

Ready for Business

Arbeitszeugnisse für Geschäftsführer

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 Geschäftsführer, 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 Angestellter.

Gerade bei Arbeitszeugnissen von Führungskräften sind eine Menge formaler und inhaltlicher Aspekte zu beachten. Diese Zeugnisse behandeln Fachkenntnisse, Verhalten und Führungsqualitäten eines Managers – es gibt eine Menge „Gelegenheiten“ Fehler zu machen.

Aus meiner über 12-jährigen Tätigkeit als Personalberater beschreibe ich im Folgenden anhand einiger ausgewählter Beispiele oft gestellte Fragen, die sich immer wieder als Fehlerquellen herausstellen und damit im besten Fall zu Nachfragen, oder aber zu Ablehnung und somit Absage führen:

- 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 des Führungsverhaltens, insbesondere substanzielle Aussagen über das 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 auf scheinbare Nebensächlichkeiten zu richten. Etwa auf die Frage, ob das Zeugnis auf offiziellem Firmenpapier gedruckt wurde oder etwa mit dem privaten Briefkopf des Unternehmers oder – soweit vorhanden – des Beiratsvorsitzenden. Letzteres ist ein starkes Indiz für eine gute Beziehung und dafür, dass der oder die Gesellschafter voll hinter dem Zeugnis steht bzw. stehen.

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, Geburtsdatum), den genauen Tätigkeitszeitraum sowie die Art und Dauer aller vom Arbeitnehmer ausgeführten Tätigkeiten enthalten. In der sogenannten 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 Unternehmensfolgs. 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 oder der Unternehmensinhaber bzw. des Beirates genossen. Unterschrieben werden muss das Zeugnis dann bei Geschäftsführern vom 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% 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 bzw. ehemaligen Unternehmer 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.

Ihr Andreas Erbenich



Der Autor

Andreas Erbenich ist einer der führenden Personalberater mit erstklassigen Referenzen nicht nur in der Möbelwirtschaft. Sein Schwerpunkt liegt seit über zehn Jahren klar in der Personalsuche und -auswahl von hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften sowie in der Führungskräfte-Entwicklung.

Die Grundlage seiner erfolgreichen Beratungs- und Trainingstätigkeit besteht nicht zuletzt im eigenen, sorgfältig entwickelten Berufsweg. Nach der Berufsausbildung zum Einzelhandelskaufmann folgten das Studium der Wirtschaftswissenschaften und ein Management-Traineeprogramm in einem internationalen Handelskonzern. Führungs- und Projekterfahrung konnten sowohl in der Linie als auch in der System- und Organisationsberatung gewonnen werden.

Seine Veröffentlichungen in der Fachpresse, die Herausgabe des Personal-Telegramms als Info-Brief für die Geschäftsleitung und Fachvorträge über Personalfragen runden das Leistungsprofil ab.

Weitere Informationen und regelmäßig aktualisierte Stellenangebote für Positionen in Handel und Industrie erhält man unter www.andreas-erbenich.de.