
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Teil 1: Grundregeln und Arbeitsmittel zur Erstellung von aussagekräftigen Arbeitszeugnissen	13
1 Welche Zeugnisarten gibt es?	15
2 Was müssen Sie bei der Zeugniserstellung beachten?	17
2.1 Wann müssen Sie ein Zeugnis neu erstellen?	17
2.2 Können Sie ein Zeugnis widerrufen?	17
2.3 Welche Umstände können Sie in das Arbeitszeugnis aufnehmen?	18
2.4 Dürfen Sie bestimmte Umstände weglassen?	21
2.5 Können Sie einen Zeugnisenwurf von Ihrem Mitarbeiter verlangen?	22
2.6 Sind Aussagen im Zwischenzeugnis bindend?	23
2.7 Können Sie im Endzeugnis auf bereits vorhandene Zwischenzeugnisse verweisen?	24
2.8 Wie lang darf Ihr Zeugnis ausfallen?	25
2.9 Müssen Sie dem Mitarbeiter das Zeugnis zusenden?	25
3 Rechtsgrundlage des Zeugnisanspruchs	27
3.1 Rechtsgrundlage des Anspruchs nach TVöD	27
3.2 Anwendungsbereich des TVöD	28
4 So gehen Sie bei der Zeugniserstellung vor	31
4.1 Die beteiligten Stellen im Überblick	31
4.2 Zeitplanung mit dem Ablaufplan	33
4.3 Welche Inhalte eines Arbeitszeugnisses gibt es?	37
4.3.1 Inhalt des Arbeitszeugnisses	37
4.3.2 Rechtsgrundsätze	38
4.4 So bauen Sie Ihre Arbeitszeugnisse systematisch auf	40
4.5 Formale Anforderungen an das Arbeitszeugnis	48
4.6 Besonderheiten beim Erstellen eines Zwischenzeugnisses	52

Teil 2: Alle Musterzeugnisse – in vier Notenstufen		55
5	Zeugnisse für Angestellte von Kommunen	57
5.1	Sekretärin des Bürgermeisters	57
5.2	Fachangestellte für Bäderbetriebe	62
5.3	Mitarbeiter im Amt für Öffentliche Ordnung, Abteilung Vollzugsdienst	67
5.4	Stadtplaner	72
5.5	Kulturverwaltungsfachfrau	78
5.6	Hausmeister	84
5.7	Mitarbeiter im EDV-Bereich	88
5.8	Integrationsbeauftragte	92
5.9	Sachbearbeiter im Bürgerbüro	98
5.10	Gleichstellungsbeauftragte	103
5.11	Sachbearbeiter Controlling	108
5.12	Projektassistentin	113
5.13	Katastertechniker	117
5.14	Vermessungstechniker	122
5.15	Denkmalpflegerin	127
5.16	Sachbearbeiterin Immobilienwirtschaft	132
5.17	Mitarbeiterin für das Stadtmarketing	137
5.18	Bautechniker	142
5.19	Sozialpädagogin	146
5.20	Erzieherin	151
5.21	Diplom-Ingenieur	155
5.22	Diplom-Sozialpädagogin	161
5.23	Verwaltungsfachangestellter	167
5.24	Sachbearbeiterin in der Abteilung Bauordnung	173
5.25	Verwaltungsfachangestellter Fachbereich „Finanzen und Innerer Service“	179
5.26	Mitarbeiterin für das Amt für Liegenschaften und Gebäudemanagement	183
5.27	Verwaltungsfachangestellte	188
5.28	Sachbearbeiter Umweltschutz	192
6	Zeugnisse für Angestellte des Bundes	199
6.1	IT-Referent in einem Bundesamt	199
6.2	Technischer Mitarbeiter im Umweltbundesamt	204
6.3	Geowissenschaftlerin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	209

6.4	Bürosachbearbeiter im Luftfahrtbundesamt	214
6.5	Wissenschaftlerin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	219
6.6	Verwaltungsfachangestellte im Auswärtigen Amt	224
6.7	Programmierer beim Bundeskriminalamt	229
6.8	Diplom-Ingenieur beim Bundeskriminalamt	233
6.9	Referentin in einem Bundesministerium	238
6.10	Sachbearbeiterin im Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe	244
6.11	Mitarbeiter in einer Bundesanstalt	250
6.12	Fallmanager	254
6.13	Verwaltungsfachwirt im Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie	259
6.14	Diplom-Verwaltungswirtin in der Bundesanstalt für Straßenwesen	264
7	Zeugnisse für leitende Angestellte	271
7.1	Bauleiter	271
7.2	Niederlassungsleiter	278
7.3	Leiterin des Fachgebiets Gebäudemanagement	285
7.4	Kindergartenleiter	292
7.5	Leiterin der Volkshochschule	298
7.6	Leiter des Regiebetriebes Immobilienwirtschaft	305
7.7	Sachgebietsleiter Stadtentwässerung/Abwasserbeseitigung	312
7.8	Stellvertretende Leiterin der Kämmerei	318
7.9	Leiter der Finanzverwaltung (Kämmerer)	325
8	Zeugnisse für sonstige Mitarbeiter	333
8.1	Mitarbeiterin Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation	333
8.2	Wissenschaftlicher Mitarbeiter eines Instituts	338
8.3	Mitarbeiter für das Forschungsfeld „Maschinensimulation“	344
8.4	Sozialversicherungsfachangestellte Allgemeine Krankenversicherung	350
8.5	Facharzt für Psychiatrie und Physiotherapie	354
8.6	Projektbetreuer	360
8.7	Großküchenkoch bei der Bundeswehr	365
8.8	Diplom-Bibliothekekar (FH)	369
8.9	Bibliotheksangestellte	374
8.10	Amtsbotin	379
8.11	Mitarbeiter in der Poststelle	383

8.12	Bürosachbearbeiterin beim Deutschen Entwicklungsdienst	387
8.13	Restaurator bei einer Stiftung	392
8.14	Diplom-Ingenieurin beim Wasser- und Schifffahrtsamt	397
Teil 3: Mitarbeitergespräche führen und Leistung beurteilen		403
9	Wozu Personalbeurteilung?	405
10	Personalbeurteilung als Führungsaufgabe	407
11	Wahl des geeigneten Beurteilungssystems	411
11.1	Dienstvereinbarung über das Beurteilungssystem	411
11.2	Welche Beurteilungssysteme kommen in Frage?	411
11.3	Kompetenzmodelle und Anforderungsprofile	415
11.4	Was sind geeignete Beurteilungskriterien	417
11.5	Muster: Beurteilungsbögen	424
12	Objektivität der Bewertung	429
12.1	Wie erzielen Sie die größtmögliche Objektivität?	429
12.2	Beobachten – Beschreiben – Bewerten	431
12.3	Wahrnehmungsverzerrungen	432
12.4	Typische Beurteilungsfehler	434
12.5	Checkliste: So reflektieren Sie Ihr Beobachtungsverhalten	436
13	Qualifizierte Beurteilungsgespräche	439
13.1	Wie führe ich erfolgreiche Beurteilungsgespräche?	439
13.2	Durchführung des Gespräches	449
13.3	Gesprächstechniken	455
13.4	Abschluss und Nachbereitung des Gespräches	467
13.5	Das Beurteilungsgespräch	468
14	Erfolgsfaktor Personalentwicklung	473
14.1	Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung	473
14.2	Anregungen für Führungskräfte	475
Stichwortverzeichnis		483