



Autor:

Dr. Toni Nadig studierte an der Uni Freiburg (CH) Betriebspsychologie und promovierte an der Uni Tübingen (D) in Neuropsychologie. Er verfügt über mehr als 20 Jahre praktische Führungserfahrung im Bereich Human Resources, insbesondere auf dem Gebiet der Berufs- und Personalberatung im Dienstleistungsbereich. Seit März 2005 ist er Inhaber der Dr. Nadig Consulting, einer auf die Beratung und Begleitung von Einzelpersonen in der beruflichen Neuorientierung spezialisierten Beratungsfirma.



Autorin:

Brigitte Reemts studierte an der FU Berlin (D) Philosophie. Sie verfügt über mehr als 15 Jahre Führungserfahrung in der Versicherungsbranche mit den Arbeitsschwerpunkten Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement. Seit 2001 ist sie in der Outplacement-Beratung tätig, zunächst bei der DBM in Zürich, seit Anfang 2007 bei der Dr. Nadig Consulting.

Arbeitszeugnisse – wichtiger Baustein im Bewerbungsprozess



Zeugnisse führen zu wilden Diskussionen und Frustrationen. Oft herrscht beinahe Krieg zwischen dem alten Arbeitgeber und dem austretenden Mitarbeiter. Dabei wird um Worte und Formulierungen hart gekämpft. Lohnt sich der Aufwand?

„In meinem Zeugnis steht ‚zur vollen Zufriedenheit‘, das ist schlecht. Es muss ‚zur vollsten Zufriedenheit‘ heissen. Ich werde mich wehren, notfalls vor dem Arbeitsgericht. Dort erhalte ich sicher Recht“, empört sich die scheidende Person. „Voller als voll geht nicht“ wird der Arbeitgeber erwidern, der das Zeugnis erteilt hat. Und er hat Recht, denn ‚vollste Zufriedenheit‘ ist sprachlicher Unsinn. Der betroffene Mitarbeiter aber bleibt überzeugt: Es gibt eine geheime Zeugnissprache, so etwas wie die Zeichen, die Bettler und Hausierer früher an Hoftüren malten, um ihresgleichen über grosszügige und geizige Kunden zu informieren.

Zunächst einmal muss man klarstellen: Es gibt sie nicht, die geheime Zeugnissprache, die man nur mit Hilfe eines Dechiffriercodes lesen kann. Zeugnisse müssen wahr, vollständig und wohlwollend sein. In einem Zeugnis dürfen keine eindeutig negativen Formulierungen stehen. Dies liesse sich meistens vor Gericht anfechten. Der einzige ‚Code‘ besteht demnach darin, zu erkennen welche Aspekte bewusst weggelassen werden.

Es gibt einheitliche Auffassungen darüber, welche Elemente ein Zeugnis unbedingt enthalten muss: die Angaben zur Person und zur Funktion, den Aufgabenbereich und die genaue Tätigkeit, die Qualifikation von Leistungen und Verhalten, schliesslich den Beendigungsgrund, eine Weiterempfehlung und den Dank. Der Aufgabenbereich sollte dabei sachlich die wichtigsten Hauptaufgaben- und verantwortungen der jeweiligen Stelle schildern sowie Mitarbeit in wichtigen Projekten und ausserordentliche Vorhaben erwähnen. Vorsicht vor zuviel Vollständigkeit: nicht jeder Handschlag, den man mal gemacht hat, muss auch bezeugt werden. Demnach ist ein gutes Zeugnis in der Regel anderthalb bis zwei Seiten lang, nicht acht! Im Qualifikationsteil sollten die Arbeitsleistung ebenso wie das Verhalten bewertet werden. Zu Themen, bei denen man nicht zufrieden war, wird nichts gesagt. Um sie herauszufinden, muss man zwischen den Zeilen lesen können. Fehlt die Aussage zu einem Punkt, weiss man, dass da ein Problem existierte. Der Schlusssatz sollte, genau wie das ganze Zeugnis, wohlwollend sein und doch möglichst nah an der Wahrheit, damit der Arbeitnehmer nicht in jedem Vorstellungsgespräch Verrenkungen machen muss, warum er eigentlich auf Arbeitssuche ist, wenn die alte Firma ihn doch ‚jederzeit wieder einstellen‘ würde.

Wie stark glaube ich den Aussagen eines Zeugnisses? Wir gehen davon aus, dass insbesondere bei Führungskräften etwa ein Drittel ihre Zeugnisse selber geschrieben haben. Entsprechend gut sehen sie aus. Schreibt ein Vorgesetzter die Beurteilung, liest sie sich anders.

Hat der Schreiber sich wirklich Mühe gegeben, der zu beurteilenden Person gerecht zu werden? Oder will er sich für das Verlassen der Stelle rächen? Erteilt er aus Bequemlichkeit oder um sich einen guten Ruf zu erhalten, ein Gefälligkeitszeugnis? Diese Fragen müssen wir uns immer wieder stellen. Besondere Aufmerksamkeit verdienen perfekte Zeugnisse. Schliesslich: Mit Hilfe von Computern ist es einfach, ein Zeugnis zu manipulieren, Ergänzungen anzubringen oder einige Elemente zu löschen. Gefälligkeits- und Rachezeugnisse werden erstellt. Man kann Menschen wegloben oder man kann schlechte Zeugnisse austeilen, weil man nicht will, dass das beste Pferd im Stall eine neue Stelle findet.

Dennoch, ohne Zeugnisse geht es nicht. Sie gehören zum Grundbestand einer Bewerbung. Ein fehlendes Zeugnis gibt Anlass zu Spekulationen: War es so schlecht, dass er oder sie es lieber nicht zeigt? Was ist im alten Betrieb vorgefallen, dass es nicht einmal ein Zeugnis gibt? Zeugnisse sind ein wertvolles Puzzleteil im Bild einer sich bewerbenden Person. Ich kann meinen persönlichen Eindruck mit dem Zeugnis vergleichen und dann entscheiden, ob mein Bild mit der Aussage übereinstimmt. Wenn nicht – ist das Zeugnis ‚getürkt‘? Ist mein persönliches Bild getrübt, weil mir Dialekt oder Frisur nicht gefallen hat? Wir dürfen Zeugnisse weder über- noch unterbewerten. Wie in einem differenzierten Assessment einer Person müssen wir jede Dimension, die wir prüfen, mindestens über zwei Verfahren prüfen. Zeugnisse helfen, eine Person kennen zu lernen, aber wir müssen uns der begrenzten Aussagekraft der Zeugnisse bewusst sein.

Welche Fehler können Zeugnisschreiber machen? Die einen schreiben nur gute Zeugnisse, andere nur schlechte, bei wieder anderen gibt es nur durchschnittliche Zeugnisse. Manche können einfach nicht gut schreiben, andere schreiben Belanglosigkeiten oder nehmen immer die gleichen Textbausteine. In KMU schreibt oft der Vorgesetzte die Zeugnisse selbst und der eine kann das besser, der andere weniger. In Grossunternehmen gibt es eine Personalabteilung, deren Aufgabe das professionelle Verfassen von Arbeitszeugnissen ist, dafür sind diese dann oft unpersönlicher.

Arbeitgeber und Personalchefs haben in Bezug auf Zeugnisse eine angenehme Doppelfunktion: Sie lesen sie und schreiben sie zugleich. Also können sie sich bei Lesen gut in die Position des Schreibenden hineinversetzen, und sie können aus den Fehlern der anderen lernen. Wer sich selbst ein gutes Zeugnis als Zeugnisgeber ausstellen möchte, sollte sich einerseits am klassischen Aufbau und den notwendigen Inhalten eines Zeugnisses orientieren, aber er oder sie sollte beim Schreiben auch den Mut haben, auf die Floskeln der Zeugnissprache zu verzichten.

Dr. Nadig Consulting

wurde 2005 von Toni Nadig gegründet. Sie bietet eine qualifizierte, individuelle Beratung und Begleitung von Einzelpersonen bei der beruflichen Neuorientierung an. Dabei spezialisieren wir uns auf die Betreuung von Führungs- und Fachspezialisten des mittleren und oberen Kaders. Wir verfügen über grosse Erfahrung und Erfolgswachstum in der Altersgruppe 45 + und unsere psychologische Erfahrung ermöglicht auch die Unterstützung von Menschen in akuten Krisensituationen.
www.drnc.ch

Kontakt

Dr. Nadig Consulting
Stampfenbachstrasse 48
CH-8035 Zürich

Tel: +41 44 365 77 88
Fax: +41 44 365 77 07

www.drnc.ch