

Arbeitszeugnisse für Führungskräfte qualifiziert gestalten und bewerten

Dr. Thorsten Knobbe

Dr. Mario Leis

Dr. Karsten Umnuß

Haufe Mediengruppe
Freiburg • Berlin • München • Zürich

Vorwort

n

1 Für Personaler (und Chefs) 13

- 1 Können Sie von Ihrem ehemaligen Mitarbeiter einen
Zeugnisentwurf einfordern? 13
- 2 Was für ein Zeugnis erhält ein freigestellter
Mitarbeiter? 15
- 3 Kann im Endzeugnis auf Zwischenzeugnisse
verwiesen werden? 16
- 4 Sollen Sie wohlwollend oder wahr beurteilen? 17
- 5 Müssen Sie „außerdienstliches Verhalten“ im
Zeugnis berücksichtigen? 19
- 6 Können bestimmte Umstände einfach weggelassen
werden? 19
- 7 Wie ausführlich muss die Tätigkeitsbeschreibung
sein? 23
- 8 Müssen Vollmachten im Zeugnis erwähnt werden? 25
- 9 Wie gehen Sie mit Persönlichkeitsmerkmalen im
Zeugnis um? 25
- 10 Wann kann ein Zeugnis widerrufen werden? 26
- 11 Haftet der Arbeitgeber für falsche Arbeitszeugnisse? 27
- 12 Durch gefälschtes Zeugnis Einstellung erschlichen -
Schadensersatz? 28
- 13 Wann muss der Arbeitgeber ein Zeugnis neu
erstellen? 29
- 14 Insolvenz: Wer erteilt das Zeugnis? 30
- 15 Verschlüsselte Zeugnissprache als Fachsprache? 30

2 Für Führungskräfte 32

- 1 Was tun, wenn der Arbeitgeber kein Zeugnis ausstellt? 32
- 2 Wann können Sie ein Zwischenzeugnis einfordern? 33
- 3 Wie können Sie Änderungen im Zeugnis gerichtlich durchsetzen? 34
- 4 Welche Formulierungen können Sie gerichtlich durchsetzen und welche nicht? 35
- 5 Können Sie eine Schlussformel gerichtlich durchsetzen? 37
- 6 Wer muss vor Gericht was beweisen? 39
- 7 Was darf nicht in einem Zeugnis erwähnt werden? 40
- 8 Widerspruch - welche Fristen sind zu beachten? 44
- 9 Haben Sie Anspruch auf mehrere Zeugnisse? 47
- 10 Was kostet ein Streit vor Gericht? 47
- 11 Faule Tricks bei der Zeugnisausstellung 50
- 12 Welche Verschlüsselungstechniken gibt es? 51
- 13 Der Geheimcode - 40 Phrasen und was sie bedeuten 53

3 Für beide Seiten 57

- 1 Welche gesetzlichen Regelungen gibt es zur Erstellung eines Zeugnisses? 57
- 2 Welche Zeugnisarten gibt es und wann muss es erteilt werden? 57

Ein Zwischenzeugnis bindet	60
Kann auch bei kurzfristiger Tätigkeit ein Zeugnis verlangt werden?	61
Kann der Arbeitgeber ein Zeugnis zurückbehalten?	62
Welche formalen Aspekte müssen bei einem Zeugnis beachtet werden?	62
Wie ist mit Persönlichkeitsmerkmalen umzugehen?	64
Wie ist das Datum zu handhaben?	64
Wie wird unterschrieben?	64
Dürfen auch andere das Zeugnis ausstellen?	65
Wie muss ein qualifiziertes Arbeitszeugnis aufgebaut sein?	67
12 Wie bewerten Sie (sich)?	69
13 Muss der Arbeitgeber das Zeugnis zusenden?	73

4 Textbausteine 75

1	Tätigkeitsbeschreibung und Vollmachten	75
	Wie ausführlich ist die Tätigkeit darzustellen?	75
2	Fachwissen (mit Textbausteinen)	76
3	18 Kernkompetenzen (jeweils mit Textbausteinen)	78
3.1	Fachkönnen	79
3.2	Organisations-, Planungs- und Projektmanagementkompetenz	79
3.3	Problemlösungsfähigkeit	80
3.4	Auffassungsgabe	81
3.5	Denk- und Urteilsfähigkeit	81
3.6	Strategisches und unternehmerisches Denken	82

Inhaltsverzeichnis

3.7	Kreativität und Innovationsgeist	82
3.8	Rhetorische Fähigkeiten und Kommunikationsstärke	83
3.9	Verhandlungsgeschick	83
3.10	Internationalität	84
3.11	Arbeitsbereitschaft und Initiative	84
3.12	Belastbarkeit	85
3.13	Motivation	85
3.14	Zuverlässigkeit	86
3.15	Verantwortungsbewusstsein	86
3.16	Entwicklungs- und Lernbereitschaft	86
3.17	Teamfähigkeit	87
3.18	Sozialverhalten	87
4	Führungsleistung (mit Textbausteinen)	88
5	Leistungsbeurteilung (mit Textbausteinen)	91
6	Persönliches Verhalten (mit Textbausteinen)	95
7	Schlussformel (mit Textbausteinen)	99

5 Musterzeugnisse 103

1	Personalleiter in direkter Unterstellung des Vorstandes	103
2	Bereichsleiter Personalwesen	106
3	Qualitätsauditor	108
4	Vertriebsleiter	110
5	Deputy Director Marketing	112
6	Gruppenleiter Wertpapierberatung	114
7	Baubetriebsleiter	116
8	Principal eBusiness Consulting	118

9	Projektleiter E-Business	120
10	Verkaufsleiter Export	122
11	Geschäftsführer	124
12	Leiter Personal / Organisation	126
13	Fondsmanager	128
14	Banksachbearbeiterin	130
15	Vorstandsvorsitzender	132
16	Chief Technology Officer	134
17	Entwicklungsingenieur	136
18	Investor Relations Manager	138
19	Manager Purchasing &: Logistics	140
20	Projektleiter	142
21	Service-Ingenieur	144
22	Vorstand Vertrieb / Personal; Gründungsgesellschafter	146
23	Entwicklungsingenieur	148
24	Geschäftsführer	150
25	Betriebsleiter	152
26	Business Development Manager	154
27	Geschäftsführer Vertrieb	156
28	Softwareingenieur	158
29	Sales Manager	160
30	Gebietsleiter Gartengeräte	162
31	Abteilungsleiterin Financial Controlling	164
32	Interim-Geschäftsführer	166
33	Geschäftsleiterin	168
34	Controller	170
35	Bereichsleiter Maschinentechnische Entwicklung	172
36	Leiter Unternehmensorganisation	174

Inhaltsverzeichnis

37	Maschinenbautechnikerin und Projektleiterin	176
38	Diplom-Maschinenbauingenieur	178
39	Director Marketing et Sales	180
40	Verlagsobjektleiterin	182
41	Abteilungsleiter Controlling	184
42	Leiter Supply Et Demand Management	186
43	Managerin Demand Management	188
44	Ingenieur für Biotechnologie	190
45	Director Media	192
46	Projektleiter	194
47	Leiter Prototypenbau	196
48	Manager Corporate Strategy	198
49	Leiter der Projektierungs- und Vertriebsabteilung	200
50	Multimedia Producer	202
	Abkürzungsverzeichnis	204
	Stichwortverzeichnis	205