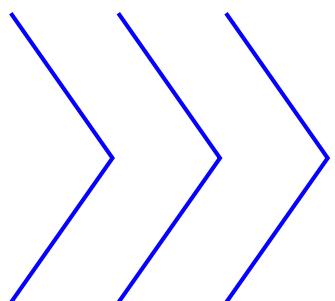




Bearbeitung und Bewertung von
Zeugnissen durch Vorgesetzte

Je nach Version des Haufe Zeugnis Managers und durch Ihre HR-Abteilung vorgenommene Einstellungen haben Sie bei der Zeugniserstellung unterschiedliche Aufgaben und Möglichkeiten. In jedem Fall müssen Sie die Tätigkeitsbeschreibung erstellen, anpassen oder zumindest freigeben und die Bewertung des:der Zeugnisempfänger:in vornehmen. In manchen Fällen können Sie besondere Fähigkeiten/Kompetenzen und besondere Arbeitserfolge erstellen oder bearbeiten und bei der Bewertung eines Mitarbeitenden konkrete Textbausteine auswählen.

Doch was muss eine Tätigkeitsbeschreibung konkret enthalten? Was steckt hinter welchem Bewertungskriterium und welche Note ist für welche Leistung zu vergeben?



Inhaltsverzeichnis

Tätigkeitsbeschreibung	4
Besondere Fähigkeiten/Kompetenzen	5
Besondere Arbeitserfolge	5
Bewertungskriterien: Was steckt dahinter?	6
Notengebung	8

Tätigkeitsbeschreibung

Alle Tätigkeiten, die der Mitarbeitende im Laufe seiner Unternehmenszugehörigkeit – von Eintritt bis Austritt – ausgeübt hat, sind **vollständig und verständlich in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit/Wertigkeit** zu beschreiben. Nur in einem **Zwischenzeugnis** kann ausnahmsweise auf ein vorhergehendes Zwischenzeugnis verwiesen und dann nur der Zeitraum seither beschrieben und beurteilt werden.

Bloße Berufsbezeichnungen oder interne Funktionen sind in einer Tätigkeitsbeschreibung unzureichend. Für das Zeugnis relevant sind vor allem die Aufgaben, die etwas über die Kenntnisse und Fertigkeiten des:der Zeugnisempfänger:in aussagen, inkl. Veränderungen des Arbeitsbereichs und Stationen der beruflichen Entwicklung. Die Tätigkeitsbeschreibung muss **branchenübergreifend verständlich** sein.

Bei **langjähriger Beschäftigung** sind die wesentlichen Punkte zusammenzufassen. Es ist immer zu prüfen, ob frühere Tätigkeiten und Aufgaben aktuell noch „wesentlich“ sind. Arbeiten und Aufgaben, die die Tätigkeit des:der Zeugnisempfänger:in nicht geprägt haben, müssen und sollten nicht aufgenommen werden. Die Tätigkeitsbeschreibung kann im Gegensatz zur Leistungs- und Verhaltensbeurteilung **in Stichpunkten** erfolgen.



Besondere Fähigkeiten/ Kompetenzen

Besondere fachspezifische oder überfachliche Fähigkeiten und Kompetenzen des:der Zeugnisempfänger:in, die sonst im Zeugnis keine Erwähnung finden, können hier aufgeführt werden (z. B. außergewöhnliche Kreativität oder hervorragende analytische Fähigkeiten, besondere Sprachkenntnisse oder eine besonders hohe soziale Kompetenz).

Besondere Arbeitserfolge

Besondere Erfolge, an denen der:die Zeugnisempfänger:in einen maßgeblichen Anteil hatte, können hier erwähnt werden (z. B. erfolgreich abgeschlossene Projekte, bedeutende Umsatzsteigerungen, Kosteneinsparungen oder die erfolgreiche Implementierung neuer Systeme).

Hinweis

Die Angabe von besonderen Fähigkeiten/Kompetenzen und Erfolgen machen ein Zeugnis individueller. Es gewinnt an Wert. Allerdings sind diese nur bei Zeugnissen mit einer Durchschnittsnote von „sehr gut“ oder „gut“ üblich.

Bewertungskriterien: Was steckt dahinter?



Fachwissen

Wie gut waren Qualifikation, Spezialwissen und praktische Fähigkeiten, die der:die Zeugnisempfänger:in in seiner:ihrer Rolle angewendet hat? Wie gut konnte er:sie sein:ihr Wissen anwenden und seine:ihre Erfahrungen in der Praxis einsetzen?



Lernbereitschaft (für Zeugnisempfänger:innen in Aus- oder Fortbildung)

Wie war seine:ihre Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen auszubauen?



Weiterbildung (optional)

Wie engagierte sich der:die Zeugnisempfänger:in für seine:ihre berufliche Entwicklung (z. B. durch Kurse, Seminare oder Selbststudium)? Wie stetig und aktiv erweiterte er:sie sein:ihr Wissen?



Belastbarkeit

Wie war der Einsatzwille des:der Zeugnisempfänger:in; auch unter starker Arbeitsanfall oder psychisch und/oder physisch belastenden Arbeitsumständen?



Arbeitsweise

Wie strukturiert, effizient und genau führte er:sie Aufgaben aus? Wie gut managte der:die Zeugnisempfänger:in seine:ihre Zeit, setzte Prioritäten und arbeitete im Team?



Auffassungsgabe/Denkvermögen

Wie schnell und effektiv verstand der:die Zeugnisempfänger:in neue Aufgaben und löste unvorhergesehene Probleme? Wie gut konnte er:sie komplexe Informationen verarbeiten und anwenden?



Leistungsbereitschaft

Wie engagiert und motiviert erfüllte der:die Zeugnisempfänger:in Aufgaben über die grundlegenden Anforderungen hinaus? Übernahm er:sie mit Eigeninitiative zusätzliche Verantwortung?



Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit

Wie vertrauenswürdig und konsistent war der:die Zeugnisempfänger:in in beruflichen Verpflichtungen? Dies umfasst Loyalität, Pünktlichkeit, die Einhaltung von Fristen und die Integrität bei der Arbeit.

Wenn branchenüblich davon ausgegangen wird, dass beim Fehlen des Begriffs „ehrlich“ Zweifel an der Ehrlichkeit bestehen, sollte regelmäßig die Ehrlichkeit erwähnt werden (z.B. bei Kassen- oder Hotelpersonal), wenn keine Tatsachen vorliegen, die gegen ein ehrliches Verhalten sprechen.



Arbeitsergebnis

Wie wurden die Arbeitsaufgaben erbracht und in der Praxis umgesetzt? Konnten die vereinbarten Ziele regelmäßig erfüllt oder sogar übertroffen werden?



Führungsleistung (bei Führungskräften)

Wie war die Führungskraft in der Lage, ihre Beschäftigten zu motivieren, in Aufgaben einzubeziehen und zu hervorragenden Arbeitsleistungen zu bringen? Auch die Fähigkeit, Konflikte im Team oder gegenüber einzelnen Teammitgliedern zu lösen, wird hier beurteilt.



Zusammenfassende Leistungsbeurteilung

Hier spiegelt sich grundsätzlich der Durchschnitt der oben bewerteten Kriterien wider. Eine Abweichung von diesem Grundsatz kann gerechtfertigt sein, wenn die Anforderungen unterschiedlich stark gewichtet sind.



Verhalten

Wie war der zwischenmenschliche Umgang mit und das persönliche Verhalten gegenüber Führungskräften und Vorgesetzten, den Kolleg:innen, Kund:innen und Geschäftspartnern? Wie kommunikativ, respektvoll, selbstkritisch und offen war der:die Zeugnisempfänger:in gegenüber anderen Personen im beruflichen Kontext?



Schlussformulierung

Die Note der Schlussformulierung soll der Note der zusammenfassenden Leistungsbeurteilung entsprechen.

Notengebung

Ein Zeugnis muss wahr und wohlwollend sein. Im Haufe Zeugnis Manager werden entsprechend Ihrer Notengebung Textbausteine vorgeschlagen. Doch welche Note geben Sie wann?

Für die Notengebung wird eine „Zufriedenheitsskala“ genutzt. Die Leistung des:der Zeugnisempfänger:in wird daran gemessen, wie „zufrieden“ Sie mit der Leistung waren. Ausgehend von der durchschnittlichen (= befriedigenden) Leistung werden den Graden der Zufriedenheitsskala dann Aussagen als über- oder unterdurchschnittlich zugerechnet:

Sehr gut:	Gut:	Befriedigend:	Ausreichend:
Sie waren „stets vollstens zufrieden“. Die Leistung war immer überdurchschnittlich und herausragend.	Sie waren „immer voll zufrieden“. Die Leistung war immer gut.	Sie waren „immer zufrieden“. Die Leistung war immer durchschnittlich.	Sie waren „zufrieden“. Die Leistung war unterdurchschnittlich.

Wenden Sie die Zufriedenheitsskala auf jedes einzelne Bewertungskriterium an.

Beispiel für das Bewertungskriterium „Arbeitsweise“

Bei der Bewertung des Arbeitsweise wählen Sie die Note entsprechend der Zufriedenheitsskala:

Sehr gut:	Gut:	Befriedigend:	Ausreichend:
Sie waren mit der Arbeitsweise immer vollstens zufrieden : Der:die Zeugnisempfänger:in hat die Aufgaben immer überdurchschnittlich und herausragend strukturiert, effizient und genau ausgeführt, die Zeit gemanagt, Prioritäten gesetzt und im Team gearbeitet.	Sie waren mit der Arbeitsweise immer voll zufrieden : Der:die Zeugnisempfänger:in hat die Aufgaben immer gut strukturiert, effizient und genau ausgeführt, die Zeit gemanagt, Prioritäten gesetzt und im Team gearbeitet.	Sie waren mit der Arbeitsweise immer zufrieden : Der:die Zeugnisempfänger:in hat die Aufgaben immer durchschnittlich strukturiert, effizient und genau ausgeführt, die Zeit gemanagt, Prioritäten gesetzt und im Team gearbeitet.	Sie waren mit der Arbeitsweise zufrieden : Der:die Zeugnisempfänger:in hat die Aufgaben unterdurchschnittlich strukturiert, effizient und genau ausgeführt, die Zeit gemanagt, Prioritäten gesetzt und im Team gearbeitet.