



Vollst zufrieden

Jennifer Dähn schreibt Zeugnisse über Menschen, die sie nicht kennt. Ein Unding?

Nicht, wenn man weiß, wie Zeugnisse in den meisten Firmen zustande kommen.

Text: Andreas Molitor Foto: Michael Hudler

• Das Pech der anderen war Jennifer Dähns Glück. Als der Babynahrungshersteller Milupa vor fast fünf Jahren die Produktion aus seinem Stammwerk in Friedrichsdorf, gut 20 Kilometer nördlich von Frankfurt am Main, nach Polen, Portugal und in die Niederlande verlagerte, waren mit einem Mal 270 Menschen arbeitslos. Um sich schnell woanders bewerben zu können, brauchten sie dringend Zeugnisse. Doch die Milupa-Personalabteilung war derart beschäftigt, dass es Monate gedauert hätte, bis der letzte Werker sein Zeugnis bekommen hätte.

Die Lösung des Problems präsentiert sich nur wenige Straßenzüge von der Fabrik entfernt. Dort, mitten in Friedrichsdorf, verdient Jennifer Dähn ihr Geld damit, Arbeitszeugnisse für Unternehmen zu schreiben, in denen sie selbst nie gearbeitet hat. Nur mit ihrer Hilfe schafften es die Milupa-Personaler seinerzeit, allen gekündigten Mitarbeitern zügig ein Arbeitszeugnis auszustellen.

Dähn weiß, dass bei ihren Zuhörern ein geradezu Pawlow'scher Reflex einsetzt: Das ist doch grotesk! Wie kann denn jemand die Leistung eines Menschen beurteilen, den er noch nie gesehen hat? Ein Zeugnis ist doch Ausdruck der Wertschätzung eines Vorgesetzten für seinen Mitarbeiter; oft ist es das Letzte, was er für ihn tun kann. Was ist von einem solchen Arbeitgeber zu halten, der diese letzte Ehrbezeugung einem externen Dienstleister überträgt? Und welchen Wert hat sie dann?

Über den Wert deutscher Arbeitszeugnisse ist viel geschrieben und noch mehr gesagt worden, seit der Bundesgerichtshof, das Bundesarbeitsgericht und nachgelagerte Arbeitsgerichte immer wieder festgehalten haben, dass ein Zeugnis „vom verständigen Wohlwollen für den Arbeitnehmer getragen sein“ müsse und das berufliche Fortkommen nicht erschweren dürfe. Eine Vorgabe, die in der betrieblichen Praxis zu inhaltlich und sprachlich fragwürdigen Zeugnis-Geheimcodes geführt hat, die mittlerweile fast jeder kennt.

Es handelt sich um verschlüsselte Bewertungen in Form von Floskeln, die vielfach positiver klingen, als sie gemeint sind. Bekanntestes Beispiel: „Herr X hat sich bemüht, den Anforderungen gerecht zu werden“ – die euphemistische Umschreibung für eine indiskutable Leistung. Beliebt ist auch die Strategie des Weglassens. Heißt es im Zeugnis einer Kassiererin, sie sei „pünktlich und fleißig“ gewesen, bescheinigt der Arbeitgeber ihr Unehrlichkeit, denn Pünktlichkeit, Fleiß und Ehrlichkeit gehören bei der Tätigkeit einer Kassiererin stets zusammen.

Der Geheimcode, dessen Formulierungen das Bundesarbeitsgericht als zulässig akzeptiert hat, führte zu Zeugnissen, die inhaltlich immer ähnlicher und sprachlich immer verquaster wurden. Die Steigerung nicht steigerbarer Adjektive („zur vollsten Zufriedenheit“) beispielsweise ist längst ein Standard, auf den viele Angestellte bestehen. Allerdings ist kein Arbeitgeber an die Zeugnis-

Der Geheimcode, dessen Formulierungen das Bundesarbeitsgericht als zulässig akzeptiert hat, führte zu Zeugnissen, die inhaltlich immer ähnlicher und sprachlich immer verquaster wurden. Die Steigerung nicht steigerbarer Adjektive („zur vollsten Zufriedenheit“) beispielsweise ist längst ein Standard, auf den viele Angestellte bestehen. Allerdings ist kein Arbeitgeber an die Zeugnis-

Codierung gebunden. Es gibt einige, die ihre Beurteilungen auf gut Deutsch formulieren – und vorsichtshalber die Textpassage aufnehmen: „Unser Unternehmen bekennt sich zur Abfassung uncodierter, transparenter Zeugnisaussagen.“

Ein Berufsleben, gewürdigt mit Standardfloskeln

Die Tendenz zur Uniformität bewirkt bei Personalchefs, die sich mehrheitlich selbst auf die ungeschriebenen Zeugnis-Regeln einlassen, offenbar vor allem eines: Misstrauen. „Den Beurteilungsteil lese ich nicht mehr, weil ich nicht davon ausgehen kann, dass er wirklich mit der Realität in Übereinstimmung steht“, sagt Justus Werner, Personalchef der deutschen Tochter des IT-Dienstleisters Colt lapidar. „Gerade Leute, die aus Großkonzernen kommen, haben fast durch die Bank verdächtig hervorragende Zeugnisse.“ Statt die zu decodieren, holt Werner lieber Referenzen ein.

Colt gehört zu den besten Kunden von Dähn. „Das Schreiben von Arbeitszeugnissen ist eine überwiegend administrative Tätigkeit“, sagt Werner. „So etwas gehört nicht zu den Kernaufgaben von People & Change“ – so heißt die Personalabteilung bei Colt. Tätigkeiten wie diese hielten seine Leute von ihrer eigentlichen Arbeit ab. Je mehr Zeugnisse, desto weniger Entwicklungsgespräche. Zudem fördere die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister die Einheitlichkeit der Zeugnisse, da Stil und Duktus stets gleich blieben. Nicht zuletzt wurden viele Personalabteilungen in den vergangenen Jahren selbst Opfer von Downsizing und arbeiten ständig an der Kapazitätsgrenze.

Werner war froh, als irgendwann Dähn ihre Dienste anbot und Zeugnisse aus einem Guss versprach. Sie hatte 15 Jahre bei Hewlett-Packard in Bad Homburg gearbeitet, die meiste Zeit im Personalwesen, und eine Zeit lang vor allem Arbeitszeugnisse geschrieben. Wie schwierig das Schreiben eines halbwegs aussagekräftigen Zeugnisses ist, wusste sie aus eigener Erfahrung. „Wenn ein Mitarbeiter 20 Jahre im Unternehmen war und verschiedene Positionen unter häufig wechselnden Vorgesetzten ausgeübt hat“, sagt sie, „muss man sich durch eine dicke Personalakte arbeiten – und die Zeit hat man eigentlich so gut wie nie.“

Dähn verlor ihren Job bei Hewlett-Packard durch eine Restrukturierung. „Was kann ich, das einen Marktwert hat? Zeugnisse!“, sagte sie sich. Am Ende einer langen Akquisephase war Colt ihr erster Kunde. „Wir versuchen das mal mit Ihnen“, hieß es. Es war Dähns Glück, dass die Firma kurze Zeit nach den ersten erfolgreichen Probelaufen ein Callcenter nach Indien verlagerte. 80 Zeugnisse mussten geschrieben werden.

Heute arbeitet sie unter anderem für das Telekommunikationsunternehmen Orange und den Versicherungskonzern Axa. Ihr Ein-Frau-Unternehmen brummt. Nur selten melde einer ihrer Kunden bei der abschließenden Abstimmung mit dem Vorgesetzten und der Personalabteilung Nachbesserungsbedarf an, sagt sie. Natürlich hat sie die Leute, deren Zeugnisse sie schreibt, nie

gesehen. Aber das geht den Personalern in Großunternehmen in der Regel genauso. Den Input erhält sie von der Personalabteilung in Form eines Beurteilungsbogens. Den hat – etwa auf Grundlage von jährlichen Mitarbeitergesprächen – der jeweilige Vorgesetzte ausgefüllt. Der Colt-Beurteilungsbogen beispielsweise beschreibt zunächst „Haupt- und Sonderaufgaben“ sowie „besondere Kompetenzen“, dann folgt die Beurteilung von Leistung und Sozialverhalten – jeweils mit einem Kreuzchen auf einer Skala von „sehr gut“ bis „ausreichend“.

Dähn bekommt die Input-Bögen in der Regel mit einem Kommentar der Personalabteilung. „Zu positiv, so geht das nicht!“, heißt es da etwa, wenn der Mitarbeiter gebeten wurde, sich selbst zu beurteilen – und seine Einschätzung deutlich von der realen Arbeitsleistung abweicht. Andererseits sind gerade bei betriebsbedingten Kündigungen glänzende Zeugnisse üblich. Wenigstens diesen Gefallen möchte man dem Entlassenen noch tun.

Dähns Service ist der aussichtslos erscheinende Versuch – im Wesentlichen auf der Grundlage von zwei Dutzend Kreuzchen auf einer Schulnotenskala –, der beruflichen Lebensleistung eines Menschen gerecht zu werden. Dies im Korsett weitgehend standardisierter Formulierungen, die nach Meinung des Kunden unbedingt enthalten sein müssen. Sie braucht dafür in der Regel 45 Minuten, in komplizierten Fällen auch mal drei Stunden.

Aussagekraft ist ihr Ziel. Fachchinesisch, das nur in der jeweiligen Branche verstanden wird, vermeidet sie ebenso wie die üblichen Floskeln. „Hat sich stets bemüht“ hat sie noch nie geschrieben. Fällt ein Beurteilungsbogen katastrophal aus, schreibt sie dem Mitarbeiter kein Zeugnis, sondern stellt ihm lediglich eine kurze Beschreibung seiner Tätigkeit aus. Dähn versucht, die individuelle Leistung aus dem Input-Bogen herauszuschälen.

Die Alternative sind Testate, die ein jeder sich aus Ratgebern nach dem Baukastenprinzip selbst zusammenstellen kann. Besonders bei kleinen Firmen sei es üblich, dass der Chef seinen Mitarbeiter den Zeugnisentwurf selbst schreiben lässt. „Die meisten dieser Zeugnisse, die man sich aus Büchern oder aus dem Internet zusammenstoppeln kann, vermitteln den Eindruck, dass sich jemand keine besondere Mühe gegeben hat“, urteilt Dähn. „Und dann kommen die Leute zu mir und sagen: ‚Ich habe mich 150-mal beworben und nur Absagen bekommen.‘“

Gerade in größeren Unternehmen komme es auf Unterscheidbarkeit im Heer der Bewerber an, die häufig über vergleichbare Hochschulabschlüsse, Berufserfahrung, Qualifikation und Sprachkenntnisse verfügen. „Ein nicht aussagekräftiges Zeugnis kann ein echter Karriere-Stolperstein sein“, sagt Dähn. Verschweigt aber nicht die andere, unter Vorgesetzten ähnlich verbreitete Sichtweise: „Ich kenne Personalchefs, die sich ein Zeugnis nehmen und direkt auf die zweite Seite sehen.“

Warum?

„Na, die interessieren sich ausschließlich dafür, ob da ‚zur vollsten Zufriedenheit‘ steht oder nicht.“ ■