

Das Abgangszeugnis – Referenz, die nicht negativ ausfallen darf

Zeugnisse führen zu wilden Diskussionen und Frustrationen. Oft herrscht beinahe Krieg zwischen dem alten Arbeitgeber und dem austretenden Mitarbeitenden. Dabei wird um Worte und Formulierungen hart gekämpft. Dies, obwohl sie bei einer neuen Bewerbung nur ein Puzzleteil für die Beurteilung der Person darstellen.

«In meinem Zeugnis steht (zur vollen Zufriedenheit), das ist schlecht. Es muss (zur vollsten Zufriedenheit) heissen. Ich werde mich wehren, nötigenfalls vor dem Arbeitsgericht. Dort erhalte ich sicher Recht», empört sich die scheidende Person. «Voller als voll geht nicht», wird der Arbeitgeber erwidert, der das Zeugnis erteilt hat. Und er hat Recht, denn «vollste Zufriedenheit» ist ein sprachlicher Unsinn. Der betroffene Mitarbeitende ist überzeugt: Es gibt eine geheime Zeugnissprache, so etwas wie die Zeichen, die Bettler und Hausierer früher an Hoftüren malten, um ihresgleichen über grosszügige und geizige «Kunden» zu informieren.

Ein Klient erzählte mir kürzlich, in einem Bewerbungsgespräch habe ihm der Interviewer erklärt, dass das von ihm vorgelegte Zwischenzeugnis schlecht sei. Die Formulierung zu seiner Leistung sei nicht ganz klar, sie entspreche nicht dem üblichen Sprachcode. Als Outplacementberater begegne mir immer wieder Fragen zum Zeugnis. Was sollen wir als Zeugnisgeber tun?

Zunächst einmal muss man klarstellen: Es gibt sie nicht, die geheime Zeugnissprache, die man nur mit Hilfe eines Dechiffriercodes lesen kann. Mit der «vollsten Zufriedenheit» kann man auch an einen sprachkritischen Arbeitgeber geraten, der angesichts dieser Formulierungen ins Grübeln über die mangelnde Sprachkultur am alten Arbeitsplatz des Bewerbers kommt. Zeugnisse müssen wahr, vollständig und wohlwollend sein. Niemand würde ein Zeugnis vorlegen, in dem eindeutig negative Formulierungen stehen. Meistens liesse sich das auch vor Gericht anfechten.

Es gibt einheitliche Auffassungen darüber, welche Elemente ein Zeugnis unbedingt enthalten muss: die Angaben zur Person, den Aufgabenbereich und die genaue Art der Tätigkeit, die Qualifikation von Leistung und Verhalten, schliesslich eine Weiterempfehlung, den Beendigungsgrund und den Dank. Zu Themen, bei denen man nicht zufrieden war, wird nichts gesagt. Um sie herauszufinden, muss man zwischen den Zeilen lesen können. Fehlt die Aussage zu einem Punkt, weiss man, dass da ein Problem existierte. Besteht das ganze Zeugnis nur aus Floskeln, geht der Aussagewert gegen null – da ist die «vollste» Zufriedenheit auch nicht besser als die «volle».



Der Autor

Dr. **Toni Nadig** studierte an der Uni Freiburg (CH) Betriebspsychologie und promovierte an der Universität Tübingen (D) in Neuropsychologie. Er verfügt über mehr als 20 Jahre praktische Führungserfahrung im Bereich Human Resources, insbesondere auf dem Gebiet der Berufs- und Personalberatung im Dienstleistungsbereich. Im März 2005 gründete er die Dr. Nadig Consulting.



Wie stark glaube ich den Aussagen eines Zeugnisses? Ich gehe davon aus, dass insbesondere bei Führungskräften etwa ein Drittel ihre Zeugnisse selber geschrieben haben – entsprechend gut sehen sie aus. Schreibt der Vorgesetzte die Beurteilung, liest sie sich anders. Er wird innerlich dem oder der Weggehenden die alleinige Schuld dafür zuschreiben, dass ein Projekt misslungen ist, eine Abteilung schlechte Leistungen erbracht hat oder persönliche Inkompatibilitäten aufgetreten sind.

Hat sich der Schreiber wirklich Mühe gegeben, der beurteilten Person gerecht zu werden? Oder will er sich für das Verlassen der Stelle rächen? Erteilt er aus Bequemlichkeit oder um sich einen guten Ruf zu erhalten, ein Gefälligkeitszeugnis? Diese Fragen müssen wir uns immer wieder stellen. Besonders neugierig werde ich bei perfekten Zeugnissen. Schliesslich: Mit Hilfe von Computern ist es einfach, ein Zeugnis zu manipulieren, Ergänzungen anzubringen oder einige Elemente zu löschen. Gefälligkeits- und Rachezeugnisse werden erstellt. Man kann Menschen wegloben oder man kann schlechte Zeugnisse austeilen, weil man nicht will, dass das beste Pferd im Stall eine neue Stelle findet.

Dennoch, es geht nicht ohne Zeugnisse. Sie gehören zum Grundbestand einer Bewerbung. Ein fehlendes Zeugnis gibt Anlass zu Spekulationen und Vermutungen: War es so schlecht, dass er oder sie es lieber nicht zeigt? Was ist im alten Betrieb vorgefallen, dass es nicht einmal ein Zeugnis gibt?

Zeugnisse sind ein wertvolles Puzzleteil im Bild einer sich bewerbenden Person. Ich kann meinen persönlichen Eindruck mit dem Zeugnis vergleichen und dann entscheiden, ob mein Bild

mit der Aussage übereinstimmt. Wenn nicht – ist das Zeugnis «getürkt»? Ist mein persönliches Bild getrübt, weil mir Dialekt oder Frisur nicht gefallen hat?

Wir dürfen Zeugnisse nicht über- und nicht unterbewerten. Wie im differenzierten Assessment einer Person müssen wir jede Dimension, die wir prüfen, mindestens über zwei Verfahren prüfen. Zeugnisse helfen, eine Person kennen zu lernen, aber wir müssen uns der begrenzten Aussagekraft der Zeugnisse bewusst sein.

Welche Fehler können Zeugnisschreiber machen? Die einen schreiben nur gute Zeugnisse, andere nur schlechte, bei wieder anderen gibt es nur durchschnittliche Zeugnisse. Manche können einfach nicht gut schreiben, andere schreiben Belanglosigkeiten oder sie nehmen immer wieder dieselben Textbausteine. Der Gebrauch von so genannten codierten Formulierungen kann zu unerwünschten Missverständnissen führen. Daher sind solche Aussagen zu vermeiden.

Arbeitgeber und Personalchefs haben in Bezug auf Zeugnisse eine angenehme Doppelfunktion: Sie lesen sie und schreiben sie zugleich. Also können sie sich beim Lesen gut in die Position des Schreibenden hineinversetzen, und sie können aus den Fehlern der anderen lernen. Wer sich selbst ein gutes Zeugnis als Zeugnisgeber ausstellen möchte, sollte sich einerseits am klassischen Aufbau und den notwendigen Inhalten eines Zeugnisses orientieren, aber er oder sie sollte beim Schreiben den Mut haben, auf die Floskeln der Zeugnissprache zu verzichten. Es sei denn, er oder sie möchte der ausscheidenden Person mit einem Schema-F-Zeugnis eins auswischen. *Toni Nadig*