

# Arbeitszeugnisse kritisch hinterfragt: Keine Gefälligkeiten!

Die herkömmlichen Arbeitszeugnisse erweisen den Austretenden einen Bären dienst und taugen für die Selektion nichts. Es braucht daher einen neuen Standard, der formell richtige, aussagekräftige und inhaltsreiche Zeugnisse gewährleistet.

Dr. Hans Fischer

DK 658.313

**D**as Stammtischspiel: Zeigen Sie Ihren Kollegen ein x-beliebiges Arbeitszeugnis und lassen Sie die zum Zeugnis gehörende Person beschreiben. Sie werden überrascht sein!

## Was ein Arbeitszeugnis aussagen sollte ...

Für den Arbeitnehmer soll das Zeugnis einen möglichst objektiven *Be-fähigungsnachweis* darstellen. Einem Arbeitgeber sollen die *Berufserfahrungen*, die *Fähigkeiten* und das arbeitsrelevante *Verhalten* eines potentiellen Mitarbeiters aufgezeigt werden. Ein Zeugnis ist also einerseits eine schriftliche, aussagekräftige Beurteilung eines Mitarbeiters und andererseits ein Instrument zur Personalauswahl.

## ... und was es meistens aussagt

*Nicht viel!* Diese Antwort wäre allzu billig ohne nähere Begründung. Als Personalverantwortlicher wird man täglich mit unterschiedlichsten Arbeitszeugnissen konfrontiert: Es gibt fehlerhafte, es gibt unvollständige, es gibt stil-

sichere, es gibt schwülstige, es gibt praktisch ausnahmslos gute. Aber gibt es auch *wahre*, aussagekräftige, gar *schlechte*?

Schlechte Zeugnisse – abgesehen von den üblichen, aber verpönten (weil codierten) Formulierungen – sind in der Praxis selten. Existieren folglich gar keine schlechten *Mitarbeiter*? Nun, darüber belehrt mich der Alltag: Es gibt *nicht nur gute* und exzellente

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie mir all diese Arbeitszeugnisse bestätigen und vorgaukeln wollen.

Daher gelange ich beim Fragen nach dem Nutzen von Arbeitszeugnissen zum einfachen, aber entmutigenden Resultat: Die herkömmlichen Arbeitszeugnisse erweisen den austretenden Arbeitnehmern einen Bären dienst und taugen für die Selektion nichts!

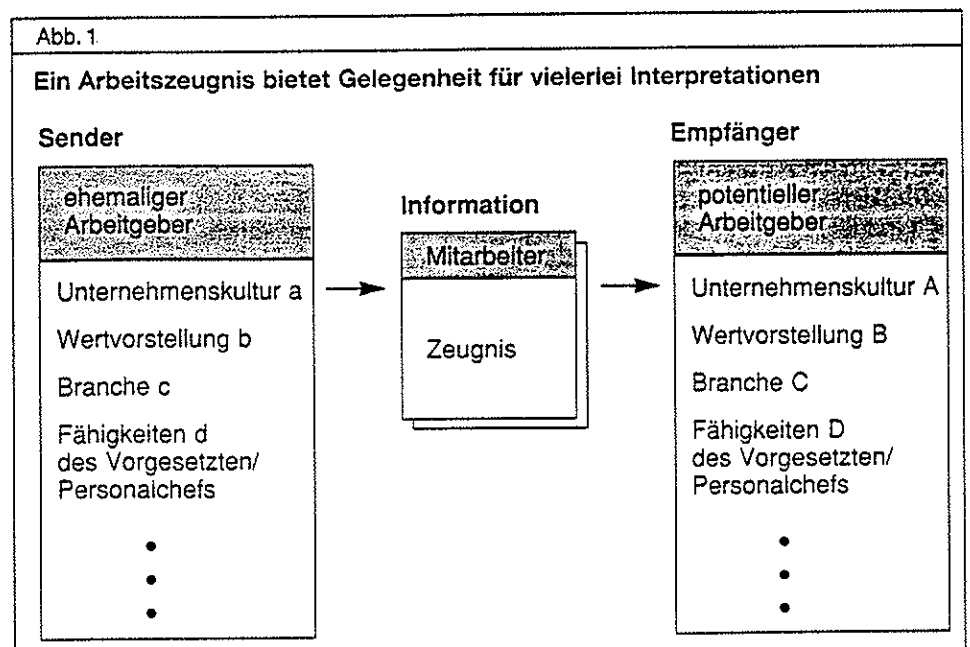


Abb. 2

**Grundsätze zur Abfassung eines Arbeitszeugnisses**

1. «Codes» sind rechtlich verboten.
2. Die gesetzlichen Anforderungen heissen: «Wahrheit, Klarheit, Vollständigkeit».
3. Wahrheitspflicht geht vor Wohlwollen.
4. Wesentliche Tatsachen dürfen nicht weggelassen werden.
5. Das Erstellen eines Arbeitszeugnisses setzt eine eingehende Beurteilung des Mitarbeiters voraus!
6. Die Zeugnisbesprechung bringt Klarheit, denn erst durch Kommunikation wird bestätigt, ob die Information verstanden worden ist.

**Bärendienst für den Arbeitnehmer**

In jenem Fall, wo die «gute» Zeugnis-Aussage *nicht* mit dem tatsächlichen Leistungsbild eines Mitarbeiters übereinstimmt, erwachsen letztlich für einen Arbeitnehmer nur *Nachteile*: Weil er die Erwartungen des neuen Arbeitgebers nicht erfüllen kann, muss das über kurz oder lang zu Frustration und erneutem Stellenwechsel führen. Fazit:

«Gute» Zeugnisse nützen nichts, denn die versprochene Leistung muss auch erbracht werden!

**Unbefriedigendes Selektionshilfsmittel**

In mittleren und grösseren Unternehmen und bei höheren Fluktuationsraten fallen für Personalverant-

wortliche mehr Personalrekrutierungsaufgaben an. Zur *Selektion* von Stellenbewerbern sind Arbeitszeugnisse aber höchst ungenügende und von der Aussagekraft her unbefriedigende Hilfsmittel. Sie erfüllen ihre ursprüngliche Funktion nicht mehr.

Gründe dafür gibt es viele: codierte Aussagen, Interpretationen, verschleierte Formulierungen, falsche Gewichtungen, Mischungen von Wahrem und Unwahrem usw. Nicht selten – wie man täglich erleben kann – werden gar *vorsätzlich* «gute» Abgangszeugnisse ausgestellt: Hier reicht die Skala vom Wegloben bis zum Vorgaukeln von falschen Tatsachen.

Wie soll man aufgrund solcher «Zeugnisse» ernsthaft selektionieren? Auf diese Weise *erschweren* sich Personalverantwortliche und Führungskräfte die Arbeit!

**Widersprüchliche Vorgaben**

In der Schweiz ist das Arbeitszeugnis im *Schweizerischen Obligationenrecht* (OR) geregelt und basiert auf einer knappen gesetzlichen Grundlage. Gemäss Artikel 330a hat der Arbeitnehmer jederzeit Anspruch auf ein *einfaches* oder *qualifiziertes* Arbeitszeugnis, das im Wesentlichen etwas über folgende Punkte aussagen soll:

- Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses
- Leistung und Verhalten.

Bei *Art und Dauer* handelt es sich um klare Tatsachen. Die Objektivität ist hier denn auch leicht festzustellen. Die Beurteilung von *Leistung und Verhalten* lässt hingegen einen weiten Ermessensspielraum, sowohl für den Zeugnisaussteller wie auch für den -empfänger. Hier gedeihen somit auch die grössten «Stilblüten». Je nach Menschenbild, Wertvorstellungen und Qualifikation von Zeugnisaussteller und -empfänger ergeben sich unterschiedliche Gewichtungen (Abb. 1).

Ungünstige Gesamtbewertungen müssen klar durch die Angabe von Tatsachen *belegt* werden. In der Form des *einfachen* Arbeitszeugnisses (Arbeitsbestätigung, -bescheinigung) entledigt man sich dieses Problems auf elegante Weise.

Abb. 3

**Bestandteile eines Vollzeugnisses****Obligatorische Bestandteile:****● Tatsachen**

Titel	Arbeitszeugnis
Personalien	Name, Vorname, Geburtsdatum, Heimatort
Dauer der Arbeit	juristische Dauer
Art der Tätigkeit	Berufsbezeichnung, Funktion, Aufgabenbereich, Spezialkenntnisse, Verantwortung, Beförderungen

**● Urteile**

Leistung	Bewertung der Arbeitsmenge, der Arbeitsqualität sowie der Leistungsbereitschaft
Verhalten	Bewertung des Verhaltens gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten während der Arbeitsleistung

**● Ort und Datum**

Bei einem Schlusszeugnis gilt grundsätzlich das Datum der rechtlichen Beendigung des Arbeitsverhältnisses

**● Eigenhändige**

Unterschriften im Normalfall des Linienvorgesetzten und des Personalverantwortlichen

**● Genau**

Firmenbezeichnung

**Fakultative Bestandteile**

- Beendigungsgrund nur auf Wunsch des Arbeitnehmers und wenn es zur Vervollständigung des Gesamteindrucks unumgänglich ist

Wird vom Arbeitnehmer jedoch eine Beurteilung von Leistung und Verhalten verlangt (*qualifiziertes Arbeitszeugnis* oder *Vollzeugnis*), wird vielfach – bewusst oder unbewusst – zu verschleiern und verdeckten (codierten) Formulierungen gegriffen, anstatt dass der tatsächliche Sachverhalt beschrieben wird.

Ein Hauptgrund zur Verwässerung – oder genauer zu *mangelndem Mut* zu Ehrlichkeit und Objektivität – liegt meines Erachtens in den scheinbar widersprüchlichen Vorgaben

- *«keine Tatsachen weglassen»* und
- *«das berufliche Weiterkommen nicht behindern»*.

Diese doppelte Zielsetzung unter einen Hut zu bringen wirkt beim Aussteller eines Arbeitszeugnisses wie ein Damoklesschwert. Denn wer steht als Zeugnisaussteller schon gerne «mit einem Bein» dauernd vor Arbeitsgericht! Dieses Problem der diametral entgegengesetzten Anforderungen zu meistern setzt sprachliche Sicherheit und Gewandtheit voraus. Wer verfügt in genügendem Mass darüber?

Nur die grösseren Unternehmen haben *vollberufliche* Personalverantwortliche, die in Zusammenarbeit mit der Linie Zeugnisse verfassen und entsprechend vertiefte Kenntnisse aufweisen. Woher aber sollen Verantwortliche von Klein- und Kleinstbetrieben das Know-how nehmen, um sich für die Ausstellung von Zeugnissen mit allen Finessen auf dem laufenden zu halten?

### Neue Ansätze sind nötig

Wollen wir den Stellenwert und die Aussagekraft eines Arbeitszeugnisses wieder erhöhen, müssen wir die landläufige Praxis der erwähnten Zeugnissprache und der Gefälligkeit verlassen. Der Ruf von verantwortungsbewussten Führungskräften und Personalverantwortlichen nach uncodierten, wahrheitsgetreuen und vollständigen Arbeitszeugnissen ist verständlich.

Abbildung 2 zeigt sechs Grundsätze zur *Abfassung eines Zeugnisses*. Deren Befolgung führt zu einer wesentlichen Verbesserung der Zeugnisqualität.

Die *gesetzlichen Bestandteile eines Vollzeugnisses* (Abb. 3) garantieren die

formelle Richtigkeit. Im Idealfall basieren Arbeitszeugnisse auf Beurteilungen. Wenn diese in Mitarbeitergesprächen bestätigt werden, bedarf es bei Austritt eines Mitarbeiters nur noch einer prägnanten schriftlichen Zusammenfassung.

### Standardisiertes Arbeitszeugnis

Individuell formulierte Arbeitszeugnisse auf der Basis eines zweckmässigen *Standards* (Abb. 4) erfüllen alle Anforderungen an Arbeitszeugnisse. Überdies: Formell richtige, aussagekräftige und inhaltsreiche Zeugnisse sind wichtige *Imageträger* eines Unternehmens!

Die *Besprechung des Zeugnisses* mit dem austretenden Mitarbeiter hat bei einer späteren Referenzauskunft den grossen Vorteil, dass man sich auf bereits Besprochenes *beziehen* kann.

Bedenken wegen geringer *Akzeptanz* von standardisierten Arbeitszeugnissen sind meines Erachtens fehl am Platz. Allem Neuen mangelt es anfäng-

lich an der notwendigen Akzeptanz, und jede Veränderung stösst auf Widerstand. Die gegenwärtige Praxis mit den Gefälligkeiten und den Pseudoaussagen von Arbeitszeugnissen ist jedoch eine Alibiübung, die weder Arbeitnehmer noch Arbeitgeber zufriedenstellt. Bei entsprechender Information und einer gewissen Solidarität der Zeugnisverfasser dürfte sich ein *neuer* Zeugnisstil mittelfristig in der Praxis durchsetzen. □

### Résumé

*Les certificats de travail traditionnels rendent un mauvais service aux sortants et ne valent rien pour la sélection. C'est pourquoi il faut un nouveau standard qui garantit des certificats formellement corrects, significatifs et riches en ce qui concerne le fonds.*

### Summary

*The traditional testimonial does the employee leaving a company a disservice and is well-nigh useless for the selection. In short, a new standard is needed which will ensure a testimonial which is formally correct, conclusive and rich in content.*

Abb. 4

#### Standardisiertes Arbeitszeugnis

#### Genauere Firmenbezeichnung

#### Titel

#### 1. Tatsachen

Name, Vorname, Geburtsdatum, Bürgerort

Juristische Dauer des Arbeitsverhältnisses (von/bis)

Art der Tätigkeit und Veränderungen, Verantwortung, Spezialkenntnisse, Beförderungen

#### 2. Beurteilung von Leistung und Verhalten

Bewertung von Arbeitsmenge, -qualität und Leistungsbereitschaft

Bewertung des Verhaltens gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten

#### 3. Beendigungsgrund

Nur auf Wunsch des Arbeitnehmers oder zur Vervollständigung des Gesamteindrucks

Ort, Datum

eigenhändige Unterschriften