

Das Arbeitszeugnis = falsches Instrument zur Mitarbeiterbeurteilung

Arbeitszeugnisse können Karrieren zerstören. Ob tatsächlich oder vermeintlich, ob absichtlich oder unabsichtlich, ob zu Recht oder zu Unrecht: Darüber streiten sich ausscheidende Mitarbeiter zuerst persönlich mit ihren Vorgesetzten und Personalbetreuern und später über ihre Juristen vor den Arbeitsgerichten. Wie aus den Arbeitsgerichtsstatistiken hervorgeht, werden Jahr für Jahr mehrere Zehntausend Verfahren nur wegen Streitigkeiten rund um das Arbeitszeugnis geführt. Dabei geht es um Fragen wie:

- Darf ein Arbeitszeugnis gefaltet in einem Briefumschlag zugestellt werden?
- War die bescheinigte Zufriedenheit „voll“ oder „vollst“?
- In welcher Reihenfolge muss das Verhalten des Mitarbeiters in Bezug zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern formuliert werden?
- Hat ein ausscheidender Angestellter das Recht auf einen Abschlusssatz, in dem „persönlich und beruflich alles Gute und viel Erfolg“ gewünscht wird?

Mitarbeiter sollten sich ein Zwischenzeugnis ausstellen lassen

Personal- und Karriereberater empfehlen, sich bei jedem Wechsel des Vorgesetzten, beim Wechsel in eine andere Abteilung oder bei einer Betriebsänderung ein Zwischenzeugnis ausstellen zu lassen. Dies ist ein guter Rat, denn: Vorgesetzte oder die Personalabteilung sind nicht in der Lage, einem Mitarbeiter mit mehreren Jahrzehnten Betriebszugehörigkeit ein Zeugnis mit vollständiger Tätigkeitsbeschreibung und ehrlicher Bewertung der fachlichen und persönlichen Leistungen sowie der Führungskompetenz auszustellen. Zwischenzeugnisse sind daher wichtig.



Täglich arbeiten Heerscharen von Personalberatern, Personalleitern, Vorgesetzten, Geschäftsführern, Fachanwälten für Arbeitsrecht und Arbeitsrichtern an der Front der Arbeitszeugnisse. Der Grund ist ein ausgefeiltes Regelwerk, dass es im internationalen Vergleich sonst in keinem Land gibt. Die Folge: Ressourcen werden verschwendet. Ob dieser Aufwand den erhofften Nutzen bringt, ist fraglich.

Textbausteine für die Formulierung sind nur bedingt geeignet

Viele große Unternehmen setzen zur Arbeitsvereinfachung spezielle Software ein, die Arbeitszeugnisse mit Textbausteinen aufbaut und in die anfordernde Fachabteilung zurückgibt. Der Vorteil ist, dass dadurch eine im Unternehmen einheitliche Zeugniskultur etabliert wird. Trotzdem bleiben Fragen offen wie:

- Wer formuliert die Tätigkeitsbeschreibung?
- Wer gibt dem Programm vor, ob es „volle“ oder „vollste“ Zufriedenheit schreibt?
- Wie viel persönliches Wohlwollen oder persönliche Abneigung ist bei dieser Entscheidung im Spiel?
- Entstand die „vollste Zufriedenheit“ einfach nur durch eine simple Konfliktvermeidung?

Der Gesetzgeber will, dass Arbeitszeugnisse „wohlwollend“ formuliert werden. Deshalb darf zum Beispiel die unehrliche Kassiererin, die geklaut hat, nicht als solche dargestellt werden. Dürfen dann aber Filialleiter eine Formulierung, in der es um Ehrlichkeit geht, in einem solchen Fall einfach weglassen? In der täglichen Personalpraxis wäre das ein eindeutiger Hinweis. Oder müssen sie – gesetzlich verordnet – lügen und Ehrlichkeit bescheinigen? Womöglich in der heimlichen Hoffnung, die diebische Mitarbeiterin möge bei der Konkurrenz eingestellt werden?

Arbeitszeugnisse werden von Personalern oft nicht gelesen

Viele Personalverantwortliche lesen die mit hohem Aufwand erstellten Lobeshymnen oft gar nicht mehr. Allein die Tätigkeitsbeschreibung zum Kompetenzabgleich und als Aufhänger für Fragen im Vorstellungsgespräch ist interessant. Ebenfalls beachtet werden die Abschlussätze. Sie sind, im Gegensatz zum Rest des Zeugnisses, nur bedingt einklagbar.

In der täglichen Praxis entstehen viele Arbeitszeugnisse zudem durch selbst erstellte Vorlagen von Mitarbeitern. Diese geben sie dann an die Fachabteilungsleitung oder die Personalabteilung, wo die Vorlage dann oft ohne große Änderungen als Arbeitszeugnis ausgestellt wird. Warum sollte man sich auch mit einem ausscheidenden Mitarbeiter über sein Arbeitszeugnis streiten? Welchen Aussagewert besitzen solche Zeugnisse?

Arbeitszeugnisse sind eine Quelle von Missverständnissen

Von Mitarbeitern selbst verfasste Zeugnisse bestehen in der Regel aus aneinandergereihten Floskeln aus dem Arbeitszeugnis-Ratgeber, den sie zuvor für diesen Zweck erworben haben. Das Ergebnis: Dreiseitige Arbeitszeugnisse mit aneinandergereihten Lobpreisungen im Superlativ sowie verbindliche Dankesfloskeln tauchen in der Bewerbungsmappe eines Kandidaten auf, der nicht einmal die Probezeit überstanden hat.

Arbeitszeugnisse tragen Botschaften in sich, die für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen wichtig sind. Diese Botschaften sollten klar sein, was sie oft nicht sind. Beispiel: Was meint ein Dax-Konzern, der einem ausscheidenden Mitarbeiter „Fleiß“ und „echtes Bemühen“ bescheinigt? Wie müsste man dieselbe Formulierung interpretieren, wenn sie von einem selbstständigen Stuckateurmeister mit drei Gesellen und einem Lehrling verwendet würde? Zu diesen Missverständnissen zwischen Sender und Empfänger kommen erhebliche juristische Probleme hinzu, wenn es im Ausnahmefall tatsächlich zum gezielten Machtmissbrauch kommt.

In der jetzigen Form sind Arbeitszeugnisse zu aufwändig. Es braucht zu lange, um sie zu erstellen, sie besitzen zu wenig Aussagekraft und beinhalten viele Quellen für Missverständnisse. Bei größeren Arbeitsplatzabbaumaßnahmen verhindert die deutsche

Arbeitszeugniskultur, dass sich die vom Jobverlust Betroffenen schnell auf eine neue Position bewerben können. Der Grund: Das für die Bewerbung dringend notwendige Arbeitszeugnis kann von der Personalabteilung in der kurzen Frist nicht ausgestellt werden. Von Vorteil wäre es, die ohnehin schon erfassten Stellenbeschreibungen als „neutrale Tätigkeitsbeschreibung zu Bewerbungszwecken“ ausdrucken zu können.



Arbeitszeugnisse sind nicht mehr zeitgemäß

Im Zeitalter der internationalen Vernetzung kommen auf das deutsche Zeugniswesen neue Herausforderungen zu. Beispiele:

- Wie wird ein amerikanisches Empfehlungsschreiben („To whom it may concern“) ins Deutsche übersetzt: wörtlich, interpretierend, oder gar nicht?
- In welcher Zeugnissprache sollte sich ein nach China entsandter Expatriate sein Arbeitszeugnis ausstellen lassen?

Die germanische Arbeitszeugniskultur ist längst zur Unkultur verkommen und nicht zukunftsfähig. Sie ist ungerecht und teuer. Und sie lähmt betriebliche Prozesse im Personalwesen. Besser wäre es, das qualifizierte Arbeitszeugnis abzuschaffen und durch neutrale Tätigkeitsbeschreibungen ohne fachliche und persönliche Bewertung zu ersetzen. So würde die Abhängigkeit der ausscheidenden Mitarbeiter vom persönlichen Wohlwollen ihrer Vorgesetzten reduziert und das technische Handling von Exit-Prozessen im beiderseitigen Interesse vereinfacht und beschleunigt.

Würden Arbeitszeugnisse abgeschafft und durch einfache Tätigkeitsbeschreibungen ersetzt, würden zudem die Kosten in der Personaladministration und in der Arbeitsgerichtsbarkeit gesenkt. Die Reduktion auf Tätigkeitsbeschreibungen würde so ein anachronistisches Konfliktfeld beseitigen, gerade im Zeitalter von Antidiskriminierung.