets einwandfrei.“
Datum, Grund für Beendigung des Arbeitsverhältnisses	„auf eigenen Wunsch“, „im beiderseitigen Einvernehmen“, „wegen...“
Dankesformel	„Wir bedanken uns für die sehr gute Zusammenarbeit und wünschen ihm für seinen Berufs- und Lebensweg alles Gute.“
Datum, Unterschrift	Vorstand, Geschäftsführung, Personalabteilung, Haupt- abteilungsleitung (zwei Unterschriften)

An erster Stelle steht der Name des Arbeitnehmers, die Beschäftigungsdauer und die Abteilung. In einem Kurzporträt mit wenigen Zeilen wird das Unternehmen vorgestellt. Darüber hinaus werden die Qualifikationen, die verschiedenen Projekte, die der Arbeitnehmer durchgeführt wird, und die einzelnen Fertigkeiten und Fähigkeiten detailliert aufgelistet und beschrieben.

Darüber hinaus enthält jedes Arbeitszeugnis eine abschließende Gesamtbewertung, eine Verhaltensnote, die das Verhalten des Arbeitnehmers in konkreten Situationen umschreibt, sowie der Grund des Ausscheidens. Die **Gesamtnote** wird mit „stets zu unserer vollsten Zufriedenheit“ formuliert, was eine sehr gute Leistung bedeutet. Eine gute Leistung wird mit den Worten „stets zu unserer vollen Zufriedenheit“ umschrieben. Einer Drei in der Notenskala entspricht den Worten „zu unserer vollen Zufriedenheit“.

Ein Beispiel für eine Orakeltechnik ist die Formulierung „er zeigte für seine Arbeit Verständnis“. Sie bedeutet, dass der Arbeitnehmer äußerst träge war und keine angemessenen Leistungen erbracht hat. Eine weitere Formulierung wäre beispielsweise: „Er hat sich im Rahmen seiner Fähigkeiten eingesetzt“. Dies bedeutet, er hat zwar getan, was er konnte, aber dies war nicht ausreichend. Auch Begriffe wie „im Großen und Ganzen“ oder „er hat sich bemüht“ deuten auf mangelhafte oder sehr schlechte Leistungen hin.

Geheimzeichen im Arbeitszeugnis	
vermeintlich versehentlicher kleiner Strich links neben der Unterschrift	Gewerkschaftsmitgliedschaft
winziger i-Punkt am Rand	Betriebsrats- oder Gewerkschaftstätigkeit
kleiner Haken auf der rechten Seite	rechtsgerichtete Person
kleiner Haken auf der linken Seite	linksgerichtete Person

Bewerber sollten darauf achten, dass das Arbeitszeugnis zeitnah ausgestellt wird. Sind in der Zwischenzeit zwei Wochen verstrichen, sollte das Arbeitszeugnis spätestens dann ausgestellt werden. Je weiter das Datum vom eigentlichen Zeitpunkt des Ausscheidens entfernt liegt, desto eher deutet dies darauf hin, dass ein Prozess vor dem **Arbeitsgericht** stattgefunden hat. Im Rahmen der Orakeltechnik wird in diesem Zusammenhang auch die Formulierung „gerne bescheinigen wir“ verwendet. Sie deutet eindeutig auf einen Prozess vor dem Arbeitsgericht hin.

### Lernfrage 5.3

Was trifft auf das Arbeitszeugnis aus Sicht des Arbeitnehmers zu?

- Bringschuld
- Holschuld
- Schickschuld





### Lernfrage 5.4

Was trifft auf folgende Formulierung zu: „Sein Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten war einwandfrei“?

- einwandfreies Verhalten (Note: 1)
- fast einwandfreies Verhalten (Note: 2)
- Probleme mit den Mitarbeitern
- Probleme mit den Vorgesetzten
- einwandfreies Verhalten (Note: 3)



### Lernfrage 5.5

Was bedeutet die Formulierung „Er war ein Vorbild an Pünktlichkeit“?

- Er war stets sehr pünktlich und kam nie zu spät.
- Er machte nie Überstunden und ging immer pünktlich.
- Er war ein großes Vorbild und machte nie irgendwelche Fehler bei der Zeiterfassung.
- Er war eine völlige Niete.

## 5.10 Der Lebenslauf

Der Lebenslauf des Bewerbers (im Englischen als CV oder „Curriculum vitae“ bezeichnet) beschreibt dessen berufliche und persönliche Entwicklung. Lebensläufe werden heutzutage vor allem tabellarisch erstellt und folgen dem angelsächsischen Muster, demzufolge die Abfolge rückwärts chronologisch erfolgen sollte und bei der letzten beruflichen Position beginnt.

### Daten im Lebenslauf

Name, Vorname	berufliche Tätigkeiten
Adresse	Praktika
Geburtsdatum, -ort	Führungserfahrung

schulische Ausbildung

Sprachkenntnisse, IT

Berufsausbildung, Studium

Zusatzqualifikationen

Eine konkrete Auswertung eines Lebenslaufs erstreckt sich auf eine Beurteilung der verschiedenen Arbeitsplätze und den damit verbundenen Qualifikationen sowie eine Positionsanalyse, die aufzeigt, wie oft ein Bewerber seinen Arbeitsplatz gewechselt hat und in welchen Branchen er bisher tätig war.

Zusätzlich kommt bei der Bewerbung häufig ein **Personalfragebogen** zum Einsatz, der systematischer und exakter die einzelnen biografischen und beruflichen Details des Bewerbers erfasst. In der Regel werden die Bewerbungsunterlagen später ergänzt, wenn der Bewerber sich im Unternehmen befindet. Dann händigt man ihm den Personalfragebogen aus, damit er ihn ausfüllen kann.

### Merke

Bei der **Gestaltung des Personalfragebogens** sollten die Personalabteilungen besondere Sorgfalt walten lassen. Denn nach der Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes werden hohe Anforderungen an die einzelnen Formulierungen im Fragebogen gestellt. Abgelehnte Bewerber können im Nachhinein vor Gericht klagen, wenn sie sich benachteiligt fühlen.



Der Personalfragebogen, der bestimmte unerlaubte Fragen enthält, kann bereits ein Indiz für eine **Diskriminierung** im Unternehmen sein. Daher sollte der Personalfragebogen so sorgfältig wie möglich und rechtssicher formuliert sein. Bestimmte Fragen sind im Vorstellungsgespräch völlig unzulässig und können unter Umständen Schadensersatzansprüche auslösen. Hierzu gehören Detailfragen zu den persönlichen Verhältnissen des Bewerbers, zum beruflichen Werdegang, zum Gesundheitszustand und anderen Aspekten. Arbeitsrechtlich unzulässig sind beispielsweise auch die Fragen nach der Schwangerschaft; dies hatten bereits der Europäische Gerichtshof und das Bundesverfassungsgericht ausgeschlossen. Ebenso problematisch sind Fragen zu den Vermögensverhältnissen, zur Parteipolitik, zur Religion des Bewerbers und zur gewerkschaftlichen Tätigkeit.

Werden solche Fragen gestellt, kann es zu Schadensersatzansprüchen und einer Klage wegen Diskriminierung kommen. Nur in Einzelfällen sind diese Fragen mit einer **Offenbarungspflicht** verbunden. So muss beispielsweise eine schwangere Bewerberin angeben, wenn ihr Kind durch den Arbeitsplatz geschädigt werden könnte. Dies ist beispielsweise in manchen Bereichen der chemischen Industrie oder in einer radiologischen Arztpraxis möglich. Auch die

Frage zu den Vermögensverhältnissen ist nur dann statthaft, wenn die Position ein besonderes Vertrauensverhältnis vorsieht. Dies ist bei allen Berufen im Bankwesen und im Bereich der Buchhaltung denkbar.

Bei der **Schwerbehinderung** gab es in den vergangenen Jahren zahlreiche Änderungen durch die Rechtsprechung. Bislang war es so, dass der Bewerber seine Schwerbehinderung nicht offen legen musste, da dies ein Einstellungshindernis sein könnte.



### Merke

Inzwischen hat sich die **Rechtsprechung** wieder geändert: Es wird nun erwartet, dass der Bewerber seine Schwerbehinderung offen legt, damit der Arbeitgeber die Vorteile, die der Gesetzgeber vorsieht, nutzen kann. Hierdurch kommt es beispielsweise zu Einsparungen, wenn der Arbeitgeber die Schwerbehindertenabgabe nicht entrichten muss. Es ist daher im Interesse des Arbeitgebers, dass der Schwerbehinderte seine Schwerbehinderung als Eigenschaft offenbart. Bei all diesen Aspekten muss auch stets beachtet werden, dass die Diskriminierung aufgrund einer Behinderung einen Schadensersatzanspruch aufgrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes nach sich zieht.

Des Weiteren besteht eine Offenbarungspflicht bei einigen **Krankheiten**, die sich auf den Arbeitsplatz auswirken können. Dies betrifft beispielsweise Infektionskrankheiten, wenn jemand im Lebensmittelbereich in einem Supermarkt arbeitet.



### Lernfrage 5.6

**Welche Fragen dürfen in einem Vorstellungsgespräch nicht gestellt werden?**

- Fragen zur Gewerkschaftsmitgliedschaft
- Fragen zur Schwangerschaft
- Fragen zum vorherigen Gehalt
- Fragen zur Schwerbehinderung
- Fragen zum bisherigen Arbeitsplatz

**Lernfrage 5.7**

**Wann darf nach der Religion des Bewerbers gefragt werden?**

- grundsätzlich nicht
- immer
- bei kirchlichen Einrichtungen
- bei öffentlichen Einrichtungen

**Lernfrage 5.8**

**Unter welchen Umständen muss der Bewerber eine Krankheit offenbaren?**

- immer
- wenn sie eine Gefahr am Arbeitsplatz darstellt (Tuberkulose im Supermarkt)
- wenn die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt wird

**Lernfrage 5.9**

**Unter welchen Umständen muss eine Frau ihre Schwangerschaft offenbaren?**

- immer
- wenn der Arbeitgeber keine Ersatzkraft finden könnte
- wenn das Kind gefährdet würde (Arztpraxis eines Radiologen)

**Lernfrage 5.10**

**Unter welchen Umständen muss eine hohe Verschuldung angegeben werden?**

- immer
- bei drohender Gehaltspfändung





- bei einem Arbeitsplatz mit einer Vertrauensstellung im Bereich Finanzen (Buchhalter)
- nie
- wenn eine Privatinsolvenz bevorsteht

Zudem gibt es eine Offenbarungspflicht bei einem **Wettbewerbsverbot**. Ein Wettbewerbsverbot wird meist beim Ausscheiden eines Arbeitnehmers gültig. Das Verbot muss zuvor im Arbeitsvertrag vereinbart werden. Bei einem Wettbewerbsverbot ist ein finanzieller Ausgleich gesetzlich vorgeschrieben, um die Nachteile, die der Arbeitnehmer erleidet, zu kompensieren. Das Wettbewerbsverbot muss in einem Einstellungsgespräch offenbart werden, da es einen Einstellungshinderungsgrund darstellt. Wenn der Bewerber die Offenbarungspflicht nicht beachtet und falsche Auskünfte erteilt, kann der Vertrag wegen arglistiger Täuschung angefochten werden. Er kommt juristisch betrachtet daher gar nicht zustande. Bei der Gestaltung des Personalfragebogens besteht nach § 94 Abs. 1 des Betriebsverfassungsgesetzes ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats, der den Inhalten zustimmen muss. Verweigert er die Zustimmung, ist der Fragebogen unzulässig.

## 5.11 Der Ablehnungsbescheid

Wurde ein Bewerber abgelehnt und nicht in die nähere Auswahl mit einbezogen, erhält er die Bewerbungsunterlagen per Post zurück und bekommt ein Ablehnungsschreiben.

Bei diesem Bescheid sollte man sehr sorgfältig wieder auf die Formulierungen achten. Unachtsame Worte können dazu führen, dass es zu einem Prozess wegen Diskriminierung kommt.



### Merke

Alle **Formulierungen**, die eine Andeutung auf Benachteiligungen enthalten könnten, sind sorgfältig zu vermeiden.

Auch muss das Unternehmen sicher stellen, dass die Auswahl objektiv erfolgt ist. Stellt sich im Nachhinein heraus, dass das Unternehmen keine Schwerbehinderten beschäftigt oder kaum Mitarbeiter mit Migrationshintergrund hat, reicht dies als Indiz für eine Diskriminierung aus.