



ARBEITSZEUGNISSE FÜR TOP-MANAGER

Wohlmeinende Mitgift oder echtes Testat



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater

Als Michael Muster vor Kurzem seinen Sessel in einem mittelständischen Unternehmen räumte, dankten ihm die Gesellschafter „für seinen hohen persönlichen Einsatz“ und beschieden dem Ex-Manager „herausragende Leistungen bei der Sanierung, Restrukturierung und Professionalisierung“ des Unternehmens. Das Unternehmen habe sich unter seiner Leitung „äußerst positiv“ entwickelt. So jedenfalls steht es in Musters zweiseitigem Arbeitszeugnis, das, zieht man den Weißraum einmal ab, auch locker auf eine Seite gepasst hätte.

Muster heisst in Wirklichkeit natürlich anders. Seinen wahren Namen will er in diesem Artikel lieber nicht lesen, was weniger an seinem angekratzten Ego liegt, sondern vielmehr an seinem Arbeitszeugnis. Klingt doch alles super, mag mancher denken. Nach eins mit Stern – das wäre hier aber voreilig.

Arbeitszeugnisse klingen immer irgendwie positiv, weil schon die Gewerbeordnung (§ 109 GewO) vorschreibt, dass das Testat zwar wahr, aber auch „wohlwollend“ gehalten sein muss. Das gilt für einfache Angestellte genauso wie für Dax-Vorstände, die – auch wenn das zuweilen vergessen wird, manchmal gar von den Betroffenen selbst – ebenfalls Angestellte sind und deshalb, wie jeder Arbeitnehmer und Auszubildende auch, ein Recht auf ein Arbeitszeugnis haben. Nur unterscheiden sich die Leistungsbeurteilungen der Manager deutlich von jenen einfacher Angestellten.

Vor allem drei Komponenten gehören in ein Top-Testat:

- Die Einschätzung der strategischen und unternehmerischen Kompetenz. Fehlt sie, legt das den

Verdacht nahe, dass der Manager weder ein wichtiger Impulsgeber, noch sonderlich innovativ war.

- Die Beschreibung seines Führungsverhaltens, insbesondere substantielle Aussagen zum Verhältnis zu den Kollegen in der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern sollten enthalten sein. Andernfalls kann das auf eingeschränkte Sozialkompetenz hindeuten.

- Eine nachvollziehbare Begründung für die berufliche Veränderung. Das kann ein Wechsel der Eigentümerstrukturen sein, ein freiwilliges Ausscheiden wegen neuer Herausforderungen, aber auch geteilte Ansichten über die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Alles ohne Begründung klingt dagegen nach: „Wir mussten die Lusche feuern.“

Scheinbare Nebensächlichkeiten

Es ist aber auch ein Augenmerk zu richten auf scheinbare Nebensächlichkeiten. Etwa auf die Frage, ob das Zeugnis auf offiziellem Firmenpapier gedruckt wurde oder etwa mit dem privaten Briefkopf des Unternehmers, des Beirats- oder Aufsichtsratsvorsitzenden. Letzteres ist ein starkes Indiz für eine gute Beziehung und dafür, dass der Aufsichtsrat voll hinter dem Zeugnis steht.

Dasselbe gilt für den Subtext der dargestellten Leistungen des Managers: Finden sich im Zeugnis ausschließlich neutrale Floskeln? Oder bemüht sich der Aussteller darum, ein paar persönliche Worte anzufügen, in denen er etwa die Zusammenarbeit ausdrücklich wertschätzt, sich für Referenzanfragen zur Verfügung stellt und betont, den scheidenden Manager jederzeit wieder einzustellen? Je weniger Persönliches in dem Zeugnis steht, desto schlechter ist dies zu bewerten.

Wie für alle Arbeitszeugnisse gilt auch hier: Das Zeugnis muss korrekte Personenangaben (Vorname, Name, Geburtsdaten), den genauen Tätigkeitszeitraum sowie die Art und Dauer aller vom Arbeitnehmer ausgeführten Tätigkeiten enthalten. In der sog. Positions- und Aufgabenbeschreibung sollte bei Top-Managern zudem eine Leistungs- bzw. Ergebnissteigerung erkennbar sein. Dabei geht es weniger um eine eventuelle Beförderung, dafür umso mehr um faktisch nachprüfbar Verbesserungen des Unter-

nehmenserfolgs. Gerade das Führungsverhalten wird in Managerzeugnissen jedoch nur selten bewertet.

In ein außergewöhnlich gutes Zeugnis gehört auch noch der Hinweis, der Manager habe stets das volle Vertrauen des Aufsichtsrates bzw. der Unternehmensinhaber genossen. Unterschrieben werden muss das Zeugnis dann vom Personalverantwortlichen – bei Vorständen ist das der Vorsitzende des Aufsichtsrates, bei Geschäftsführern der Gesellschafter oder dessen Vertreter.

Empfehlungsschreiben – gehören auch dazu
International üblich sind sogenannte Reference Letters, von denen die Manager in der Regel bis zu drei im Bewerbungsprozess vorlegen. Das liegt zum einen daran, dass das Arbeitszeugnis eine deutsche Besonderheit darstellt. Der zweite Grund ist aber ausschlaggebender: Rund 80 Prozent der Manager-Zeugnisse sind selbst geschrieben, mindestens aber inhaltlich beeinflusst, glaubt Heike Cohausz von der Outplacement-Beratung v. Rundstedt & Partner. Oft ist der Zeugniswortlaut Gegenstand eines Aufhebungsvertrages oder eben der letzte Akt im Scheidungskrieg.

Die vorgelegten Referenzen stellen zwar auch eine Beeinflussung dar, aber diese Leute werden im Normalfall immer noch einmal persönlich befragt. Dabei klingen dann Authentizität und Zwischentöne im Normalfall schon durch.

Wegen eines guten Zeugnisses bekommt keiner einen Job, aber wegen eines schlechten wird er manchmal gar nicht erst eingeladen. Je hochkarätiger die Besetzung, desto gründlicher wird gesiebt. Und je höher die Qualifikation des Bewerbers, desto entscheidender ist seine Reputation und damit das, was ihm seine Ex-Vorgesetzten nachsagen.

Oder er sich selbst. Denn auch wenn viele Zeugnisse selbst geschrieben sind, aufschlussreich sind die Testate allemal. Insbesondere wenn das Arbeitszeugnis an den entscheidenden Stellen Lücken aufweist oder gar nur durchschnittlich ausfällt, fragt man sich schon, wie kompetent wohl jemand ein Unternehmen führt, der sich nicht einmal eine Siegeshymne schreiben kann.

Andreas Erbenich
www.andreaserbernich.de



Die Jobs des Monats

HANDELSVERTRETER M/W

Wir sind eine weltweit tätige und führende Unternehmensgruppe der Einrichtungsbranche...

...mehr auf Seite 169

LEITUNG VERTRIEB

Sie verantworten als Mitglied der Geschäftsleitung die Umsetzung der Unternehmensstrategien...

...mehr auf Seite 169

BUCHTIPP

Erfolgreich verhandeln – erfolgreich verkaufen



In 'Erfolgreich verhandeln – erfolgreich verkaufen' verknüpft Anne M. Schüller, Expertin für Loyaltätsmarketing, auf einzigartige Weise die Psychologie des

Verhandelns und die faszinierenden Erkenntnisse der Hirnforschung mit der hohen Kunst des Verkaufens. Herausgegeben ist ein bemerkenswertes Ideenbuch. Es aktualisiert bestens bewährte und präsentiert neue Verkaufstechniken – auf die heutigen Kunden zugeschnitten. Praxisnah und locker zu lesen bietet es für alle Phasen des Verkaufsgesprächs Anregungen, Beispiele und Checklisten sowie über 450 konkrete Formulierungsvorschläge – für brillante Verhandlungen und unerschöpflich viele Verkaufsabschlüsse.
BusinessVillage 2009, 224 Seiten
24,80 Euro [D]

www.anneschueler.de