

## [Controlling - Best-Practices im Mittelstand - inkl. Arbeitshilfen online](#)

Konzepte, Instrumente, Fallstudien

Bearbeitet von  
Andreas Klein

1. Auflage 2015. Buch. 280 S. Hardcover  
ISBN 978 3 648 07214 1

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

---

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>So arbeiten Sie mit diesem Buch</b> .....                                 | 15 |
| <b>Die wichtigsten Fragen rund ums Arbeitszeugnis</b> .....                  | 17 |
| Welche gesetzlichen Regelungen müssen Sie beachten? .....                    | 17 |
| Wann wird welches Zeugnis ausgestellt? .....                                 | 21 |
| Welchen Umfang sollten Tätigkeits- und Leistungsbeschreibung haben? .....    | 24 |
| Wie bewerten Sie richtig? .....                                              | 27 |
| Was darf in einem Zeugnis nicht erwähnt werden? .....                        | 33 |
| Wie gestalten Sie das Zeugnis diskriminierungsfrei? .....                    | 37 |
| Wer unterschreibt und versendet das Zeugnis? .....                           | 38 |
| Was müssen Sie wissen, wenn es zum Rechtsstreit kommt? .....                 | 41 |
| <b>1 Die Ablaufcheckliste: Wer muss was wann tun?</b> .....                  | 49 |
| 1.1 Wer ist an der Erstellung des Arbeitszeugnisses beteiligt? .....         | 49 |
| 1.2 Zeitplanung mit der Ablaufcheckliste .....                               | 50 |
| 1.3 Arbeitsmittel: Ablaufcheckliste .....                                    | 51 |
| <b>2 Bewertungsbogen und Begleitschreiben</b> .....                          | 55 |
| 2.1 Noten vergeben mit dem Bewertungsbogen .....                             | 55 |
| 2.2 Welche Bestandteile muss ein qualifiziertes Arbeitszeugnis enthalten? .. | 56 |
| 2.3 Checkliste: Inhalt des Arbeitszeugnisses .....                           | 58 |
| 2.4 Arbeitsmittel: Bewertungsbogen .....                                     | 59 |
| 2.5 Arbeitsmittel: Begleitschreiben für den Fachvorgesetzten .....           | 61 |
| <b>3 Textbausteine (männlich)</b> .....                                      | 63 |
| 3.1 Einleitung .....                                                         | 64 |
| 3.2 Kriterium: Fachwissen und Fachkönnen .....                               | 64 |
| 3.3 Kriterium: Besondere Fähigkeiten .....                                   | 67 |
| 3.4 Kriterium: Weiterbildung .....                                           | 70 |
| 3.5 Kriterium: Auffassungsgabe und Problemlösung .....                       | 73 |
| 3.6 Kriterium: Denk- und Urteilsvermögen .....                               | 76 |
| 3.7 Kriterium: Leistungsbereitschaft .....                                   | 78 |
| 3.8 Kriterium: Belastbarkeit .....                                           | 81 |
| 3.9 Kriterium: Arbeitsweise .....                                            | 83 |
| 3.10 Kriterium: Zuverlässigkeit .....                                        | 85 |
| 3.11 Kriterium: Arbeitsergebnis .....                                        | 87 |
| 3.12 Kriterium: Besondere Arbeitserfolge .....                               | 90 |
| 3.13 Kriterium: Führungsfähigkeit .....                                      | 93 |
| 3.14 Kriterium: Soft Skills .....                                            | 96 |

|          |                                                        |            |
|----------|--------------------------------------------------------|------------|
| 3.15     | Kriterium: Zusammenfassende Leistungsbeurteilung ..... | 99         |
| 3.16     | Kriterium: Persönliche Führung .....                   | 101        |
| 3.17     | Kriterium: Beendigungsgrund .....                      | 105        |
| 3.18     | Kriterium: Schlussformulierung .....                   | 105        |
| <b>4</b> | <b>Textbausteine (weiblich) .....</b>                  | <b>109</b> |
| 4.1      | Einleitung .....                                       | 109        |
| 4.2      | Kriterium: Fachwissen und Fachkönnen .....             | 109        |
| 4.3      | Kriterium: Besondere Fähigkeiten .....                 | 112        |
| 4.4      | Kriterium: Weiterbildung .....                         | 115        |
| 4.5      | Kriterium: Auffassungsgabe und Problemlösung .....     | 118        |
| 4.6      | Kriterium: Denk- und Urteilsvermögen .....             | 121        |
| 4.7      | Kriterium: Leistungsbereitschaft .....                 | 123        |
| 4.8      | Kriterium: Belastbarkeit .....                         | 126        |
| 4.9      | Kriterium: Arbeitsweise .....                          | 128        |
| 4.10     | Kriterium: Zuverlässigkeit .....                       | 130        |
| 4.11     | Kriterium: Arbeitsergebnis .....                       | 132        |
| 4.12     | Kriterium: Besondere Arbeitserfolge .....              | 135        |
| 4.13     | Kriterium: Führungsfähigkeit .....                     | 138        |
| 4.14     | Kriterium: Soft Skills .....                           | 141        |
| 4.15     | Kriterium: Zusammenfassende Leistungsbeurteilung ..... | 145        |
| 4.16     | Kriterium: Persönliche Führung .....                   | 147        |
| 4.17     | Kriterium: Beendigungsgrund .....                      | 150        |
| 4.18     | Kriterium: Schlussformulierung .....                   | 150        |
| <b>5</b> | <b>Textbausteine in englischer Sprache .....</b>       | <b>153</b> |
| 5.1      | Einleitung .....                                       | 153        |
| 5.2      | Kriterium: Fachwissen und Fachkönnen .....             | 153        |
| 5.3      | Kriterium: Besondere Fähigkeiten .....                 | 156        |
| 5.4      | Kriterium: Weiterbildung .....                         | 159        |
| 5.5      | Kriterium: Auffassungsgabe und Problemlösung .....     | 162        |
| 5.6      | Kriterium: Denk- und Urteilsvermögen .....             | 165        |
| 5.7      | Kriterium: Leistungsbereitschaft .....                 | 167        |
| 5.8      | Kriterium: Belastbarkeit .....                         | 170        |
| 5.9      | Kriterium: Arbeitsweise .....                          | 172        |
| 5.10     | Kriterium: Zuverlässigkeit .....                       | 174        |
| 5.11     | Kriterium: Arbeitsergebnis .....                       | 176        |
| 5.12     | Kriterium: Besondere Arbeitserfolge .....              | 178        |
| 5.13     | Kriterium: Führungsfähigkeit .....                     | 181        |
| 5.14     | Kriterium: Soft Skills .....                           | 184        |
| 5.15     | Kriterium: Zusammenfassende Leistungsbeurteilung ..... | 187        |
| 5.16     | Kriterium: Persönliche Führung .....                   | 189        |

|          |                                                                                             |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.17     | Kriterium: Beendigungsgrund .....                                                           | 192        |
| 5.18     | Kriterium: Schlussformulierung .....                                                        | 192        |
| <b>6</b> | <b>Tätigkeitsbeschreibungen .....</b>                                                       | <b>195</b> |
| 6.1      | Auszubildende, Trainees und Praktikanten .....                                              | 196        |
| 6.1.1    | Altenpflegerin .....                                                                        | 196        |
| 6.1.2    | Anlagenmechaniker .....                                                                     | 196        |
| 6.1.3    | Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik<br>(Handwerk) .....              | 197        |
| 6.1.4    | Bauten- und Objektbeschichter (Handwerk) .....                                              | 198        |
| 6.1.5    | Bestatter .....                                                                             | 198        |
| 6.1.6    | Chemielaborantin .....                                                                      | 199        |
| 6.1.7    | Elektroinstallateur .....                                                                   | 200        |
| 6.1.8    | Elektroniker Fachrichtung Informations- und Telekommunikations-<br>technik (Handwerk) ..... | 200        |
| 6.1.9    | Elektroniker für Geräte und Systeme (Industrie) .....                                       | 201        |
| 6.1.10   | Elektroniker für Maschinen- und Antriebstechnik (Handwerk) ...                              | 202        |
| 6.1.11   | Fahrzeuglackierer (Handwerk) .....                                                          | 202        |
| 6.1.12   | Fleischer .....                                                                             | 203        |
| 6.1.13   | Floristin .....                                                                             | 204        |
| 6.1.14   | Hotelfachmann .....                                                                         | 204        |
| 6.1.15   | Investmentfondskauffrau .....                                                               | 205        |
| 6.1.16   | Kosmetikerin .....                                                                          | 206        |
| 6.1.17   | Kraftfahrzeugmechatroniker .....                                                            | 206        |
| 6.1.18   | Mediengestalterin .....                                                                     | 207        |
| 6.1.19   | Praktikantin Zeitungsredaktion .....                                                        | 208        |
| 6.1.20   | Systemelektroniker (Handwerk) .....                                                         | 208        |
| 6.1.21   | Technische Zeichnerin .....                                                                 | 209        |
| 6.2      | Gewerbliche Arbeitnehmer .....                                                              | 210        |
| 6.2.1    | Bäcker .....                                                                                | 210        |
| 6.2.2    | Drechsler .....                                                                             | 210        |
| 6.2.3    | Dreher .....                                                                                | 211        |
| 6.2.4    | Drucker (Druck, Papier, Verlagswesen) .....                                                 | 211        |
| 6.2.5    | Drucktechniker .....                                                                        | 212        |
| 6.2.6    | Gas- und Wasserinstallateur 1 .....                                                         | 212        |
| 6.2.7    | Gas- und Wasserinstallateur 2 .....                                                         | 212        |
| 6.2.8    | Hausmeister .....                                                                           | 213        |
| 6.2.9    | Industriemeister/in .....                                                                   | 213        |
| 6.2.10   | Klempner .....                                                                              | 213        |
| 6.2.11   | Kraftfahrzeugmechaniker 1 .....                                                             | 214        |
| 6.2.12   | Kraftfahrzeugmechaniker 2 .....                                                             | 214        |
| 6.2.13   | Maler und Lackierer .....                                                                   | 215        |

|        |                                                    |     |
|--------|----------------------------------------------------|-----|
| 6.2.14 | Maschinenbautechniker                              | 215 |
| 6.2.15 | Maschinist                                         | 216 |
| 6.2.16 | Maurer                                             | 216 |
| 6.2.17 | Metzger                                            | 216 |
| 6.2.18 | Müller                                             | 216 |
| 6.2.19 | Produktionsmitarbeiterin                           | 217 |
| 6.2.20 | Schauwerbegestalterin (Textil, Mode)               | 217 |
| 6.2.21 | Schreiner                                          | 218 |
| 6.2.22 | Trockenbaumonteur                                  | 218 |
| 6.2.23 | Werkstattmeister                                   | 219 |
| 6.2.24 | Zentralheizungs- und Lüftungsbauer                 | 219 |
| 6.3    | Angestellte                                        | 220 |
| 6.3.1  | Assistentin Geschäftsleitung                       | 220 |
| 6.3.2  | Augenoptiker                                       | 220 |
| 6.3.3  | Automobilverkäufer                                 | 221 |
| 6.3.4  | Bauzeichner                                        | 221 |
| 6.3.5  | Bilanzbuchhalterin                                 | 221 |
| 6.3.6  | Buchhändler (Verlag)                               | 222 |
| 6.3.7  | Bürokauffrau                                       | 222 |
| 6.3.8  | Business Consultant                                | 223 |
| 6.3.9  | Diplom-Betriebswirtin (BA) Marketing-Kommunikation | 223 |
| 6.3.10 | Diplom-Informatiker (FH)                           | 223 |
| 6.3.11 | Diplom-Informatiker (FH) Medieninformatik          | 224 |
| 6.3.12 | Diplom-Ingenieur (FH) Logistik                     | 224 |
| 6.3.13 | Erzieherin                                         | 225 |
| 6.3.14 | Fachinformatikerin (Geografie)                     | 225 |
| 6.3.15 | Fachkraft Lagerwirtschaft                          | 225 |
| 6.3.16 | Fremdsprachenkorrespondentin                       | 226 |
| 6.3.17 | Grafiker                                           | 226 |
| 6.3.18 | Haushaltshilfe                                     | 226 |
| 6.3.19 | Heilerziehungspflegerin                            | 227 |
| 6.3.20 | Immobilienkauffrau                                 | 227 |
| 6.3.21 | Informatikkaufmann/-frau                           | 228 |
| 6.3.22 | IT-Consultant                                      | 229 |
| 6.3.23 | Kaufmännischer Angestellter                        | 229 |
| 6.3.24 | Kaufmann/-frau Groß- und Außenhandel               | 229 |
| 6.3.25 | Kauffrau im Einzelhandel                           | 230 |
| 6.3.26 | Kellner                                            | 230 |
| 6.3.27 | Kinderpflegerin                                    | 230 |
| 6.3.28 | Koch                                               | 231 |
| 6.3.29 | Marketing Assistent/in                             | 231 |
| 6.3.30 | Marketing und Kommunikation – Referentin           | 232 |

|        |                                                      |     |
|--------|------------------------------------------------------|-----|
| 6.3.31 | Medienassistent                                      | 232 |
| 6.3.32 | Online Marketing Projektmanager                      | 233 |
| 6.3.33 | Personalkaufmann                                     | 233 |
| 6.3.34 | Pharmareferentin                                     | 234 |
| 6.3.35 | Pharmazeutisch-Technische Assistentin                | 234 |
| 6.3.36 | Prüfungsassistent                                    | 234 |
| 6.3.37 | Rechtsanwaltsfachangestellte/r                       | 235 |
| 6.3.38 | Reisebüromitarbeiterin                               | 235 |
| 6.3.39 | Reiseleiterin                                        | 236 |
| 6.3.40 | Restaurantfachfrau                                   | 236 |
| 6.3.41 | Sachbearbeiterin Einkauf                             | 237 |
| 6.3.42 | Schreibkraft                                         | 237 |
| 6.3.43 | Sekretärin                                           | 237 |
| 6.3.44 | Sekretärin Direktion                                 | 237 |
| 6.3.45 | Sekretärin Geschäftsführung                          | 238 |
| 6.3.46 | Softwareprogrammierer                                | 238 |
| 6.3.47 | Sozialversicherungsfachangestellte                   | 239 |
| 6.3.48 | Steuerberater                                        | 239 |
| 6.3.49 | Steuerfachangestellte                                | 240 |
| 6.3.50 | Steuerfachgehilfin                                   | 240 |
| 6.3.51 | Systemtechniker                                      | 240 |
| 6.3.52 | Telefonistin                                         | 241 |
| 6.3.53 | Tierärztin                                           | 241 |
| 6.3.54 | Tourismuskauffrau                                    | 242 |
| 6.3.55 | Verkäufer                                            | 242 |
| 6.3.56 | Verkaufsaufsicht Spielhalle                          | 243 |
| 6.3.57 | Verkaufsleiter Innendienst                           | 243 |
| 6.3.58 | Vertrieb – Regionalleiterin                          | 243 |
| 6.3.59 | Vertriebsassistentin                                 | 243 |
| 6.3.60 | Werbekaufmann                                        | 245 |
| 6.3.61 | Zahnarzthelferin                                     | 245 |
| 6.4    | Führungskräfte                                       | 246 |
| 6.4.1  | Bäckermeister                                        | 246 |
| 6.4.2  | Bauvertriebsleiter                                   | 247 |
| 6.4.3  | Betriebsleiter Vertrieb IT                           | 248 |
| 6.4.4  | Business Development Manager                         | 248 |
| 6.4.5  | Chief Technology Officer (CTO)                       | 248 |
| 6.4.6  | Controlling Abteilungsleiter                         | 248 |
| 6.4.7  | Controlling Abteilungsleiterin Financial Controlling | 249 |
| 6.4.8  | Diplom-Betriebswirt (BA) Bank                        | 249 |
| 6.4.9  | Director Marketing & Sales                           | 250 |
| 6.4.10 | Director Media                                       | 251 |

|        |                                                                |     |
|--------|----------------------------------------------------------------|-----|
| 6.4.11 | EDV-Fachmann                                                   | 251 |
| 6.4.12 | Entwicklungsingenieur Bildverarbeitung                         | 252 |
| 6.4.13 | Entwicklungsingenieurin Sensorphysik                           | 252 |
| 6.4.14 | Finanzbetriebswirt (VWA)                                       | 252 |
| 6.4.15 | Fondsmanager                                                   | 253 |
| 6.4.16 | Gebietsleiter Außendienst                                      | 254 |
| 6.4.17 | Geschäftsführer Interim                                        | 254 |
| 6.4.18 | Geschäftsführer IT-Bereich                                     | 254 |
| 6.4.19 | Geschäftsführer Produktion                                     | 255 |
| 6.4.20 | Geschäftsführerin Vertrieb                                     | 255 |
| 6.4.21 | Geschäftsleiterin Lebensmittelfachhandel                       | 256 |
| 6.4.22 | Gruppenleiter Wertpapierberatung                               | 256 |
| 6.4.23 | Ingenieur Biotechnologie                                       | 257 |
| 6.4.24 | Kameramann                                                     | 257 |
| 6.4.25 | Leiter Projektierung- und Vertriebsabteilung                   | 257 |
| 6.4.26 | Leiterin Veranstaltungen, Kommunikationswissenschaftlerin (MA) | 258 |
| 6.4.27 | Literaturwissenschaftlerin (Magistra) – Redakteurin            | 259 |
| 6.4.28 | Manager Corporate Strategy                                     | 259 |
| 6.4.29 | Marketing Deputy Director – Vertriebsleiter                    | 260 |
| 6.4.30 | Maschinenbauingenieur mit Diplom                               | 260 |
| 6.4.31 | Maschinenbautechnikerin                                        | 260 |
| 6.4.32 | Maschinentechnische Entwicklung – Bereichsleiter               | 261 |
| 6.4.33 | Multimedia Producer                                            | 261 |
| 6.4.34 | Personal/Organisation – Leitung                                | 262 |
| 6.4.35 | Personalleiter Anlagenbau                                      | 262 |
| 6.4.36 | Personalwesen Bereichsleiter                                   | 263 |
| 6.4.37 | Principal eBusiness Consulting                                 | 263 |
| 6.4.38 | Projektleiter eBusiness                                        | 263 |
| 6.4.39 | Projektleiter international                                    | 264 |
| 6.4.40 | Projektleiter IT                                               | 264 |
| 6.4.41 | Sales Manager                                                  | 265 |
| 6.4.42 | Service-Ingenieur                                              | 265 |
| 6.4.43 | Softwareingenieur                                              | 266 |
| 6.4.44 | Verlagsobjektleiterin                                          | 266 |
| 6.4.45 | Vertriebsleiter                                                | 267 |
| 6.4.46 | Vorstand Vertrieb/Personal                                     | 267 |
| 6.4.47 | Vorstandsvorsitzender                                          | 267 |
| 6.5    | Tätigkeitsbeschreibungen in englischer Sprache                 | 268 |
| 6.5.1  | Interim Managing Director                                      | 268 |
| 6.5.2  | IT Director                                                    | 268 |
| 6.5.3  | Marketing Director                                             | 269 |
| 6.5.4  | Production Director                                            | 269 |

|          |                                                      |            |
|----------|------------------------------------------------------|------------|
| 6.5.5    | Sales Director                                       | 269        |
| 6.5.6    | Senior Systems Engineer                              | 270        |
| 6.5.7    | Senior System Administrator                          | 271        |
| 6.5.8    | Director Business Development                        | 271        |
| 6.5.9    | Director Business Consulting                         | 271        |
| 6.5.10   | Director Controlling                                 | 272        |
| 6.5.11   | Director Financial Controlling                       | 272        |
| 6.5.12   | Director Corporate Strategy                          | 273        |
| 6.5.13   | Director Corporate Business                          | 273        |
| 6.5.14   | Director Graphics Department                         | 274        |
| 6.5.15   | Director Internal Communication and Event Management | 274        |
| 6.5.16   | Director Materials Management (Hazardous Materials)  | 275        |
| 6.5.17   | Director Logistics and Quality Assurance             | 276        |
| 6.5.18   | Director Marketing and Communication                 | 276        |
| 6.5.19   | Sales and Marketing Director                         | 277        |
| 6.5.20   | Director Machine Development                         | 277        |
| 6.5.21   | Director Internal IT Service and Organisation        | 278        |
| 6.5.22   | Director Multimedia and Technical Realisation        | 278        |
| 6.5.23   | Human Resources Manager                              | 279        |
| 6.5.24   | Director Personnel Development and Organisation      | 280        |
| 6.5.25   | Director Project Planning and Distribution           | 280        |
| 6.5.26   | Accounting Director                                  | 281        |
| 6.5.27   | Head of Legal Department                             | 281        |
| 6.5.28   | Technical Director                                   | 282        |
| 6.5.29   | Project Manager                                      | 282        |
| 6.5.30   | International Project Manager                        | 282        |
| 6.5.31   | IT Project Manager                                   | 283        |
| 6.5.32   | Sales Manager                                        | 283        |
| 6.5.33   | Sales Manager Construction                           | 284        |
| 6.5.34   | Field Sales Manager                                  | 284        |
| 6.5.35   | In-house Sales Force Manager                         | 284        |
| 6.5.36   | Regional Sales Manager                               | 285        |
| 6.5.37   | Senior Partner Tax Consultant                        | 286        |
| 6.5.38   | Senior Partner Business Consultant                   | 286        |
| 6.5.39   | Publishing Director                                  | 286        |
| 6.5.40   | Chairman of the Board                                | 287        |
| <b>7</b> | <b>So gestalten Sie das Arbeitszeugnis</b>           | <b>289</b> |
|          | <b>Stichwortverzeichnis</b>                          | <b>295</b> |