

WHITEPAPER

DIGITALE ZEUGNISERSTELLUNG: OPTIMIERUNGSPOTENZIAL VORHANDEN!

Haufe Zeugnis Studie 2023

Management Summary

Arbeitszeugnisse sind gefragter denn je. Im Prozess der Zeugniserstellung gibt es unterschiedliche Beteiligte, die es einzubinden gilt – und trotz fortschreitender Digitalisierung schlummert hier immer noch enormes Potenzial. HR und Führungskräfte müssen zahlreiche rechtliche Regeln bei Aufbau und Inhalt beachten, damit das Zeugnis im Zweifelsfall vor dem Arbeitsgericht besteht. Aber das tut es nicht immer! Da wir diese Studie bereits 2015 fast identisch durchgeführt haben, haben wir eine direkte Vergleichbarkeit und können interessante Entwicklungen feststellen mit teils überraschenden Ergebnissen. Lesen Sie selbst, wie der Status quo der Zeugniserstellung in deutschen HR-Abteilungen derzeit ist und vergleichen, wo Sie gerade mit Ihrem Zeugnisprozess stehen!



Inhaltsverzeichnis

	Seite
Ziel und Rahmendaten der Studie	3
Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	3
Art und Weise der Zeugniserstellung	4
Wie viele Zeugnisse werden monatlich erstellt?	4
So lange dauert die durchschnittliche Erstellung eines Zeugnisses	5
Aufgaben der Führungskräfte bei der Zeugniserstellung	5
Wie steht es um die Kompetenz bzgl. rechtssicherer Formulierungen?	6
Zeugniserstellungsprozess: wo drückt hier der Schuh?	7
Vorschläge zur Optimierung des Zeugniserstellungsprozesses	8
Auf einen Blick: Vorteile eines digitalen Zeugniserstellungsprozesses	8
Fazit	9

 **Klicken** Sie auf das Kapitel, um zur **Seite** zu gelangen

Ziel und Rahmendaten der Studie

Arbeitszeugnisse haben nichts an Wichtigkeit verloren. Im Gegenteil: sie sind gefragter denn je. Haufe wollte wissen, wie Personalverantwortliche, Führungskräfte sowie Mitarbeitende mit dem gesamten Zeugnisstellungsprozess im Unternehmen zufrieden sind – und hat genauer nachgefragt: Wie lange dauert die Zeugniserstellung in der Regel? Welche Rolle nehmen die Führungskräfte dabei ein? Welche Tools kommen zum Einsatz? Und wie zufrieden sind die Zeugnisempfänger:innen mit ihren Zeugnissen? Auf Basis dieser Fragen ist in Kooperation mit der RIM Marktforschung

GmbH eine branchenübergreifende Online-Umfrage in deutschen Unternehmen größer als 250 Mitarbeitende entstanden. Im Herbst 2023 wurden 410 Personen befragt, wie die Zeugniserstellung in ihrem Unternehmen abläuft und wie sie wahrgenommen wird. Davon waren 25% HR-Verantwortliche, 25% Führungskräfte und 50% Mitarbeiter:innen, von denen zwei Drittel in den letzten zwei Jahren von ihrem aktuellen Arbeitgeber ein Zeugnis angefragt haben, ein Drittel zuletzt bei einem anderen Unternehmen.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Immer wieder wird darüber diskutiert, wie aussagekräftig ein Arbeitszeugnis wirklich noch ist. Von Gesetzes wegen gilt beim Arbeitszeugnis der Grundsatz von Wahrheit und Wohlwollen: Es soll einerseits der Wahrheit entsprechen, andererseits muss es – auch bei weniger guten Leistungen – wohlwollend formuliert sein. Das hat in der Konsequenz zu einer gängigen Zeugnissprache mit Standardfloskeln und feinen sprachlichen Abstufungen geführt. Trotzdem wird dem Arbeitszeugnis laut Umfrage immer noch

eine große Bedeutung bei HR-Verantwortlichen und Führungskräften beigemessen. Bei der Frage, welchen Stellenwert Arbeitszeugnisse im Recruiting-Prozess haben, lag das Arbeitszeugnis hinter dem Lebenslauf immerhin auf dem zweiten Platz. Da lohnt es sich, genauer hinzuschauen, wie der Zeugnisstellungsprozess in deutschen HR-Abteilungen abläuft.

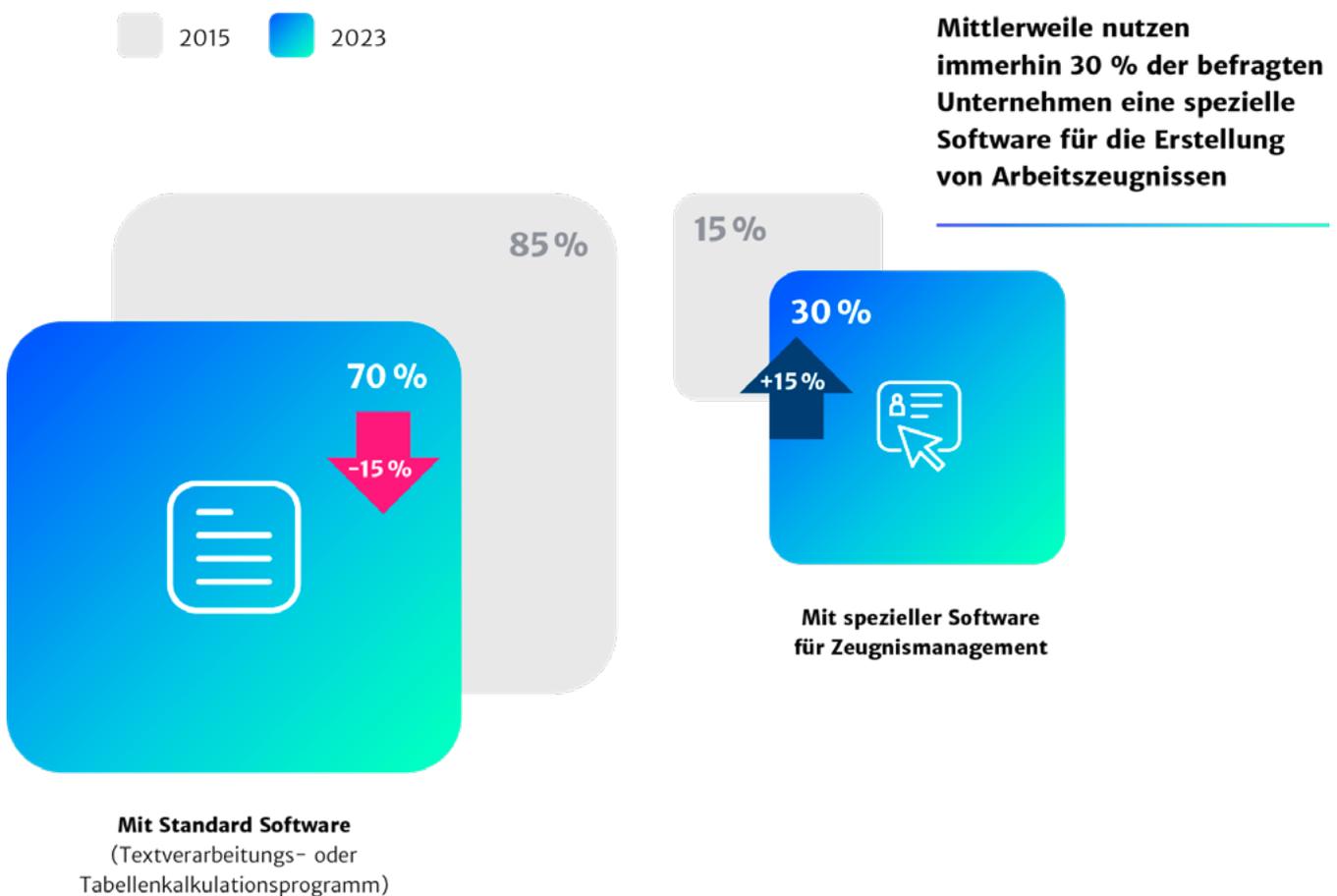


Art und Weise der Zeugniserstellung

Trotz fortschreitender Digitalisierung werden immer noch bei mehr als zwei Drittel (70%) der befragten Unternehmen Textverarbeitungs-/Tabellenkalkulationsprogramme zur Erstellung von Zeugnissen verwendet, gegenüber 2015 (85%) haben Word, Excel & Co aber einiges an Bedeutung

verloren. Parallel hat sich die Verwendung spezieller Zeugnismanagement Programme von 15% auf 30% verdoppelt, wobei klar festzustellen ist, dass die Unternehmensgröße hier keinen Einfluss auf deren Verwendung hat.

Art und Weise der Zeugniserstellung



Wie viele Zeugnisse werden monatlich erstellt?

Die Anzahl der erstellten Zeugnisse pro Monat ist in den letzten Jahren gestiegen. So werden nach Schätzung der HR Mitarbeiter:innen monatlich durchschnittlich 41 Zeugnisse erstellt. Dabei sind in 69% der Fälle bis zu 3 Personen an der

Erstellung eines Arbeitszeugnisses beteiligt, in kleineren Unternehmen sind es geringfügig mehr. Mitarbeitende, die das Zeugnis erhalten, werden jedoch nur bei ca. 50% der Teilnehmenden in die Bearbeitung integriert.

So lange dauert die durchschnittliche Erstellung eines Zeugnisses

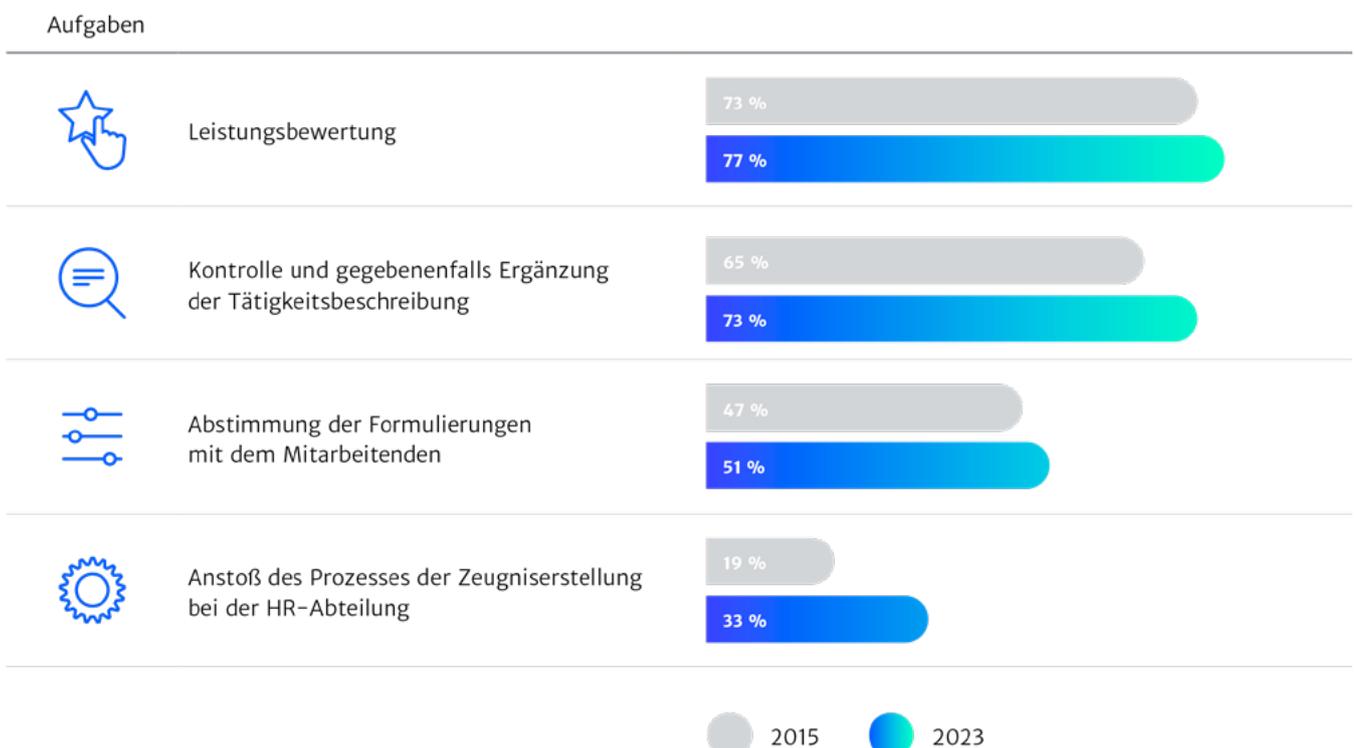
Die Dauer der Zeugniserstellung, also vom Antrag bis Aushändigung des Zeugnisses, hat sich laut Umfrage in den letzten Jahren nicht wirklich signifikant verändert und beträgt in knapp drei Viertel der Fälle immer noch bis zu **zwei Wochen**. Allerdings müssen bei jedem 4. Unternehmen die Zeugnisempfänger:innen einen Monat oder länger auf ihr Zeugnis warten. Bei einem Zwischenzeugnis mag das gerade so akzeptabel sein, weil der:die Zeugnisempfänger:in noch im Unternehmen verbleibt (aber sich vielleicht bereits intern oder extern bewirbt). Bei einem Abschlusszeugnis ist das keineswegs angemessen. Positive Ausnahme: Kein Unternehmen, das eine spezielle Zeugnissoftware einsetzt, benötigt mehr als einen Monat für den gesamten Prozess. Die reine Bearbeitungsdauer je Zeugnis liegt bei Unternehmen, die eine spezielle Zeugnis Software nutzen bei über der Hälfte der befragten HR Verantwortlichen und Führungskräfte bei maximal 3 Stunden. Dieses ist aber bei Unternehmen, die keine Software benutzen nur bei 36% der Fall.

So ist es auch nicht verwunderlich, dass E-Mail-Verkehr und Software-basierte Kommunikation von HR-Mitarbeitenden und Führungskräften am häufigsten zu Abstimmungszwecken im Rahmen der Zeugniserstellung genutzt werden. Hier ist im Vergleich zur letzten Studie eine merkliche Zunahme der Kommunikation über spezielle Software zu beobachten.

Aufgaben der Führungskräfte bei der Zeugniserstellung

Aufgabenschwerpunkte bei der Zeugniserstellung liegen unter Führungskräften zu 77% bei der Leistungsbewertung, zu 73% bei der Kontrolle und Ergänzung der Tätigkeitsbeschreibung sowie zu 51% bei der Abstimmung der Formulierungen mit dem Mitarbeitenden. Ein Drittel der Führungskräfte stößt den Prozess der Zeugniserstellung in der HR-Abteilung an. Vergleicht man diese Werte mit 2015 ist bei allen genannten Aufgaben eine zunehmende Verschiebung Richtung Führungskräfte festzustellen. Umso wichtiger ist es dann, einen optimalen digitalen Prozess zu haben.

Welche Aufgaben übernehmen Führungskräfte bei der Zeugniserstellung?

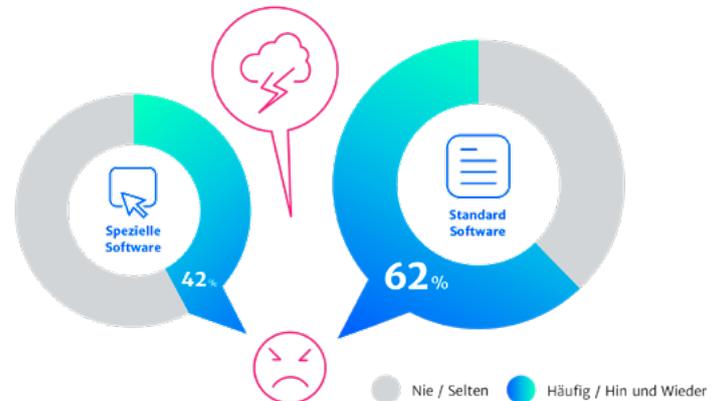


Wie steht es um die Kompetenz bzgl. rechtssicherer Formulierungen?

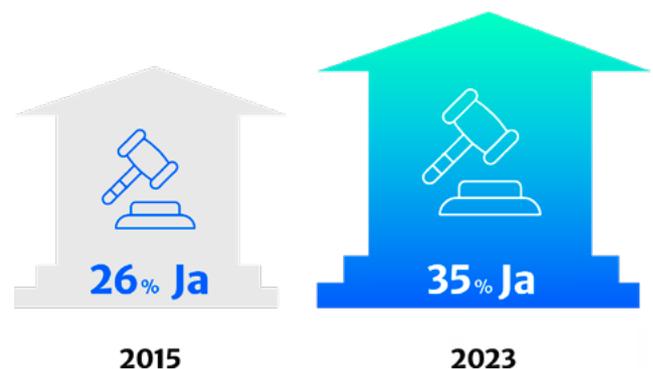
Ein sehr interessantes Ergebnis gab es hinsichtlich der Rechtssicherheit von Zeugnissen. Auf die Frage, wie sicher man sich sei, was die rechtssichere Formulierung von Zeugnissen betrifft, fühlen sich 96% der HR-Mitarbeitenden und 94% der Führungskräfte dahingehend sehr sicher oder sicher. Ein beachtliches Ergebnis! Im Gegensatz dazu steht jedoch die Aussage von HR, dass Mitarbeitende sich häufig bis hin und wieder über die rechtliche Korrektheit verwendeter Formulierungen bei ihnen beschweren. Auffällig ist dies besonders in Unternehmen ohne Verwendung einer Zeugniserstellungssoftware (62%) gegenüber 42%, die eine spezielle Software im Einsatz haben.

Diesen hohen Wert könnte man noch abtun und auf Zeugnisempfänger:innen schieben, die generell mit ihrer Beurteilung unzufrieden waren. Demgegenüber stehen jedoch die steigenden Prozesse vor dem Arbeitsgericht. So kommt es in jedem dritten (35%) Unternehmen zu gerichtlichen Auseinandersetzungen wegen des Arbeitszeugnisses. 2015 hatte nur jedes vierte (26%) Unternehmen Streitigkeiten vor Gericht.

Wie häufig kommt es vor, dass sich Mitarbeitende bei HR bzgl. der rechtlichen Korrektheit der verwendeten Formulierungen im Zeugnis beschweren?



Kam es im Unternehmen wegen Zeugnissen bereits zu Auseinandersetzungen vor Gericht?

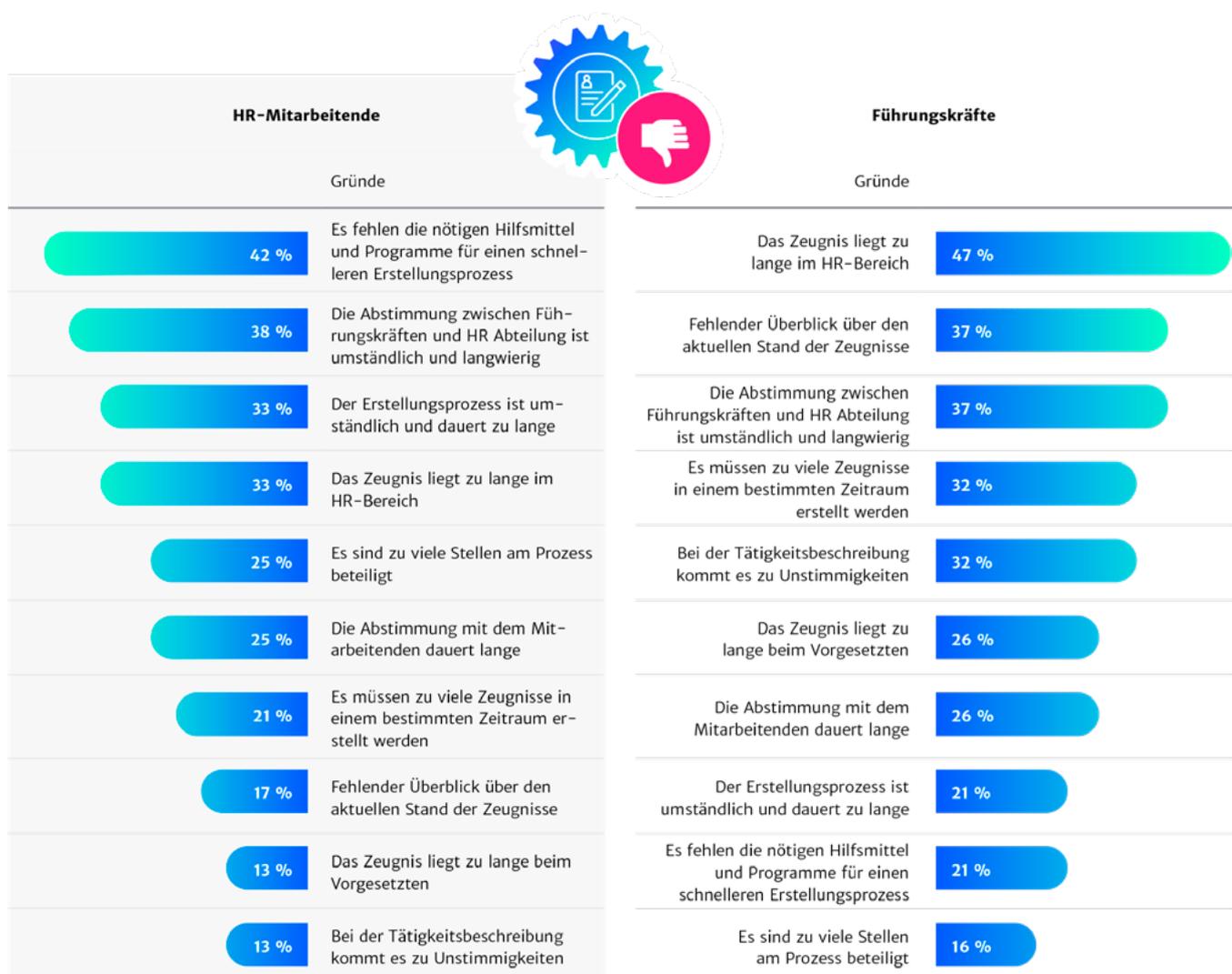


Zeugniserstellungsprozess: wo drückt hier der Schuh?

Das Positive gleich vorneweg: Die Zufriedenheit, was Dauer und Prozess der Zeugniserstellung angeht, hat sich insgesamt verbessert – unabhängig von der Unternehmensgröße. Verbessert heißt aber noch lange nicht, dass der Zeugniserstellungsprozess optimal abläuft. So bemängeln mit dem Prozess unzufriedene HR Mitarbeiter:innen überwiegend fehlende Software zur Erstellung der Zeugnisse, umständliche und langwierige Abstimmungsprozesse

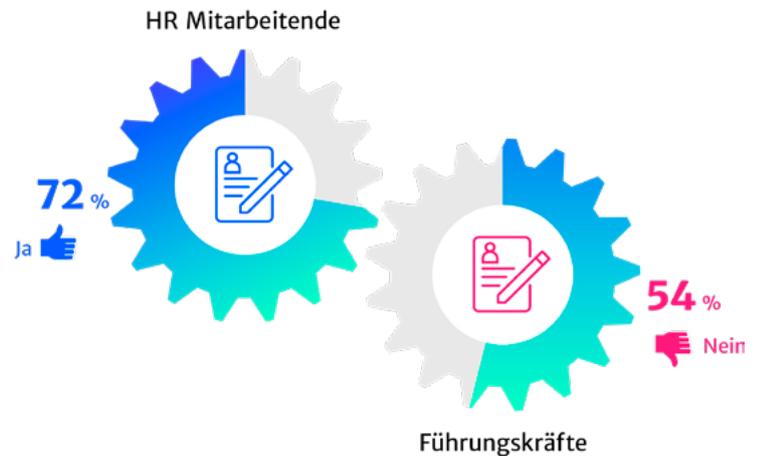
mit den Führungskräften sowie unklare Prozessschritte. Aus Sicht der Führungskräfte sind die häufigsten Pain Points im Zeugnisprozess, dass die Zeugnisse zu lange im HR Bereich liegen, der fehlende Überblick über den aktuellen Stand der Zeugnisse und die umständlichen Abstimmungen. Zudem ist die Anzahl der zu erstellenden Zeugnisse zu groß.

Gründe für die Unzufriedenheit mit dem Zeugniserstellungsprozess nach Position



Auf die explizite Frage, ob es einen Prozess zur Zeugniserstellung gibt, ist die sehr unterschiedliche Wahrnehmung von HR und Führungskräften interessant – 72% der HR Verantwortlichen zufolge ist ein entsprechender Prozess vorhanden, über die Hälfte der befragten Führungskräfte (54%), stimmen dem jedoch nicht zu. Da scheint doch noch einiges im Argen zu liegen. Wer nicht weiß, dass es einen Prozess gibt, kann sich auch nicht an Prozessvorgaben halten...

Gibt es einen bestimmten Prozess zur Zeugniserstellung?



Vorschläge zur Optimierung des Zeugniserstellungsprozesses

Auf Platz 1 der Vorschläge zur Optimierung des Zeugniserstellungsprozesses aus Sicht der HR Mitarbeitenden wird mit 41% der Einsatz einer Zeugnismanagement Software genannt, die Transparenz und Übersichtlichkeit bietet. Führungskräfte priorisieren an erster Stelle rechtlich abgesicherte Textbausteine bzw. Musterzeugnisse von vorgegebenen, flexibel kombinierbaren

Textbausteinen, was mit der Nutzung einer speziellen Zeugnissoftware gegeben wäre. Sowohl HR Mitarbeitende als auch Führungskräfte würden bessere Workflows begrüßen: HR durch eine bessere interne Zusammenarbeit, Führungskräfte durch deren einfachere Integration in den Erstellungsprozess.

Auf einen Blick: Vorteile eines digitalen Zeugniserstellungsprozesses

- > Software bietet Transparenz und Übersichtlichkeit: wer ist wann am Zuge?
- > Keine Verzögerungen, auch bei hoher Arbeitsbelastung
- > Rechtlich abgesicherte und flexibel kombinierbare Textbausteine
- > Zeitersparnis bei HR und bei den Führungskräften
- > Weniger gerichtliche Auseinandersetzungen
- > Kürzere Bearbeitungsdauer in anderen Abteilungen durch definierte Vorgaben
- > Bessere Zusammenarbeit mit allen Beteiligten
- > Klare Prozessschritte
- > Bessere Workflows und einfachere Integration der Führungskräfte in den Erstellungsprozess
- > Anpassungen/Korrekturen im Zeugnis laufen innerhalb der workflowoptimierten Software
- > Höhere Zufriedenheit bei allen Beteiligten
- > Keine Medienbrüche zwischen E-Mail, Hauspost, telefonischer Nachfragen
- > Einfache Einbindung der Mitarbeitenden für die Tätigkeitsbeschreibung
- > Anschreiben zum Zeugnis wird in der Software erstellt

Fazit

Die Studie gibt einen guten Überblick über die Entwicklung und den Status quo der Zeugnis-erstellung in Unternehmen. Arbeitszeugnisse haben keineswegs an Bedeutung verloren. Der Trend zur Erstellung geht in den letzten Jahren zwar langsam Richtung spezieller Zeugnissoftware, aber einfache Tools (Textverarbeitungs-/Tabellenkalkulationsprogramme) sind immer noch in der absoluten Mehrzahl: **70% der Befragten** setzen

noch keine spezielle Software zur Zeugniserstellung ein. Die gerichtlichen Auseinandersetzungen haben seit 2015 zugenommen und kamen in **jedem dritten** Unternehmen vor. Ein Grund mehr, den eigenen Zeugnisstellungsprozess im Unternehmen einmal genauer unter die Lupe zu nehmen und die enormen Potenziale zu heben, die eine digitale Lösung zur Zeugniserstellung mit sich bringt.

Direkte Abhilfe schafft der Haufe Zeugnis Manager Premium:



- › Rechtssichere Formulierungsvorlagen und Mustertätigkeitsbeschreibungen
- › Unternehmensweiter Überblick über die erstellten Zeugnisse und deren Bearbeitungsstatus
- › Optimierte Abstimmungsprozesse zwischen HR und Führungskräften
- › Einbindung der Mitarbeitenden in den Zeugnisstellungsprozess
- › Integrierter Freigabeprozess samt Zeugnisbegleitschreiben



Kennen Sie den meistgenutzten Arbeitszeugnisgenerator Deutschlands?

Der Haufe Zeugnis Manager ist die marktführende Lösung im Bereich des Zeugnismanagements. Mittlerweile werden jährlich über 800.000 Arbeitszeugnisse mit der Software erstellt. Rund 80% unserer über 8.000 Kundinnen und Kunden würden den Haufe Zeugnis Manager wieder wählen. Dabei überzeugt vor allem die einfache und intuitive Bedienung. Die umfassende Rechtssicherheit durch regelmäßige Aktualisierungen ist ein unschlagbares Qualitätskriterium.

Mit dem Haufe Zeugnis Manager erstellen Sie hochwertige Zeugnisse in wesentlich geringerer Zeit. Die Software bietet Ihnen geprüfte Vorlagen und viele praktische Features. Zudem binden Sie Führungskräfte ganz einfach in den Zeugnisprozess ein. So vereinfachen Sie Ihren Arbeitsalltag und arbeiten deutlich effizienter.

Kontakt

 0800 11 82 180

 HZM-support@haufe.de

 haufe.de/zeugnis

HAUFE.
HR SERVICES