

„Eine unglaubliche Ressourcenverschwendung“

Der Personalberater Frank Adensam hat sich mit einem Aufruf zur Abschaffung der klassischen deutschen Arbeitszeugnisse an die Fachpresse gewandt.

Wir wollten von ihm nicht nur wissen, warum ihm das so wichtig ist, sondern auch, wie die Alternativen aussehen.



Frank Adensam

Personalwirtschaft: Die meisten Unternehmen in Deutschland verlangen bei Bewerbungen den Nachweis von Arbeitszeugnissen. Sie wollen sie dagegen abschaffen. Warum?

Frank Adensam: Weil es für die deutsche Wirtschaft eine unglaubliche Ressourcenverschwendung ist. Wenn man auf der einen Seite betrachtet, wieviel Zeit in den Personalabteilungen, in den Rechtsanwaltskanzleien und bei deutschen Arbeitsgerichten in der Auseinandersetzung mit qualifizierten Arbeitszeugnissen aufgewendet wird, und auf der anderen Seite die Ergebnisse dieser Arbeit sieht, kommen da erhebliche Zweifel auf.

Ist der Aufwand wirklich so hoch? Größere Unternehmen haben den Prozess der Zeugniserstellung standardisiert, bei kleineren Unternehmen wird die erste Zeugnissfassung nicht selten vom Mitarbeiter selbst geschrieben.

Es geht ja nicht nur um die Zeit, die für die eigentliche Zeugniserstellung aufgebracht wird. Es folgen vielfach längere Diskussionen über die Beurteilungen. Und in den Auseinandersetzungen um Arbeitszeugnisse werden in Deutschland immerhin jährlich rund 30 000 Prozesse vor Arbeitsgerichten geführt. Der Aufwand multipliziert sich also. Als Volkswirtschaft sind wir dazu angehalten, unnötige Bürokratie abzubauen. Die deutschen Vorschriften zu Arbeitszeugnissen sind hierfür ein gutes Beispiel.

Stellen wir den Aufwand in Relation zum Nutzen. Vernehmen Sie Stimmen aus den Unternehmen, dass die Aussagekraft der Arbeitszeugnisse bei der Bewerberauswahl tatsächlich nachgelassen hat?

Ich kenne viele Personalierer, die Arbeitszeugnisse nicht mehr richtig lesen. Vielleicht noch den Abschlussatz, aber die Prosa sparen sie sich. Denn sie wissen, dass sich in einem Großteil der Arbeitszeugnisse keine ernstzunehmende Beurteilung der Kompetenz und Erfahrung des Bewerbers widerspiegelt. Die ausscheidenden Mitarbeiter werden aufgefordert, das Arbeitszeugnis vorzuformulieren. Meistens kaufen sie sich dazu Zeugnissratgeber oder laden im Internet entsprechende Passagen herunter und reihen dann Superlative aneinander. Welche Aussagekraft hat das am Ende noch? Der einzige Bestandteil des Arbeitszeugnisses, der lange Zeit nicht vor Arbeitsgerichten strittig behandelt wurde, ist der Abschlussatz, mit dem dem Mitarbeiter für seinen weiteren Lebensweg alles Gute und viel Erfolg gewünscht wird. Er gilt als Ausdruck besonderer Wertschätzung. Aber auch diese Abschlussformulierung ist mittlerweile schon Gegenstand von Arbeitsgerichtsprozessen und damit kein unverfälschtes Zeugnis von Kompetenz mehr.

Eine aktuelle Studie bestätigt nicht nur, dass das einklagbare Prinzip der

wohlwollenden Beurteilung dazu geführt hat, dass die Beurteilungen in den Arbeitszeugnissen immer besser werden. Diese Studie offenbart auch erhebliche Mängel im Umgang mit dem Zeugnis-Code. Werfen Sie nicht voreilig ein personalwirtschaftliches Instrument über Bord, das bei sachgerechter Anwendung durchaus wertvoll sein kann?

Wenn es möglich wäre, die Personaliererwelt in puncto Arbeitszeugnisse zu synchronisieren, sodass jeder versteht, was der andere geschrieben hat, dann wäre das eine schöne Sache. Aber ich bezweifle das. Jedes Unternehmen hat bei der Erstellung von Zeugnissen seine eigene Schreibkultur. Die großen setzen Software mit vordefinierten Textbausteinen ein. Kleine Unternehmen formulieren häufig frei von der Leber weg. Wenn beispielsweise ein Handwerksmeister schreibt, Herr Müller war immer bemüht und hat sich tatkräftig eingebracht, ist diese Formulierung sicherlich anders zu deuten, als wenn sie beispielsweise aus dem Hause Daimler käme. Der Wunsch einer Synchronisierung der Bedeutungswelt dieser Formulierungen wird in der Praxis scheitern. **Wie sehen die Alternativen zum qualifizierten Zeugnis aus?**

Tätigkeitsbeschreibungen ohne Bewertungen. Das ist der Teil des Arbeitszeugnisses, der seine Berechtigung hat und den Personalierer für kompetenzbasierte Inter-

» Tätigkeitsbeschreibungen ohne Bewertungen. Das ist der Teil des Arbeitszeugnisses, der seine Berechtigung hat.

views nutzen können. In größeren Unternehmen werden die Mitarbeiterprofile ohnehin elektronisch verwaltet. Dann ist es ein Leichtes, diese auch bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses oder bei einem internen Jobwechsel auszuhändigen.

Aber diese Beschreibungen sagen nichts darüber aus, wie gut der Mitarbeiter seine Tätigkeit ausübt hat.

Beim qualifizierten Arbeitszeugnis weiß man ja auch nicht, ob das stimmt, was da drin steht. Im Übrigen kann einem Mitarbeiter über Tätigkeitsbeschreibungen durchaus Erfolg bescheinigt werden. So kann man beispielsweise erwähnen, dass ein Einkaufsleiter die Kosten um einen bestimmten Prozentsatz gesenkt hat. In einer Tätigkeitsbeschreibung sollten auch Abteilungswechsel oder Zuwächse in der Führungsverantwortung genannt werden. Nur die strittigen „wohlwollenden“ Beurteilungen, die eigentlichen Ressourcenfresser, gehören abgeschafft.

Wie deuten Sie die Tatsache, dass sich bisher weder Verbände noch einzelne Personalchefs öffentlichkeitswirksam für die Abschaffung des qualifizierten Arbeitszeugnisses ausgesprochen haben?

Man hat sich mit dieser Zeugnisunkultur arrangiert. Über deren Abschaffung wird nicht ernsthaft diskutiert, da die Chancen auf Veränderungen im deutschen Arbeitsrecht als sehr gering eingestuft werden. Obwohl jeder weiß, dass hier täglich Ressourcen verschwendet werden und die Beurteilungen der eingereichten Zeugnisse nicht immer den Tatsachen entsprechen.

In den Bewerbungsratgebern ist zu lesen, wie wichtig Arbeitszeugnisse sind. Sollten man diesen Ratschlag ignorieren?

Nein, schlechte Arbeitszeugnisse können Karrieren ruinieren. Deshalb sollten Bewerber darauf achten, dass sie von vorherigen Arbeitgebern gute Arbeitszeugnisse erhalten und sich auch Zwischenzeugnisse ausstellen lassen.

Werfen wir einen Blick über die deutschen Grenzen hinaus. Geht es den Kollegen im Ausland ohne diese deutschtypische Arbeitszeugnisverpflichtung besser?

Im Ausland gibt es persönliche Empfehlungsschreiben. Diese Schreiben haben eine deutlich höhere Aussagekraft, da sie von den Vorgesetzten freiwillig verfasst werden. Auch wir empfehlen unseren Beratungskunden, zusätzlich Referenzen anzugeben, da sie im Zweifel mehr aussagen, als die wohlwollenden Arbeitszeugnisse.

Im Ausland investieren die Unternehmen nicht selten in teure Background-Checks, um die Angaben der ausgeschulten Bewerber zu prüfen. In diesem Punkt können deutsche Unternehmen mit der Zeugnisspflicht doch froh sein, oder?

Ja, die Arbeitszeugnisse bestätigen verlässlich die Dauer und die Art der Beschäftigung. Das sind die Angaben, die auch in der von mir favorisierten neutralen Tätigkeitsbeschreibung dokumentiert werden. Deshalb sollte die gesetzliche Verpflichtung zur Bescheinigung einer Arbeit bleiben. Aber die gesetzliche Verpflichtung zur wohlwollenden Beurteilung gehört aus den genannten Gründen abgeschafft. Im Übrigen steckt in der Formulierung von Arbeitszeugnissen auch eine große Missbrauchsgefahr, die im Zeitalter von Antidiskriminierungsbemühungen gebannt werden muss.

Das Interview führte Erwin Sticking.