

URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,708943,00.html>

17. August 2010, 07:08 Uhr

Arbeitszeugnisse

"... hat sich stets bemüht"

Von Marike Frick

Wenn eine Führungskraft die Firma verlässt, sollte eines noch erledigt werden: das Arbeitszeugnis. Thorsten Knobbe von der Beratungsfirma Leaders Point sagt im Gespräch mit manager magazin, warum ein Zeugnis auch für Manager wichtig ist.

mm: Mal ehrlich, Herr Knobbe, wen interessiert denn bei einem Geschäftsführer noch, was im Zeugnis steht?

Knobbe: Je höher die Position der Führungskraft, desto unwichtiger wird natürlich das Arbeitszeugnis. Beim Vorstand eines Dax-Konzerns etwa sind die Verdienste ja bekannt. Aber für den Bereichsleiter eines mittelständischen Unternehmens oder den Geschäftsführer einer Tochterfirma ist das Zeugnis auf jeden Fall relevant.

mm: Warum?

Knobbe: Weil der Arbeitgeber ein gutes bis sehr gutes Zeugnis einfach erwartet. Da erleben wir manchmal Überraschungen: Bei Familienunternehmen etwa kommt es vor, dass der Familienbeirat sich das Zeugnis ganz genau durchliest. Allerdings: es stimmt sicher, dass die meisten nur kurz hinein schauen. Wenn dann aber nicht alles der Norm entspricht, werden sie stutzig. Wenn beispielsweise die Tätigkeitsbeschreibung sehr lang, die Leistungsbeurteilung aber sehr kurz ist. Oder wenn das ganze Schreiben nur einige Zeilen umfasst.

mm: Unterscheidet sich das Zeugnis für eine Führungskraft von anderen Arbeitszeugnissen?

Knobbe: Ja, es sollte vor allem die Führungsleistung bewertet werden. Welchen Führungsstil hat die Person? Wie war das Ergebnis der Abteilung in dieser Zeit? Wie die Gesamtwirkung auf das Unternehmen? Es könnte auch darum gehen, wie der Manager Verhandlungen mit Topkunden geführt oder wie er das Unternehmen nach außen repräsentiert hat. Optimal ist es, wenn man seinen Erfolg mit Zahlen belegen kann, etwa mit einer Produktivitätssteigerung.

mm: Inwiefern helfen Sie bei Arbeitszeugnissen?

Knobbe: Wir schreiben die Zeugnisse entweder im Auftrag der Unternehmen oder der Manager selbst. Wir erarbeiten einen Vorschlag, der dann mit der Personalabteilung abgestimmt wird.

mm: Und wenn die Personalabteilung weniger positiv über den Mitarbeiter schreiben will, als der es gern hätte?

Knobbe: Dann muss der Mitarbeiter sich für die gewünschten Formulierungen einsetzen. Wenn er mit seinem Latein am Ende ist, wenden auch wir uns an das Unternehmen. Will die Personalabteilung sich aber gar nicht bewegen, dann müssen wir dem Kunden raten, das Zeugnis so anzunehmen.

mm: Warum beauftragen Manager überhaupt Außenstehende, ihr Zeugnis zu schreiben?

Knobbe: Die meisten sagen: Ich will meine Leistungen sauber dokumentiert haben. Die wenigsten glauben, dass ein gutes Zeugnis ihnen echte Karrierevorteile bringt. Aber sie wissen, dass es negativ auffallen kann, wenn das Zeugnis nicht optimal ist. Außerdem wünschen sie sich ein sehr individuelles Schreiben.

mm: Ist es egal, ob man ein Zeugnis vorlegt oder ein Empfehlungsschreiben?

Knobbe: Bei einem Empfehlungsschreiben geht man davon aus, dass es sich um eine sehr subjektive Sicht handelt. Der Schreiber, etwa ein Geschäftspartner oder ein Vorgesetzter, hat meist eine enge Beziehung zum Empfänger. So ein Schreiben ist schon ein bisschen wie ein Wunschkonzert. Ein Zeugnis dagegen sollte zwar wohlwollend sein, aber eben auch wahrhaftig. Deshalb hat ein Zeugnis im Ernstfall

auch vor Gericht Bestand.

[Cheftest 2010: Hier geht es zur Umfrage](#)

© manager magazin Online 2010

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH