

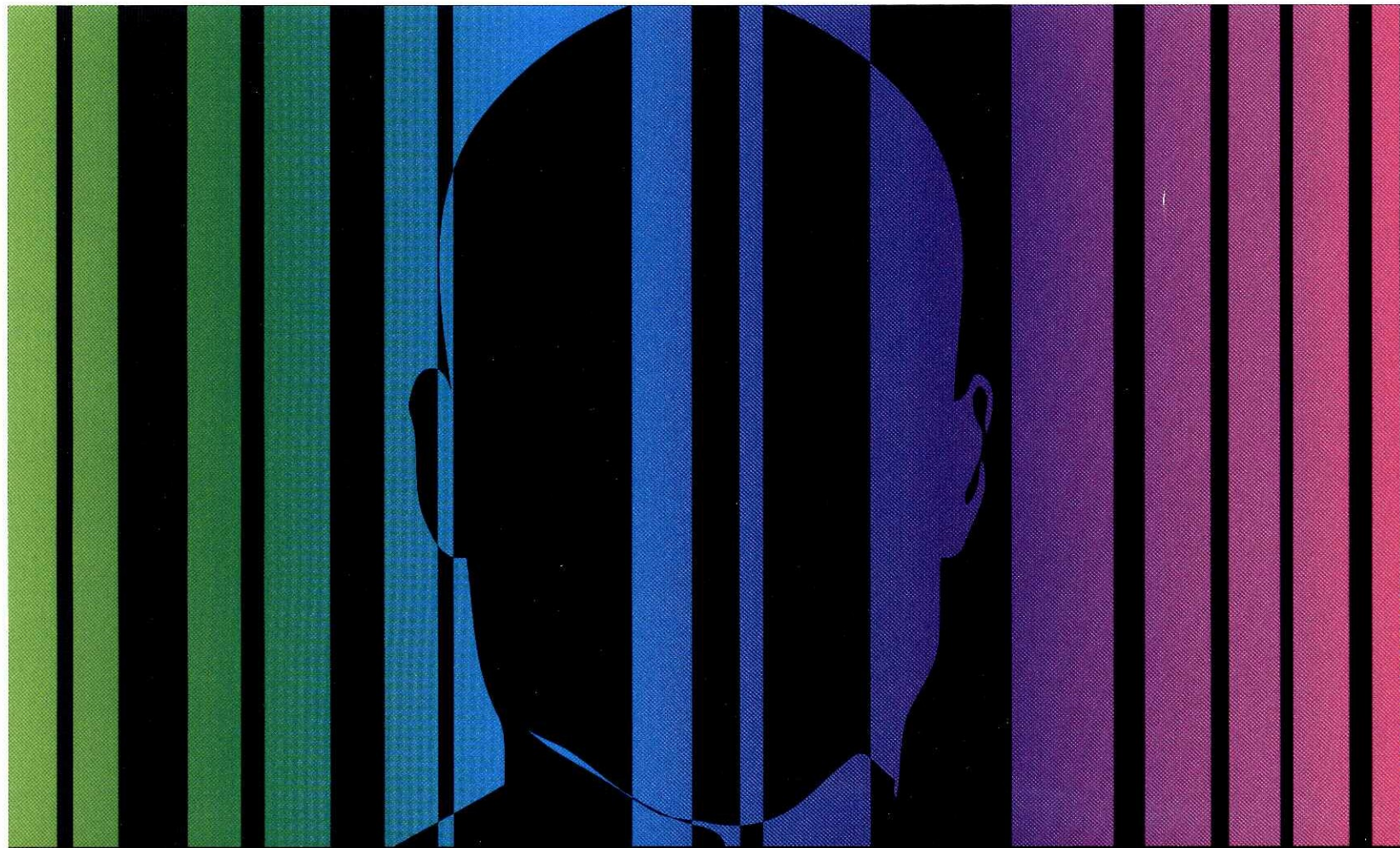
DAS MAGAZIN FÜR KMU

ORGANISATOR

Nr. 9 September 2007 · 89. Jahrgang
CHF 18.00

ARBEITSZEUGNIS

Brücke bauen – statt Codes



0100100340055506456

FÜHRUNG
STUDIE: KMU ZU
IHRER ZUKUNFT

MARKETING
EX-KUNDEN
ZURÜCKGEWINNEN

ICT
BI-SOFTWARE
FORDERT NEUE KULTUR

OFFICE
LICHTKONZEPTE
MIT FENG SHUI



Jede von Arbeitgebern fahrlässig verursachte «Zeugnisleiche» belastet den Arbeitsmarkt mit zusätzlichen Kosten.

Bild: www.foto12.com

Weg mit den Codierungen in Arbeitszeugnissen

Falsches Lob per Zeugnis-Code

Bei guten Arbeitsleistungen und einwandfreiem Verhalten macht dem Arbeitgeber das Verfassen eines Arbeitszeugnisses keine Probleme. Anders bei schlechten Qualifikationen. Hier behelfen sich viele mit Zeugnis-Codes. – Der Sache dienlicher wäre die Brückentechnik.

■ Von Peter Häusermann

Besonders anspruchsvoll wird für Vorgesetzte das Ausstellen eines Arbeitszeugnisses, wenn Leistung und Verhalten als schlecht bezeichnet werden müssen. Schlechte Leistungen müssen sich auf einen wesentlichen Teil der Anstellung ausgewirkt haben, damit sie überhaupt in einem Arbeitszeugnis erwähnt werden dürfen.

Genauso verhält es sich bei der Stellungnahme über das gezeigte

Verhalten. Unterschiedliche Betrachtungsweisen, Missverständnisse oder Fehlinterpretationen in der allerletzten Phase einer Anstellung berechtigen noch keinen Arbeitgeber, Abstriche im Arbeitszeugnis zu machen.

■ Sobald sich jedoch schlechte Leistungen oder das zu beanstandende Verhalten auf eine klar erkennbare, längere Zeitdauer erstreckt haben, ist der Arbeitgeber verpflichtet, diese Umstände im Arbeitszeugnis festzuhalten.

Wahrheit vor Wohlwollen

Ein Arbeitszeugnis muss in erster Linie wahr sein. Weitere Forde-

Viele Arbeitgeber tun sich immer wieder schwer, diesen Erfordernissen zu entsprechen. Dies

Ein Arbeitszeugnis muss in erster Linie wahr sein.

rungen wie Wohlwollen, Vollständigkeit, Einheitlichkeit, Individualität und Klarheit entsprechen der schweizerischen Gerichtspraxis.

ist wohl der Hauptgrund, warum sich viele Chefs lieber hinter Codierungen verstecken, als klar Stellung zu beziehen.

■ «Mit seiner Leistung waren wir zufrieden» oder «Er arbeitete zu unserer vollsten Zufriedenheit» sind eher Zeichen eines Armutzeugnisses anstatt eines aussagefähigen Arbeitszeugnisses.

Vorbildliches Arbeitszeugnis: Beispiel

Das folgende Arbeitszeugnis für Frau Esther Huber ist nach den Grundsätzen der Brückentechnik verfasst.

- + Frau Esther Huber ist eine freundliche, teamorientierte und belastbare Mitarbeiterin, die dank ihrem entgegenkommenden, anpassungsfähigen Verhalten von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Aussenstehenden gleichermaßen geschätzt wurde.
- Frau Esther Huber ist keine gelernte kaufmännische Angestellte. Die an die Stelle gebundenen buchhalterischen Voraussetzungen wurden aus unserer Sicht bei der Anstellung von beiden Vertragsparteien falsch eingeschätzt und bildeten den Hauptgrund, dass die erwarteten Leistungen nicht vollumfänglich erfüllt wurden.
- + Wir sind zuversichtlich, dass Frau Esther Huber, anderweitig angestellt, die in sie gesetzten Erwartungen durchaus erfüllen wird. Wir wünschen ihr für ihre Zukunft alles Gute und danken ihr für ihren Einsatz.

Interessanterweise gibt es nach wie vor viele Vorgesetzte, die ernsthaft der Meinung sind, dass es verboten sei, negative Qualifikationen in ein Arbeitszeugnis einfließen zu lassen. Diese Haltung ist falsch.

■ Zeugnis ablegen kann man nur, indem man wahre Angaben macht. Wenn ein Vorgesetzter im Arbeitszeugnis bezeugt, dass er mit den Arbeitsleistungen «zufrieden» war, damit aber meint, dass er eben nicht zufrieden war,

KOSTENLOSER DOWNLOAD
WWW.ORGANISATOR.CH

Kostenvorteile – auch für KMU

Im Rahmen der Einführung des neuen Lohnausweises geht es darum, die ideale Form der geschäftlichen Mobilität zu überprüfen. Beim neuen Lohnausweis erlangt die Deklaration von Gehaltsnebenleistungen einen hohen Stellenwert. Insbesondere stellt sich die Frage, ob eine Kilometer- oder Pauschalentschädigung für die geschäftliche Nutzung des Privatfahrzeugs günstiger ist oder ob es vorteilhafter ist, ein Geschäftsfahrzeug zur Verfügung zu stellen. Firmenfahrzeuge im Fullservice-Leasing mit Pauschalabrechnung sind in vielen Fällen sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden die kostengünstigste Lösung. Ein Beispiel zeigt, dass bei einem Bruttogehalt von CHF 178 000 nach Abzug von Steuern, Sozialabgaben und Gesamtfahrzeugkosten dem Mitarbeitenden noch CHF 97 000 zur freien Verfügung stehen. Dabei wird ihm die Kilometerentschädigung durch die Firma bezahlt. Wenn das Fahrzeug hingegen im Eigentum der Firma ist, hat der Mitarbeitende zum Schluss CHF 103 000 zur Verfügung, da er zusätzlich eine Rückvergütung erhält und sich aufgrund des Abzugs des Fahrzeugs vom Bruttogehalt der Steueraufwand für den Mitarbeitenden verringert. Auch für das Unternehmen lohnt es sich, die Fahrzeuge im Eigentum zu halten, da sich dadurch die Sozialabgaben verringern und ein Vorsteuerabzug (MwSt.) möglich ist.

Die Spezialisten der Credit Suisse im Bereich Fleetmanagement unterstützen Sie gerne, um für Ihre Firmenfahrzeuge eine optimale Lösung zu erarbeiten.

www.credit-suisse.com/firmenkunden →

Finanzierungen → Leasing → Fleetmanagement



Hans Baumgartner

Hans Baumgartner
Leiter Firmenkunden Schweiz – KMU
Credit Suisse
www.credit-suisse.com/firmenkunden

belügt er den vom Zeugnis betroffenen Arbeitnehmer und alle, die das Zeugnis später lesen werden. Mit einer solchen Haltung ist niemandem gedient.

Wegen fehlender Klarheit beginnt eine unheilvolle Spekulation, denn ungewiss bleibt, was die Firma im Arbeitszeugnis wirklich aussagen möchte.

Sprachliche Brückentechnik:

++ / - / ++

Die Brückentechnik stellt heute eine echte Alternative zu den verschleiernenden Codierungen dar. Sie ist Teil der anzuwendenden notwendigen Technik bei der Abfassung uncodierter, transparenter Arbeitszeugnisse und funktioniert, wie nachfolgend dargestellt.

1 Mit Positivem beginnen

Wie im Titel mit ++ angezeigt, werden auch in anspruchsvollen Zeugnissen positive Merkmale an erster Stelle gesetzt.

++ / - / ++ bedeutet, dass sich die Arbeitgeber, auch wenn es noch so schwierig erscheinen mag, in erster Linie bewusst auf positive Qualifikationsmerkmale konzentrieren. Es gibt keine Menschen, die nur und ausschliesslich schlecht sind. Alle haben irgendwo ihre Stärken und ihre Schwächen.

■ Beschränken wir unsere Gedanken vorerst darauf, dass die vielleicht wenigen, aber den-

relativierenden Aussagen vor. Relativierend kommt von Relation. Relation bedeutet Bezug. Es muss also ein weiterer Bezug genannt werden, damit der (zu) harten Aussage die negative Spitze genommen wird. Konkret: Noch im gleichen Abschnitt können beispielsweise mögliche Verbesserungsansätze und Auswege aus der inakzeptablen Situation aufgezeigt werden.

Ich rate grundsätzlich davon ab, allfällig signifikante Negativmerkmale in Leistung und/oder Verhalten direkt anzusprechen. Wahrscheinlich erinnern sich die Leser jeweils gut an ihren Deutschunterricht in der Schule. Wie hat es jeweils so treffend geheissen? «Mach kürzere Sätze!» oder «Dies ist ein unmöglicher Schlangensatz!». Bei der Brückentechnik ist die Erkenntnis besonders wichtig, dass kurze Sätze prägnant wirken und beim Leser entsprechende Reflexe auslösen. Bei Negativaussagen ist ein solches Vorgehen deshalb kaum gefragt. Hier gilt es, wie erwähnt, zu relativieren, so dass die eigentlichen negativen Merkmale klar genannt werden, ohne aber das Gesamtbild verzerrt darzustellen.

3 Füllwörter

angemessen einsetzen

Bei der Brückentechnik verhält es sich wie bei schwierig zu führenden Gesprächen, die nur mit viel Einfühlungsvermögen erfolgreich en-

Wegen fehlender Klarheit beginnt eine unheilvolle Spekulation.

noch vorhandenen, wichtigen positiven Qualifikationsmerkmale zuerst benannt werden. Hat das Arbeitszeugnis schon mal positiv begonnen, wird es beim Lesen angenehmer sein, die bedeutungsvollen negativen Aspekte zur Kenntnis zu nehmen.

2 Negatives klar, aber moderat benennen

Die eigentlichen Negativpunkte müssen in moderater Sprache schlicht und eindeutig angesprochen werden.

Sind diese wichtigen, weniger gut ausfallenden Qualifikationsmerkmale ausgesprochen, setzt die eigentliche Brückentechnik ein. Sie besteht darin, dass ein sprachlich fairer Ausweg aus der unerfreulichen Situation gefunden wird. Am besten geht man mit

den Arbeitszeugnisse haben den gleichen Anspruch. Deshalb erhalten die im deutschen Sprachunterricht so verpönten Füllwörter wie *noch, noch nicht, nicht immer, nicht ganz, noch nicht ganz, noch nicht (immer) vollumfänglich, manchmal, hin und wieder, öfters, gelegentlich, vielleicht usw.* bei der Anwendung der sprachlichen Brückentechnik eine ganz neue Dimension.

4 Killerwörter vermeiden

Füllwörter dämpfen negative Aussagen ab und wirken sich entlastend auf die geäußerten Qualifikationen aus. Killerwörter hingegen verstärken negative Aussagen in Arbeitszeugnissen. Es ist bedeutungsvoll, ob man von «gesundheitlichen Problemen» spricht oder einfach nur von «gesundheitlichen Ein-

Das Buch zum Thema

Sein Engagement für transparente Arbeitszeugnisse hat Peter Häusermann in seinem Buch «Arbeitszeugnisse – wahr, klar und fair. Tipps und Anregungen für verantwortungsbewusste Arbeitgeber» zusammengefasst. Am Beispiel anspruchsvoller Arbeitszeugnisse zeigt Häusermann auf, wie auch in schwierigen Situationen Zeugnisse abgefasst werden können, die allen Beteiligten dienen und den Kriterien gegenseitiger Offenheit entsprechen, weil sie wahr, wohlwollend, vollständig, individuell, klar und transparent sind.

«Die von Peter Häusermann propagierte sprachliche Brückentechnik stellt hohe Ansprüche an die vernetzte Führungstechnik und entspricht einer wirklichen Alternative zu den während Jahrzehnten verwendeten Zeugnissprachen», kommentiert Prof. Dr. iur. Jürg Brühwiler, Universität Bern, das Buch.

90 Seiten. CHF 27.40. Verlag SPEKTRamedia, Zürich, 2006. www.spektramedia.ch. Bestellung: bestellung@spektramedia.ch oder www.arbeitszeugnisse.ch

schränkungen». Ausdrücke wie *Probleme, Mängel, Flüchtigkeitfehler, Schwierigkeiten, Schuld* sind genauso belastet wie die Wörter *aber, leider, trotz, trotzdem, unglücklicherweise, bedauerlicherweise, schade*, die alle einen negativen Bezug in sich tragen.

Sprachliche Brückentechnik: Beispiel

Frau Esther Huber, gelernte Industrielackiererin, möchte im Büro arbeiten und absolviert berufsbegleitend eine kaufmännische Grundausbildung. Sie bewirbt sich und wird als Unterstützung für die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung eingestellt. Schon nach kurzer Zeit stellt der Arbeitgeber fest, dass Esther Huber zu wenig Verständnis für Zahlen und für die in der Buchhaltung notwendigen Überlegungen aufbringen kann. Der Arbeitsvertrag wird noch vor Ablauf der Probezeit aufgelöst.

Wahrscheinlich wurde auch seitens des Arbeitgebers zu wenig seriös abgeklärt, wie es um das dringend notwendige Zahlenflair von Esther Huber bestellt ist.

■ Jetzt geht es darum, dass der Zeugnisverfasser so vorgeht, dass

auch die positiv vorhandenen Aspekte der Mitarbeiterin in den Vordergrund gerückt werden. Ziel muss es sein, Esther Huber aufzubauen, anstatt sie zu demontieren. Und auch Esther Huber soll die notwendigen Schlüsse und Einsichten treffen können, die für sie auf dem Arbeitsmarkt dringend zu berücksichtigen sind.

Eine mögliche Variante für die Formulierung des Arbeitszeugnisses nach der Regel ++ / - / ++ kann aussehen, wie im Kasten «Vorbildliches Arbeitszeugnis: Beispiel» dargestellt.

Mein Kommentar zum Arbeitszeugnis für Esther Huber: Der Qualifikationsteil im Zeugnis beginnt mit einer positiven Aussage. Das anschliessend Kurziv-Gedruckte beinhaltet das Negative, welches aber sogleich relativiert und erklärt wird (Brückentechnik). Somit ergeben sich Optionen für mögliche Auswege.

Das Zeugnis schliesst darauf wiederum positiv, versöhnlich.

Mit einem solchen Zeugnis wird Esther Huber gezwungen, sich auf keine Stelle zu bewerben, in der speziell Buchhaltungsfähigkeiten gefragt werden. Sie hält jedoch ihre Chancen aufrecht, wenn sie in ihrem Begleitschreiben zur Bewerbung auf ihre eigentlichen Stärken hinweist und gleichzeitig, kongruent zum Zeugnis, angibt, dass sie inskünftig doch lieber auf eine reine Tätigkeit mit Zahlen verzichten möchte.

■ Ein solches Zeugnis ist weit aussagekräftiger als ein lapidares Dokument, das lautet: «Mit den

Die Negativpunkte sind in moderater Sprache eindeutig zu nennen.

Leistungen von Frau Esther Huber waren wir stets zufrieden.» Und dies wäre in der Tat die übliche, codierte Formulierung für diese Situation.

Mut zu verantwortungsbewusstem Führungsverhalten

Es liegt an der Wirtschaft selber, Änderungen dort vorzunehmen,

wo Handlungsbedarf besteht. Wir alle sind Teil der Wirtschaft. Auch unsere Führungsverantwortung und den damit verbundenen Handlungsbedarf müssen wir selber wahrnehmen. Mit wahren, fair formulierten Arbeitszeugnissen nehmen wir auch eine staatsbürgerliche Pflicht wahr, indem wir die Chancen unserer ehemaligen Arbeitnehmer nicht unnötig einschränken.

■ Jede von Arbeitgebern fahrlässig verursachte «Zeugnisleiche» belastet den Arbeitsmarkt mit zusätzlichen Kosten. Geld, welches wir wiederum als Steuerzahler zu berappen haben.

Ich rufe alle verantwortungsbewussten Vorgesetzten auf, mutig uncodierte, transparente Arbeitszeugnisse auszustellen.

AUTOR

Peter Häusermann, Personalmanager IAP, 6405 Immensee, arbeitete 20 Jahre als Personalchef eines mittelgrossen Zuger Industriebetriebs, bevor er sich selbständig machte. Er berät Unternehmen zu den Bereichen «Uncodierte transparente Arbeitszeugnisse», «Management by Objectives (MbO)», «Gesprächsführung» und übernimmt Personalchef-Funktionen im Outsourcing-Verfahren. Im weiteren ist er Dozent für Führungslehre und Personalwesen an der HFW Luzern (seit 1996). Seine Zeugnis-Hotline (Tel. 079 707 49 63) entspricht einem grossen Bedürfnis vieler Arbeitgeber.

Tel. 041 850 56 27
Fax 041 850 56 29
info@arbeitszeugnisse.ch

Am 22. November 2007 führt Peter Häusermann in Arth-Goldau einen weiteren Workshop für uncodierte, transparente Arbeitszeugnisse durch. Info: www.arbeitszeugnisse.ch oder 079 707 49 63.

ONLINE
www.arbeitszeugnisse.ch

