

# Falsches Lob per Zeugnis-Code

Zehn Jahre sind es her, seit der Regierungsrat des Kantons Solothurn einen für schweizerische Verhältnisse wegweisenden Entscheid gefällt hat. Mit seinem Bekenntnis zu uncodierten, transparenten Arbeitszeugnissen leistete der Kanton Solothurn in den letzten Jahren wertvolle Pionierarbeit, welche schweizweit grosse Beachtung gefunden hat. Aussagekräftige Arbeitszeugnisse mit Hilfe von Zeugnis-Codes zu verfassen ist im Kanton Solothurn tabu. Die Lösung heisst Brückentechnik.

Erfahrungsgemäss wird das Ausstellen eines Arbeitszeugnisses für Vorgesetzte dann besonders anspruchsvoll, wenn sich schlechte Leistungen der Angestellten auf einen wesentlichen Teil der Anstellung beziehen oder sich das Verhalten während langer Zeit als für das Arbeitsverhältnis bedeutsam herausgestellt hat. Dies, weil der Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet ist, auch negative Qualifikationen im Arbeitszeugnis festzuhalten.

## Wahrheit vor Wohlwollen

Viele Arbeitgeber tun sich mit der Forderung nach uncodiert abgefassten Arbeitszeugnissen immer wieder schwer. Sie verstecken sich lieber hinter Codierungen, 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. 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, 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 der Arbeitgeber im Arbeitszeugnis wirklich aussagen wollte.

## Sprachliche Brückentechnik

++ / - / ++

Die Brückentechnik stellt heute eine echte Alternative zu den verschleiernenden Codierungen dar. Ihr kommt bei der Abfassung uncodierter, transparenter Arbeitszeugnisse entscheidende Bedeutung zu.

### 1. Mit Positivem beginnen

Positive Merkmale werden an erster Stelle gesetzt. ++ / - / ++ bedeutet, dass sich Vorgesetzte, auch wenn es ihnen schwerfällt, zuerst auf die positiven Qualifikationsmerkmale konzentrieren. Es gibt keine Menschen, die ausschliesslich schlecht sind. Alle haben irgendwo ihre Stärken und ihre Schwächen. Hat das Zeugnis schon einmal positiv begonnen, wird es beim Lesen angenehmer sein, die bedeutungsvollen negativen Aspekte zur Kenntnis zu nehmen.

### 2. Negatives klar, aber moderat benennen

Werden die Negativpunkte moderat,

aber eindeutig angesprochen, setzt die sprachliche Brückentechnik ein. Sie besteht darin, dass ein fairer Ausweg aus der unerfreulichen Situation gefunden wird. Relativierende Aussagen gehen dabei vor. Relativierend kommt von Relation und 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.

### 3. Füllwörter einsetzen – Killerwörter vermeiden

Bei der Brückentechnik verhält es sich wie bei schwierig zu führenden Gesprächen, die nur mit viel Einfühlungsvermögen erfolgreich enden. Arbeitszeugnisse haben den gleichen Anspruch. 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. erhalten mit der sprachlichen Brückentechnik eine ganz neue Dimension. 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 Einschränkungen». Ausdrücke wie Probleme, Mängel, Fehler, Schwierigkeiten, schuld sind genauso belastend wie die Wörter *aber, leider, trotz, trotzdem, unglücklicherweise schade* usw.

Mehr über eine konsequent anzuwendende sprachliche Brückentechnik kann dem Fachbuch «Arbeitszeugnis – wahr, klar und fair» entnommen werden. Der Autor führt für den Kanton Solothurn regelmässige Weiterbildungsworkshops für Vorgesetzte durch. Sein Buch ist erhältlich über: [www.arbeitszeugnisse.ch](http://www.arbeitszeugnisse.ch)

Peter Häusermann



Codiertes, nicht klar formuliertes Vorgehen ohne eindeutig messbare Leistungsqualifikation	Uncodiert und transparentes Vorgehen mit messbar formulierter Leistungsqualifikation:
Herr Meier zeigt grosses Interesse an den ihm übertragenen Aufgaben. Er ist immer pünktlich, zuverlässig und engagiert.	Herr Meier arbeitet zuverlässig und selbständig, so dass wir mit seinen Leistungen sehr zufrieden sind. Unterschiedliche Vorstellungen bezüglich Organisation und Verwaltung unseres Materials geben hingegen oft Anlass zu Aussprachen. Wir sind zuversichtlich, dass Herr Meier die von uns geforderten Verbesserungen erreichen wird und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit. Wir danken Herrn Meier für seine Mitarbeit und sichern ihm unsere volle Unterstützung zu. (In diesem Beispiel wurde die Verhaltensqualifikation zwecks besserer Übersicht weggelassen.)
Im obigen Zwischenzeugnis fehlt eine klar messbare Leistungsqualifikation, denn trotz grossem Interesse, Pünktlichkeit, zuverlässigem und engagierten Arbeiten, weiss der Leser nicht, wie der Arbeitgeber die erbrachten Leistungen einschätzt.	Mit diesem uncodierten Vorgehen erhält der Arbeitnehmer mit dem Zwischenzeugnis eine zusätzliche Chance, seine sonst guten Leistungen auch bezüglich mangelhafter Organisation und Verwaltung des für die Arbeit wichtigen Materials inskünftig zu verbessern. Wenn er diese Aufforderung ernst nimmt, wird er später bestimmt ein besseres Arbeitszeugnis erhalten.