



## Substanzielle Hilfe oder vorprogrammiertes Ärgernis?

Viele Arbeitszeugnisse blieben während des Lockdowns unvollendet liegen. Die richtige Software verspricht, den Stau schnell aufzulösen. Eine sinnvolle Investition?

VON WINFRIED GERTZ

► Erst Kurzarbeit, dann Entlassungen – dieses Szenario hatte sich bereits in vielen Köpfen eingenistet. Doch so düster, wie die Zukunft noch zu Beginn der Pandemie für viele Personaler aussah, fällt sie wohl nicht aus. Allmählich kehren Unternehmen trotz Einschränkungen zum Vor-Corona-Status zurück. Die „neue“ Normalität ist voller Zuversicht, auch weil HR den Recruiting-Motor startet und Personalberater wieder Suchaufträge erhalten.

Als unmittelbare Folge davon wird der Bedarf an qualifizierten Arbeitszeugnissen beträchtlich steigen. Denn das Personalkarussell kommt wieder in Schwung, weil Fach- und Führungskräfte aus der Habacht-Position in die Offensive gehen, selbstbewusst ihren Marktwert testen und sich für Karrierealternativen entscheiden. Auch die interne Fluktuation wird zunehmen, schon allein weil zahlreiche Mitarbeiter den Laden unter erschwerten Bedingungen

zusammenhielten und dabei über sich hinauswachsen. Das ist aller Ehren wert und wird mit einer Beförderung honoriert – die substantiell in einem entsprechenden Arbeitszeugnis gerechtfertigt wird.

Ob Personaler jedoch resolut die ihnen eigens zugeschriebenen Aufgaben meistern, steht auf einem anderen Blatt. Lauter verunsicherten HR-Fachkräften begegnet die langjährige Münchner Personalmanagerin und heutige Trainerin **Heidrun Ullrich** in ihren Seminaren. Höchst befangen fühlten sie sich darin, ein Testat zu verfassen, das diejenige Wertschätzung gegenüber einem Mitarbeiter zum Ausdruck bringt, „die ein Austrittsdokument wie das Arbeitszeugnis zweifellos verdient“.

Hinzukommt die tiefsitzende Sorge, sich mit unachtsam gewählten Formulierungen fahrlässig auf juristisches Terrain zu begeben. Tatsächlich landen pro Jahr rund 30 000 Streitfälle vor Gericht, weil sich Menschen unrechtmäßig beurteilt fühlen. Fügen Arbeitgeber wahrheitsgemäße, kritische Passagen ins Zeugnis ein, wird das in aller Regel vom zuständigen Richter wieder inkassiert.

### Werkzeuge kommen wie gerufen

Wie gerufen kommen Personalverantwortlichen deshalb digitale Werkzeuge, die ihnen versprechen, ihnen die nicht sonderlich beliebte Aufgabe der Zeugniserstellung formulierungssicher und juristisch unangreifbar abzunehmen. Das breit gefächerte Angebot, von gratis im Internet verfügbaren Generatoren bis zu hochgerüsteten, kostenpflichtigen Vollprogrammen, ist unter den einschlägigen Anwendern durchaus beliebt: Folgt man den Anbietern solcher Tools, erlauben sie beispielsweise dem Handwerksmeister, mit nur wenigen Eingaben und Klicks ein rechtlich waserdichtetes Zeugnis zu verfassen, während sie auf der anderen Seite als Software-as-a-Service-Variante (SaaS) höchst detailreiche Dokumente im jeweiligen firmenspezifischen Format hervorbringen, die dank regelmäßiger Wissenszufuhr den aktuellen juristischen Stand abbilden und daher kaum anfechtbar sind.

Wer sich beispielsweise für den „Zeugnis-Generator“ von H&P Infomedia entscheidet, und das sind nach Angaben von Alexander Kraft, beim Essener Anbieter für Vertrieb und Kundenbetreuung verantwortlich, etliche Konzerne und Dax-Firmen, „schreibt pro Jahr Hunderte Arbeitszeugnisse und bei Umbrüchen noch mehr“. Vor der Auswahl eines Tools, sagt Kraft, arti-

kulieren potenzielle Kunden verschiedenste Erwartungen an solche Lösungen. Besonders wichtig sei ihnen, Zeugnisse individuell erstellen zu können, „ohne hierfür unnötig viel Zeit zu investieren“. Anwender aus dem Personalbereich wünschten sich demzufolge ein Programm, das ihnen nicht allein den beträchtlichen Aufwand für Recherche und Einarbeitung abnimmt, sondern in dem sie zudem auf viele Formulierungen für möglichst alle Unternehmensbereiche zurückgreifen können. „Keinesfalls

bedeutet dies eine Aneinanderreihung von Textbausteinen“, wie Kraft jedoch hinterherschickt.

Vergleichbar mit dem Zeugnis-Generator, einem in seiner aktuellen Version knapp 200 Euro teuren Softwareprogramm, das nach Angaben des Anbieters jeden Zeugnisentwurf auf formale Fehler, Fallstricke und Wider-

sprüche überprüft, ist der „Haufe Zeugnis Manager“. Er kostet pro Jahr rund 350 Euro und gilt unter Experten als marktführende Lösung. Nicht allein weil er von allen vergleichbaren Angeboten zuerst im Markt erschien. Vielmehr zeigt er auch technisch als reine Cloud-Lösung auf, wie personalwirtschaftliche Aufgaben und Prozesse digital mit anderen firmenübergreifenden Systemen verzahnt werden können.

So gehe es Anwendern nicht primär darum, wie Haufe-Produktmanager **Laurenz Aisenpreis** erläutert, Arbeitszeugnisse in hoher Qualität zu erstellen. Ihr Ansinnen ist vielmehr, ihre Prozesse zu beschleunigen. Dabei weist der Experte auf einen heiklen Aspekt hin: Wer sich für den Softwareeinsatz entscheide, wünsche sich gleichzeitig mehr Transparenz. „Man möchte wissen, wie es um den Stand der Bearbeitung eines Zeugnisses steht“, erklärt Aisenpreis. Filter- und Erinnerungsfunktionen böten sich beispielsweise dazu an.

### Geduld wird auf eine harte Probe gestellt

Rein theoretisch betrachtet ist die Erstellung eines Arbeitszeugnisses eine bisweilen langwierige Aufgabe. Bis die notwendigen inhaltlichen Details für das Zeugnis des zu beurteilenden Mitarbeiters vorliegen, kann eine Weile vergehen, was die Geduld der Beteiligten bisweilen auf eine harte Probe stellt. Meist haben die jeweiligen Beschäftigten, um deren Beurteilung es geht, seit Eintritt in die Firma verschiedene Stationen durchlaufen und unter etlichen Vorgesetzten gearbeitet. Das alles muss lückenlos vorliegen, um das Risiko eines Rechtsstreits möglichst gering zu halten. Beim IT-Dienstleister Engineering ITS scheint das



Heidrun Ullrich



Laurenz Aisenpreis

ganz passabel zu gelingen, wie HR-Managerin Angelika Brehme in einer Stellungnahme zum Einsatz der Personalverwaltungslösung „HR Works“ erkennen lässt. Die digitale Plattform unterstützt zahlreiche Personalaufgaben wie die Stammdatenverwaltung, Reisekostenabrechnung oder eben auch die Erstellung von Arbeitszeugnissen. Kosten: etwa sechs Euro pro Monat und Nutzer. Hatten Führungskräfte vor Einsatz der Lösung das Arbeitszeugnis selbst verfasst, ist es nun softwareunterstützt Aufgabe von HR.

Die Beschreibung, wie der Prozess sich gestaltet, klingt gut, ist aber von Werbung für das Tool gefärbt. Benötigte Mitarbeiterinformationen würden demzufolge automatisch aus den in HR Works hinterlegten Personenstammdaten übernommen, Firmen- und Stellenbeschreibungen füge Brehme per Mausklick ein. Um die erforderlichen Informationen und Bewertungen bei den Vorgesetzten abzuholen, komme ein von der Personalerin selbst entworfener Bewertungsbogen gemäß der in HR Works hinterlegten Kategorien zum Einsatz: „Vorgesetzte müssen lediglich in jeder Kategorie ihr Kreuzchen setzen und fertig“, sagt Angelika Brehme, die inzwischen das Unternehmen verlassen hat.

Doch ganz so einfach wie hier geschildert ist es offensichtlich nicht. Hört man sich unter Anwendern um, richten sich teilweise hohe Hürden auf, die den erwünscht reibungslosen Ablauf des Prozesses erschweren. So beklagen die Kursteilnehmer von Heidrun Ullrich immer wieder, bei der Zeugniserstellung von Führungskräften ausgebremst zu werden. „Anscheinend nehmen Vorgesetzte das Zeugnis nicht mehr so ernst“, spekuliert die Expertin. Und schlägt sogleich vor, wie man nicht kooperierenden Führungskräften Beine machen könnte: „Bei Beurteilungen empfehle ich, Zeitvorgaben in die Zielvereinbarungen für Führungskräfte einzuschließen.“

### Abläufe flüssiger gestalten

Wie es scheint, ist die Verwendung eines Tools allein kein Garant für reibungslose Prozesse. Zwar plädiert Ullrich als langjährige Personalmanagerin grundsätzlich für den Softwareeinsatz. Denn zumeist diene ein Tool dazu, Abläufe flüssiger und wirtschaftlicher zu gestalten sowie den zeitnahen Austausch aller Beteiligten zu fördern. Doch zumindest im Prozess der Zeugniserstellung stößt der digitale Hoffnungsträger an Grenzen, die man nicht verschweigen darf. Überhaupt würden Anwendern seitens der Hersteller überzogene Versprechungen gemacht, kritisiert **Jochen Herbert**, Geschäftsführer der Psmr GmbH in



Jochen Herbert

Bad Homburg. Oft hieße es, die Erstellung eines Zeugnisses sei lediglich eine Angelegenheit von wenigen Klicks. Herbert findet das irreführend: „Die Hauptarbeit für die Recherche der zeugnisrelevanten Inhalte oder für die Rücklaufkontrolle der von Führungskräften vorzunehmenden Bewertung wird nicht mit eingerechnet.“

Nicht nur im Prozess hakt es immer wieder. Auch bei der inhaltlichen Qualität der digital produzierten Arbeitszeugnisse müsse man Abstriche machen, mahnt der Kritiker. Wer dem facettenreichen Werdegang eines Beschäftigten mitsamt den gezeigten

Leistungen und dem persönlichen Einsatz wirklich gerecht werden wolle, müsse laut Herbert ein per Software erstelltes Dokument mit großem Zeitaufwand für Formatierung, Rechtschreibung, Grammatik oder Tilgung

von Wortwiederholungen nachbearbeiten. „Das gilt selbst für die im Markt als Benchmark gehandelten Softwarelösungen.“

Wie Herbert argumentiert, schlägt die Vorgabe des Managements nach möglichst schneller und umfassender Digitalisierung zumindest mit Blick auf den Prozess der Zeugniserstellung ins Gegenteil um. „Tatsächlich sind analoge Verfahren deutlich schneller als der Einsatz von Tools.“ Eine steile These, schließlich wird auch bei PSRM Werbung in eigener Sache gemacht. So behauptet der Dienstleister, an ihn würden sich viele jener Personaler wenden, die von der tatsächlichen Leistung der eingesetzten Tools enttäuscht seien und deshalb analoge Unterstützung erwarten.

Umgekehrt verweisen die einschlägigen Softwareanbieter darauf, wie wichtig ihnen die konstruktiven Anregungen ihrer Anwender seien. „Grundsätzlich wollen wir den Zeugnis Manager so nutzerzentriert wie möglich weiterentwickeln“, bekräftigt Laurenz Aisenpreis von Haufe. In regelmäßigen Umfragen zum Produkt fängt Haufe das Feedback seiner Anwender ein. Ferner dient ein eigens eingerichtetes Ideenportal dazu, Vorschläge zur Verbesserung der Lösung in die Weiterentwicklung einfließen zu lassen, wie beispielsweise bei der Kommentarfunktion geschehen.

### Kommunikation nicht vernachlässigen

Dass Hersteller die Kommunikation mit ihren Kunden nicht vernachlässigen sollten, ist auch Alexander Kraft von H&P Infomedia ein zentrales Anliegen. Dabei sollten Anwender sich nicht ihrer Verantwortung entziehen. „Wenn wir als Entwickler nicht erfahren, dass zum Beispiel bestimmte Formulierungen

## Die Verwendung eines Tools allein ist kein Garant für reibungslose Prozesse.

nicht gut ankommen, können wir dieses Problem auch nicht beseitigen.“

Seminarleiterin Heidrun Ullrich greift dieses Argument auf, um eindringlich an die Anbieter im Markt zu appellieren, sich zunächst selbstkritisch mit den von ihren Werkzeugen produzierten Zeugnisse zu befassen.

„So juristisch wasserdicht die von einem Tool generierten Zeugnisse auch sein mögen, leisten sie zum anderen keinen nennenswerten Beitrag zur Bildung einer positiven Arbeitgebermarke.“ Damit greift Ullrich einen unter Anwendern und Kritikern immer wieder geäußerten Vorbehalt heraus:

Tatsächlich gleichen sich die von Werkzeugen aller Art generierten Zeugnisse „wie ein Ei dem anderen“. Die verheerende Botschaft: Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter hier nicht.

In der Tat bleibt vom vielfach beschworenen Vorteil, ein Zeugnis unkompliziert und automatisch zu produzieren, kaum etwas übrig, solange mangelnde Ausdrucksstärke und Gleichförmigkeit einen faden Eindruck hinterlassen. Lässt sich dieses Manko

womöglich durch künstliche Intelligenz beheben? Werden bald selbstlernende Systeme die zumeist hausbacken formulierten Testate in sprachlich gewandte Dokumente verwandeln, die bei der individuellen Beurteilung von Mitarbeitern einen höchst differenzierten Eindruck hinterlassen? Darauf angesprochen, reagieren die Marktführer äußerst zurückhaltend. „Je intelligenter die Software“, betont Alexander Kraft zwar im Grundsatz, „desto besser für den Anwender.“ So beschränke sich sein Arbeitsaufwand nur noch auf die Kontrolle des Results. „Doch das sollte man keineswegs der

Maschine allein überlassen.“ Auch Laurenz Aisenpreis warnt davor, vorläufig große Hoffnung in KI zu setzen. Zwar könne sie, sofern Standardisierung und Automatisierung angestrebt werde, viel bewirken. „Für die Erstellung individueller Zeugnisse eröffnet sie jedoch aktuell keinerlei Vorteil.“ Sich für oder gegen den Einsatz von Software zu entscheiden, bleibt für Personaler also weiterhin eine Aufgabe mit zahlreichen Unbekannten. ■

### Der Einsatz von Software bleibt für Personaler weiter eine Aufgabe mit vielen Unbekannten.

■

## Seien Sie ein Arbeitgeber, den man liebt.

Ganzheitliches Employer Branding mit XING bringt die echten Stärken von Unternehmen zum Vorschein und erobert Herzen.

Ihr erster Klick in die richtige Richtung  
[recruiting.xing.com](https://recruiting.xing.com)



XING