

«Schönfärberei nützt



Ursula Guggenbühl und Christine Lottini plädieren dafür, im Arbeitszeugnis ganz auf Codes zu verzichten. Gerade auch negative Aspekte sollen deutlich benannt werden.



Therese Jäggi



Michele Limina

ZU DEN PERSONEN

URSULA GUGGENBÜHL (62)

ist selbstständige Rechtsanwältin, spezialisiert auf Wirtschafts- und Arbeitsrecht. Sie unterrichtet als Professorin und Hauptdozentin an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.

CHRISTINE LOTTINI (52)

ist selbstständige Führungskräfte- und Teamentwicklungs-Trainerin. Sie hat langjährige Erfahrung im Personalmanagement und als HRM-Leiterin.

Context: Ein Arbeitszeugnis soll wahr, vollständig, klar und wohlwollend sein. Das ist ein sehr hoher Anspruch. Wie sieht die Wirklichkeit aus?

Ursula Guggenbühl: Die Praxis entspricht diesem Anspruch häufig nicht, und zwar deshalb, weil die meisten Arbeitgeber keinen Streit wollen. Es fehlen ihnen dazu die zeitlichen und finanziellen Ressourcen und dann schreiben sie – unter dem Vorzeichen von Wohlwollen – oft reine Gefälligkeitszeugnisse. Christine Lottini: Ein weiterer Grund: Arbeitgeber sind häufig ungenügend

dokumentiert, denn beim Verfassen eines Zeugnisses, insbesondere auch für kritische Bemerkungen, gilt: Was man mit Unterlagen im Personaldossier nicht belegen kann, darf man auch nicht schreiben.

Kommen sich die Begriffe «wahr» und «wohlwollend» oft in die Quere?

Lottini: Ja, denn beim Verfassen eines Zeugnisses haben viele Arbeitgeber das berufliche Fortkommen ihres Mitarbeitenden vor Augen. Sie befürchten, dass sie ihm mit einer negativen Qualifikati-

niemandem»

on einen Stein in den Weg legen. Das wollen sie nicht und verzichten aus dieser gut gemeinten Absicht heraus auf die Wahrheit. Sie sind sich zu wenig bewusst, dass es sich bei einem Zeugnis nicht um ein nettes Empfehlungsschreiben handelt, sondern um eine Qualifikation.

Guggenbühl: Der Adressat eines Zeugnisses ist ein anderer potentieller Arbeitgeber. Diesem erweist man keinen Dienst, wenn man Dinge beschönigt. Und dem Arbeitnehmer selber auch nicht.

Wenn es um ungenügende Leistungen oder fehlbares Verhalten geht, besteht Handlungsbedarf, schreiben Sie. Was muss sich ändern?

Lottini: Es braucht vermehrt den Mut von Vorgesetzten, Fehlverhalten oder ungenügende Leistungen in aller Klarheit zu formulieren und auch zu dokumentieren. Für mich ist das eine Frage der Führungskompetenz.

«Herr Meier bemühte sich, den Anforderungen gerecht zu werden.» Was sagen Sie dazu?

Guggenbühl: Ein solcher Satz gehört nicht in ein Zeugnis. Und zwar deshalb, weil die Aussage nicht objektiv messbar und nicht dokumentierbar ist. Ein Bemühen hat nichts mit konkreter Zielerreichung zu tun.

Wie könnte eine mögliche Alternative lauten?

Lottini: «Er zeigte stets grossen Einsatz, konnte die Arbeit aber nicht immer termingerecht abschliessen.» Wenn man es so formuliert, dann legt man jemandem keinen Stein in den Weg, sondern man benennt seine Schwäche. Im besten Fall wird der Betroffene dann eine Stelle suchen, wo er dem Termindruck nicht mehr gleichermassen ausgesetzt ist.

Haben sich solche Codes ursprünglich etabliert, um negative Leistungen schöndzureden?

Guggenbühl: Irgendwann hat sich das eingeschlichen, dass man solche Codes verwendet. Das geht auf die 1960er-Jahre zurück. Zuvor entsprachen die Arbeitszeugnisse eher einer Arbeitsbestätigung, wobei man noch kurz auf Leistung und Verhalten einging. Dann aber wurden Zeugnisse aufgebauscht, formal und inhaltlich, die Sprache wurde immer euphorischer. «Gut» galt plötzlich nur noch als «genügend», «volle Zufriedenheit» wurde um die Variante «vollste Zufriedenheit» ergänzt, was natürlich sprachlicher Nonsens ist, aber im Zuge dieser Entwicklung stellte sich auch die Frage: Wie formuliere ich es, wenn ich etwas Negatives erwähnen muss?

Ist das typisch schweizerisch, dass man Negatives nicht so gerne anspricht?

Lottini: Ich denke, da ist etwas dran. Wir sind nicht so konfliktfreudig. Man will einander nicht wehtun. Der direkten Konfrontation mit einem Tatbestand weichen wir gerne aus, biegen etwas zurecht und greifen auf Verzierungen zurück.

Ihr Buch stellt nicht mehr wie die Vorgängerpublikation die Geheimcodes in den Vordergrund. Codes in Zeugnissen sind nun aber nicht einfach verschwunden.

Lottini: Es gibt sie leider immer noch, doch unsere Haltung dazu ist ganz klar: Wenn das Arbeitszeugnis in Zukunft noch eine ernst zu nehmende Funktion haben soll, dann nur, wenn es aussagekräftig ist. Schönfärberei nützt niemandem etwas. Wir plädieren dafür, ganz von diesen Codes wegzukommen. Und wir geben in unserem Buch Beispiele dafür, dass es auch ohne geht.

Guggenbühl: Jahrelang hat man geglaubt, dass es unter Personalfachleuten so etwas wie eine Geheimsprache gibt. Man konnte in jeder Zeitschrift lesen, was diese oder jene Formulierung im Klartext zu bedeuten habe, zum Bei-



«Oft reine Gefälligkeitszeugnisse»: Ursula Guggenbühl

spiel: «Er ist kommunikativ» bedeute «Er versucht es bei jeder Frau», eine andere Quelle übersetzte dieselbe Bemerkung mit «Er redet zu viel». Ich habe dann jeweils gesagt, dass die Verfasser und die Adressaten solcher Codes hoffentlich dieselben Übersetzungshilfen benützen. Nun also, diese Art von Geheimcodes: das ist vorbei. Da glaubt niemand mehr dran.

Lottini: Wenn man ein Zeugnis erhält, soll man darin auch nicht akribisch nach irgendwelchen Codes suchen oder einzelne Sätze herausgreifen und überinterpretieren. Es geht vielmehr um den Gesamteindruck, und ob die Tonlage insgesamt freundlich ist.

Guggenbühl: Es gibt ja auch ganz verschiedene Qualitäten von Zeugnisschreibern. Wenn ein Metzgermeister schreibt, sein Angestellter sei kommunikativ, dann ist das ganz bestimmt kein Code, sondern schlicht ein Kompliment.

Könnte man sagen: Wenn man sich beim Zeugnisschreiben konsequent an die Fakten hält, dann erübrigen sich Codes.

Guggenbühl: Die Fakten sind das eine. Das andere ist die Sprache. Je kürzer



«Ein einzigartiges Dokument»:
Christine Lottini

und klarer die Sätze sind, desto weniger lassen sie Spielraum zu für Interpretationen.

Die Sprache muss nicht originell sein.

Lottini: Nein, das ist gewiss keine Anforderung an ein Zeugnis. Der Text soll Standard sein, eigentlich genauso wie ein Qualifikationsbogen.

Woran erkennt man den Unterschied zwischen einem Gefälligkeitszeugnis und einem guten, ehrlich gemeinten Zeugnis?

Guggenbühl: Ein Merkmal für eine ehrlich gemeinte Version könnte sein, wenn im Zeugnis zusätzlich zu allen anderen Qualifikationen noch eine oder zwei individuelle Fähigkeiten erwähnt werden, welche eine Person besonders auszeichnen.

Lottini: Umgekehrt würde für mich tendenziell auf ein Gefälligkeitszeugnis hindeuten, wenn jemand im ersten Teil überaus gelobt wird, dann aber der Schlusssatz ohne Bedauern und Dank ausfällt, oder sogar ganz fehlt.

Welche Bedeutung hat der Schlusssatz?

Guggenbühl: Der Schlusssatz ist sehr wichtig. Viele Personalfachleute lesen in einem Zeugnis zuerst diesen Satz.

Was sollte darin stehen?

Lottini: Bedauern über das Ausscheiden, Dank für die geleistete Arbeit, Wünsche für die Zukunft. Und wenn nichts von all dem drin steht, dann stimmt irgendetwas nicht.

Dann sind wir doch wieder beim Code.

Guggenbühl: Der Schlusssatz ist sozusagen die letzte Bastion des Codes. Mit der Art und Weise, wie man diesen formuliert, kann man beispielsweise zum Ausdruck bringen, dass man froh ist, dass sich die Wege trennen.

Sollte man diesen Schlusssatz nicht auch abschaffen?

Guggenbühl: Nein, denn eine ganz wichtige Funktion des Zeugnisses ist die Wertschätzung, und die kann man im Schlusssatz gut zum Ausdruck bringen. Sehr viele Arbeitsverhältnisse verlaufen beziehungsweise enden ja ganz unproblematisch und entsprechende Sätze am Schluss bringen das zum Ausdruck.

Wo hat der Mitarbeiter ein Mitspracherecht?

Lottini: Beim Aufgabengebiet. Wir empfehlen, dass der Arbeitgeber dem Mitarbeiter die finale Version vorlegt, und dieser dann allenfalls noch entsprechende Ergänzungen oder Korrekturen anbringen kann.

Wenn ein Arbeitgeber jemanden entlässt: Muss das in der Kündigung erwähnt werden?

Guggenbühl: Grundsätzlich gilt, dass der Grund für die Auflösung des Arbeitsverhältnisses nicht im Zeugnis erscheinen darf, wenn der Arbeitnehmer es nicht will. Falls der Entlassungsgrund aber gravierend ist, Diebstahl zum Beispiel, dann muss der Grund we-

gen der Wahrheitspflicht und im Interesse eines allfälligen nächsten Arbeitgebers genannt werden.

Wenn ich als Mitarbeiterin ein Zwischenzeugnis wünsche, muss ich das begründen?

Lottini: Nein, Sie haben jederzeit Anspruch auf ein Zwischenzeugnis. Aber es zeugt von einem guten Vertrauensverhältnis, wenn Sie den Grund für Ihren Wunsch nennen können. So könnte man zum Beispiel sagen, dass man nun schon sieben Jahre im Unternehmen ist und gelegentlich auch noch etwas Anderes kennenlernen möchte. Man steht dann nicht zwangsläufig da als jemand, der innerlich gekündigt hat.

Wenn man sich mit einer Formulierung im Zeugnis gar nicht abfinden kann, soll man das im Motivations schreiben thematisieren?

Lottini: Das muss man abwägen. Man kann etwas Negatives aufgreifen, indem man dem implizit zustimmt und darauf hinweist, dass man im fraglichen Bereich sowieso nicht mehr tätig sein möchte. Ansonsten aber ist Vorsicht geboten. Man offenbart dem neuen Personalchef oder Vorgesetzten, dass die Sicht des früheren Arbeitgebers mit dem Selbstbild nicht übereinstimmt. Das kann kontraproduktiv sein.

Immer mehr HR-Prozesse werden digitalisiert. Zeugnisse werden aufgrund von ein paar Vorgaben elektronisch generiert. Bleibt da nicht die Wertschätzung auf der Strecke?

Guggenbühl: Nicht unbedingt. Man kann jemandem auch mit einer elektronischen Methode ein ausgezeichnetes Zeugnis ausstellen. Sofern die Aussagen stimmen, ist eigentlich gar nichts dagegen einzuwenden. Und auch bei einem hoch standardisierten Vorgehen spricht nichts dagegen, dass man ein paar individuelle Sätze anfügt.

Lottini: Auch für elektronisch erstellte Zeugnisse ist die Basis nach wie vor eine Beurteilung durch den Vorgesetzten. Keine Software kann ein halbwegs vernünftiges Zeugnis erstellen, ohne zuvor von irgendeiner Quelle Angaben erhalten zu haben. Und diese Quelle ist die Vorgesetzte beziehungsweise der HR-Verantwortliche. Und deshalb sind wir auch überzeugt, dass das Arbeitszeugnis in absehbarer Zeit durch nichts zu ersetzen ist. Es ist ein einzigartiges Dokument, welches lückenlos Aufschluss gibt über einen bestimmten Zeitraum in der Vergangenheit. Es gibt bereits Algorithmen, welche sich online die Informationen über eine Person selber zusammenstellen. Aber wie schnell sich diese Art der Qualifizierung – sofern dies überhaupt so genannt werden kann – verbreiten wird, gilt es zu beobachten.

Andererseits die Rekrutierung: Wenn Algorithmen die Vorselektion übernehmen. Was bedeutet das für Zeugnisse?

Guggenbühl: Im Prinzip, dass sie genau diejenigen Stichwörter enthalten müssen, nach denen die Software sucht. Möglicherweise führt das dazu, dass die Zeugnissprache noch mehr standardisiert wird.

Welche Konsequenzen hat das für Bewerber mit Brüchen und Umwegen in der Karriere?

Guggenbühl: Es ist zu befürchten, dass sie tendenziell zu früh ausselektiert werden. Um Perlen zu entdecken braucht es auch in der Personalarbeit manchmal einen zweiten Blick. Aber wer gleich im ersten Schritt schon bei den Absagen landet, hat diese Chance nicht. Mich hat kürzlich ein Personalvermittler ganz im Ernst gefragt, ob es zu verantworten sei, dass ein Bewerber sein Alter etwas nach unten korrigiere, auf unter 50, um überhaupt das erste Scree-

HÄUFIGES THEMA IN DER RECHTSBERATUNG

Angesichts des hohen Stellenwertes von Arbeitszeugnissen für das berufliche Fortkommen wundert es nicht, wenn sie beim Rechtsdienst ein häufiges Thema sind und rund 20 Prozent der Anfragen betreffen. Ausgangspunkt sind die beiden zentralen Funktionen des Arbeitszeugnisses: Es soll einerseits dem beruflichen Fortkommen des Arbeitnehmers dienen und daher gut und wohlwollend formuliert sein. Andererseits soll es ein wahrheitsgemäßes, objektives Bild des Arbeitnehmers zeichnen, um einem potenziellen Arbeitgeber eine möglichst gute Entscheidungsgrundlage bei der Selektion zu bieten. In diesem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen hat sich eine Zeugnissprache entwickelt, die auslegungsbedürftig ist. Unsere Mitglieder sind daher immer wieder darauf angewiesen, ihre Zeugnisse auf deren Aussagegehalt und auf versteckte negative Botschaften hin durch den Rechtsdienst überprüfen zu lassen.

Nicht selten kommt es vor, dass der Anforderung der wohlwollenden Beurteilung seitens des Arbeitgebers zu wenig nachgelebt wird, weil etwa als Folge eines Konfliktes beim Vorgesetzten kein Wohlwollen mehr vorhanden ist. Arbeitgeber und Personalabteilungen stellen Zeugnisse sodann immer mehr auf der Basis von vorformulierten Bausteinsätzen zu-

sammen, woraus häufig nichtssagende und unklare Zeugnisse resultieren. Da dies eine negative Interpretation zur Folge hat, geht es darum, Formulierungen so zu verbessern, dass die Qualifikationsaussage klar und verständlich wird. Diskussionspunkt kann zum Beispiel auch die Erwähnung krankheitsbedingter Absenzen sein. Nicht zuletzt aufgrund der – diesbezüglich ihrerseits unklaren – bundesgerichtlichen Rechtsprechung sehen sich Arbeitgeber bei längeren Absenzen allzu schnell veranlasst, eine Absenz im Zeugnis zu vermerken. Da ein solcher Vermerk eine Wiederanstellung praktisch verunmöglicht, geht es darum, ihn wenn immer möglich aus dem Arbeitszeugnis zu entfernen.

Der Rechtsdienst unterstützt das Mitglied darin, mit dem Arbeitgeber eine verbesserte Formulierung auszuhandeln. Ist eine einvernehmliche Lösung nicht möglich, kann die Zeugnisberichtigung dank einer Prozessfinanzierung durch die Rechtsschutzversicherung mit gerichtlicher Klage durchgesetzt werden.

Rainer Mössinger, RA
Leiter Beratungsdienst

 Kontakt rechtsdienst@kfmv.ch

ning zu überstehen. – Es ist schon problematisch, wenn man in der Rekrutierung derart nur noch auf einzelne Merkmale fokussiert und dabei den ganzen Menschen aus den Augen verliert.

Das Arbeitszeugnis hat eine 500-jährige Tradition. Welche Zukunft hat es?

Lottini: Im Moment haben wir nichts, das auch nur annähernd so aussagekräftig ist wie ein Arbeitszeugnis. Im Zentrum steht die Qualifikation durch den Arbeitgeber, das ist in unserer Rechtsprechung verankert. Aber es ist zu erwarten, dass es aufgrund der Digitalisierung rasch zu neuen formalen Ausprägungen kommen wird. X



Ursula Guggenbühl, Christine Lottini:
Qualifikation Arbeitszeugnis.
Vom Berufsalltag über das Personaldossier zum aussagekräftigen Zeugnis.
Verlag SKV 2018

Für Mitglieder steht eine limitierte Sonderedition (Auflage 500 Exemplare) zum Vorzugspreis von 21 statt 34 Franken zur Verfügung. Bezug: kfmv/arbeitszeugnis