

Gefördert durch die

Deutsche  
Bundesstiftung  
Umwelt

Postfach 17 05 • 49007 Osnabrück



Projekt:

„Schülerfirmen im Kontext einer  
Bildung für Nachhaltigkeit“



Zum Thema:

# Personalbeurteilung:

## Beurteilungsgespräch, Arbeitszeugnis und Zeugnissprache

Im Rahmen des Projektes  
„Schülerfirmen im Kontext einer Bildung für Nachhaltigkeit“

Inhaltlich betreut von Beatrice von Monschaw

RUZ Hollen  
Holler Weg 33  
27777 Ganderkesee  
fon: (0 42 23) 9 50 58

email: [schuelerfirmen@ruzhollen.de](mailto:schuelerfirmen@ruzhollen.de)  
web: [www.nasch21.de](http://www.nasch21.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Leitfaden: Beurteilungsgespräche führen</b>	<b>S. 2</b>
	1.1 Ziele der Personalbeurteilung	S. 2
	1.2 Grundsätze der Personalbeurteilung	S. 2
	1.3 Anlässe für Beurteilungsgespräche	S. 3
	1.4 Durchführung des Beurteilungsgesprächs	S. 4
	1.5 Beurteilungsfehler	S. 4
	1.6 Grundregeln zur Personalbeurteilung	S. 6
	1.7 Beurteilungsverzerrungen	S. 7
<b>2</b>	<b>Arbeitszeugnis</b>	<b>S. 9</b>
	2.1 Allgemeine Hinweise	S. 9
	2.2 Zeugnistypen	S. 10
	2.2.1 Das einfache Zeugnis	S. 10
	2.2.2 Das qualifizierende Zeugnis	S. 12
<b>3</b>	<b>Zeugnissprache</b>	<b>S. 14</b>
	Literaturverzeichnis	S. 20
	Anhang	S. 21

## 1 Leitfaden: Beurteilungsgespräche führen

Der Text „Leitfaden: Beurteilungsgespräche führen“ basiert auf den Ausführungen von Günter Siehlmann, welche bereits im Rahmen des BLK-Programmes vorgestellt wurden.

Jede/r MitarbeiterIn hat ein Recht darauf, dass seine/ihre Leistungen und sein/ihr berufsbezogenes Verhalten im Unternehmen regelmäßig beurteilt werden. Dieser Leitfaden bietet Ihnen in der Rolle als Führungskraft Anregungen, wie sie ein Beurteilungsgespräch durchführen, was es dabei zu beachten gibt und wie Sie mögliche Beurteilungsfehler vermeiden.

### 1.1 Ziele der Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung stellt eine wichtige und verantwortungsvolle Aufgabe dar. Sie dient als Führungsinstrument, zur Personalentwicklung, zum Personaleinsatz, als Motivator für die MitarbeiterInnen und kann die Grundlage einer gerechten Vergütung darstellen.

Mit ihrer Hilfe werden folgende Ziele erreicht:

- sie macht deutlich, inwieweit der/die MitarbeiterIn die Anforderungen seiner Stelle erfüllt.
- Sie verschafft dem/der MitarbeiterIn Klarheit, wie seine/ihre Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Leistungen beurteilt werden.
- Sie dient der jährlichen Festlegung und Überprüfung der persönlichen Zielsetzungen durch den/die MitarbeiterIn und den Vorgesetzten.
- Sie klärt, welche Vorstellungen der/die MitarbeiterIn über seine/ihre gegenwärtige Tätigkeit und seine/ihre weitere Entwicklung im Unternehmen hat.
- Sie zeigt auf, welche Förderungsmaßnahmen zur Erfüllung der gegenwärtigen Aufgaben erforderlich sind.
- Die Potentiale des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin für andere oder höherwertige Aufgaben werden festgestellt.
- Es werden geeignete Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin erarbeitet und definiert.
- Sie macht deutlich, was der/die MitarbeiterIn selbst zu seiner/ihrer Entwicklung beitragen kann.

### 1.2 Grundsätze der Personalbeurteilung

- Der/die zuständige Vorgesetzte führt jeweils das Gespräch durch. Er/sie ist für den Einsatz und die Förderung seiner/ihrer MitarbeiterInnen verantwortlich. Er/sie kennt die

Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Leistungen seiner/ihrer MitarbeiterInnen aus der täglichen Zusammenarbeit und kann diese daher am besten beurteilen.

- Die MitarbeiterInnen kennen das Beurteilungssystem.
- Damit die MitarbeiterInnen die Beurteilung verstehen und nachvollziehen können, erhalten sie rechtzeitig vor dem Beurteilungsgespräch ein Muster des Beurteilungsbogens.
- Durch die Besprechung der Beurteilungen wird ein vergleichbarer Beurteilungsmaßstab gewährleistet.
- Die Beurteilung orientiert sich an den Anforderungen der Stelle. Sie ist nur dann aussagekräftig, wenn sie sich ausschließlich daran orientiert, inwieweit der/die MitarbeiterIn die Anforderungen seiner/ihrer Stelle erfüllt und die festgelegten Ziele erreicht.
- Für die Beurteilung sollte sich der/die Vorgesetzte nicht von Berufsbezeichnungen, Titeln oder bestimmten Ausbildungsgängen leiten lassen. Qualifikationen, die in der Stelle nicht benötigt werden, sind – sofern sie von betrieblichem Interessen sein können – gesondert im Beurteilungsbogen festzuhalten.
- Eine möglichst gerechte Beurteilung setzt voraus, dass der/die Vorgesetzte die Leistungen und das Verhalten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin regelmäßig und gründlich beobachtet und die Beobachtungen sammelt.

### 1.3 Anlässe für Beurteilungsgespräche

- Beurteilungen des Leistungsstandes sind nur aussagekräftig, wenn sie regelmäßige stattfinden. Beispielsweise einmal jährlich.
- zum Ende der Probezeit (ihnen kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie Entscheidungsgrundlage für ein festes Anstellungsverhältnis sein können)
- Bei Versetzung in eine andere Abteilung/Filiale
- beim Wechsel des Aufgabengebietes, der Organisationseinheit, des Vorgesetzten
- bei beantragten Gehaltserhöhungen, wenn das letzte Beurteilungsgespräch schon länger zurückliegt
- wenn der/die Vorgesetzte es für erforderlich hält (z.B. besondere Vorkommnisse, Versetzungswunsch des Mitarbeiters/der MitarbeiterIn, Ausstellung eines Zwischenzeugnisses)
- beim Ausscheiden aus dem Dienstverhältnis

## 1.4 Durchführung des Beurteilungsgespräches

- Informieren Sie den/die MitarbeiterIn frühzeitig über den Gesprächstermin, damit er/sie sich darauf vorbereiten und das Gespräch ungestört verlaufen kann.
- Nehmen Sie sich Zeit für die eigene Einschätzung vor dem Gespräch.
- Beurteilen Sie nicht, wenn Sie unter Zeitdruck stehen, sich nicht wohlfühlen oder sich gerade geärgert haben.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie ungestört mit dem/der MitarbeiterIn sprechen können
- nehmen Sie alle nötigen Unterlagen zur Hand (Beurteilungsbogen, schriftliche Notizen, die Sie gesammelt haben).
- Verwenden Sie einen Beurteilungsbogen im Gespräch. Dieser sorgt für Klarheit im Beurteilungsgespräch und für einen vergleichbaren Beurteilungsmaßstab. Die Beurteilungsergebnisse werden im Beurteilungsbogen dokumentiert und so für die Personalentwicklung im Unternehmen verfügbar gemacht.
- Bemühen Sie sich um eine angenehme und lockere Gesprächsatmosphäre unter vier Augen.
- Sprechen Sie die einzelnen Kriterien mit dem/der MitarbeiterIn durch und begründen Sie sie sachlich. Benennen Sie konkrete Verhaltensweisen für den/die MitarbeiterIn nachvollziehbar.
- Erkennen Sie gute Leistungen an, wobei dies den Tatsachen entsprechen muss. Unaufrichtiges Lob erweckt Misstrauen.
- Besprechen Sie Fehlverhalten angemessen und begründen Sie dies nachvollziehbar.
- Vermeiden Sie einen Monolog, sondern geben Sie dem/der MitarbeiterIn Gelegenheit zur Stellungnahme.
- Überlegen Sie gemeinsam, wie der/die MitarbeiterIn seine/ihre Schwächen beseitigen und Stärken ausbauen kann.
- Besprechen Sie die Zielerreichung im vergangenen Beurteilungszeitraum und erörtern Sie, falls vorhanden, die unterschiedliche Einschätzung der Zielerreichung.
- Wenn Sie in Ihrer Beurteilung nicht mit dem/der MitarbeiterIn übereinstimmen, korrigieren Sie Ihre Beurteilung dann, wenn Sie aus dem Gespräch Erkenntnisse gewinnen, die Ihren Beobachtungen eine andere Wertung geben.
- Legen Sie gemeinsam mit dem/der MitarbeiterIn die Ziele für den kommenden Beurteilungszeitraum fest. Die Ziele sollten genau beschrieben, quantifizierbar, realistisch, von den Beteiligten akzeptiert und mit Datum versehen sein.
- Besprechen Sie die weiteren Entwicklungs- und Förderungsmöglichkeiten, ohne dabei unrealistische Hoffnungen zu wecken.

- In einer Zusammenfassung am Ende des Gesprächs werden die wesentlichen Ergebnisse und Vereinbarungen zusammengefasst.
- Der Beurteilungsbogen wird von Ihnen als Führungskraft und von dem/der MitarbeiterIn unterzeichnet.
- Beenden Sie das Gespräch freundlich und wertschätzend.

## 1.5 Beurteilungsfehler

Bei jeder Beurteilung besteht die Gefahr von Fehleinschätzungen, die verringert werden kann, wenn der/die beurteilende Vorgesetzte die Fehlerquellen kennt und Möglichkeiten zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern nutzt.

### Voreilige Schlussfolgerungen

Man trifft einen/eine MitarbeiterIn in einer fremden Abteilung zwei- bis dreimal zufällig beim Kaffeetrinken an. Vielleicht zieht man daraus den Schluss: "Diese/r MitarbeiterIn trinkt immerzu Kaffee und drückt sich offenbar vor der Arbeit". Solche Schlussfolgerungen geschehen häufig und sind ohne nähere Nachprüfung unzulässig.

### Der Überstrahlungseffekt

Auffällige Verhaltensweisen bzw. Eigenschaften überstrahlen häufig die Wirkung anderer, die weniger deutlich wahrgenommen werden. Meist handelt es sich dabei um Verhaltensweisen, mit denen eine deutlich positive oder negative Wertung verbunden wird. Zum Beispiel werden häufig besonders redegewandte Menschen fälschlicherweise automatisch als überdurchschnittlich intelligent und kompetent eingeschätzt.

### Der Kontakteffekt

Dieser Effekt bezeichnet die Tendenz, MitarbeiterInnen positiver zu beurteilen, mit denen man häufiger Kontakt hat. Dieser Effekt ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass man sich bei häufigerem Kontakt besser kennen lernen kann und dass sich beide Seiten besser aufeinander einzustellen vermögen.

### Tendenz zur blassen Mitte

Hierunter versteht man die Neigung bei Beurteilungen, undifferenziert die unverbindlichen mittleren Werte zu bevorzugen. Dies bedeutet praktisch, dass das Gute ab- und das Schlechte aufgewertet wird.

## Beurteilung aus zweiter Hand

Hiermit ist gemeint, dass der Beurteiler nicht eigene Beobachtungen für die Beurteilung zugrunde legt, sondern sich auf die Aussagen Dritter verlässt.

## Der Beurteiler als Maßstab

Eine weitere Fehlerquelle ist die Neigung, von sich auf andere zu schließen. Diese Neigung kann sich bei der MitarbeiterInnenbeurteilung so auswirken, dass eigene Leistungen und Verhaltensweisen zur Norm erhoben werden, an der die Leistungen und das Verhalten der MitarbeiterInnen gemessen werden. Der Vorgesetzte ist gefordert, nicht eigene Wertmaßstäbe in die Beurteilung einzubringen, sondern die Beurteilung an den jeweiligen Stellenanforderungen, konkreten Beobachtungen und den Zielen und Werten des Unternehmens festzumachen.

## Tendenz zur Nachsicht bzw. Strenge

Bei der nachsichtigen Beurteilung beurteilt der Vorgesetzte die MitarbeiterInnen zu milde oder scheut sich, etwas Ungünstiges über sie auszusagen. Bei der strengen Beurteilung erfolgt eine Verschiebung zur negativen Seite, d. h. gute Leistungen werden als normal eingestuft und das allgemeine Niveau der Beurteilungsergebnisse wird nach unten gedrückt.

## 1.6 Grundregeln zur Personalbeurteilung

Die folgenden Grundregeln helfen Ihnen die genannten und weitere Beurteilungsfehler zu vermeiden:

- Seien Sie selbstkritisch in Bezug auf das eigene Urteil und erkennen Sie die Möglichkeit an, sich zu irren.
- Hüten Sie sich vor Verallgemeinerungen .
- Beobachten Sie die MitarbeiterInnen über eine längere Dauer und in möglichst vielen unterschiedlichen Situationen. Auf diese Weise können Sie feststellen, welche Verhaltensweisen durchgehend auftreten, also charakteristisch für den/die jeweiligen MitarbeiterIn sind.
- Beurteilen Sie den/die MitarbeiterIn stets im Hinblick auf die ihm gestellten Aufgaben und die zu erfüllenden Anforderungen.
- Bleiben Sie sich dessen bewusst, dass Ihr Urteil auf eine bestimmte Arbeitssituation bezogen ist.
- Machen Sie sich nicht selbst zum Maßstab.
- Nehmen Sie sich Zeit für die Beurteilung.

## 1.7 Beurteilungsverzerrungen

Jede Beurteilung enthält subjektive Elemente. Diese Elemente kann man nicht ausschließen; der Beurteiler kann aber versuchen, sich diese Einflussfaktoren bewusst zu machen und sie hierdurch einzugrenzen. In diesem Lernprogramm wird differenziert zwischen:

- Beurteilungstäuschungen: Hier betrügt uns quasi das Auge bzw. unser Gedächtnis. Diese Fehltendenzen in der Personenwahrnehmung sind vor allem in den sozialpsychologischen Forschungen nachgewiesen worden,
- Beurteilungsverzerrungen: Hier wendet der/die BeurteilerIn bei dem/der einen MitarbeiterIn einen wohlwollenden Maßstab und bei dem/der anderen MitarbeiterIn einen kritischen Maßstab an, wobei dem/der BeurteilerIn dieses in gewisser Weise bewusst ist. Viele dieser Verzerrungen haben eine Tradition in der Verwaltungskultur.
- Beurteilungsversagen: Hier wird zwar eine Differenzierung der Beurteilungsnoten vorgenommen, aber aus „strategischen“ Überlegungen heraus werden die Noten nach leistungsfremden Gesichtspunkten vergeben.

### Der Milde-Effekt

Der Vorgesetzte will seinem/r Angestellten nicht „weh“ tun, er bewertet mehr die Anstrengungsbereitschaft als die konkrete Arbeitsleistungen; er befürchtet Motivationseinbußen bei realistischer Beurteilung. Er will als eine „positiv denkende“ Führungskraft erscheinen. Hier liegt sicherlich der wesentliche Grund, warum im öffentlichen Dienst nahezu allen MitarbeiterInnen „überdurchschnittliche Leistungen“ in den Beurteilungen bescheinigt werden. Die Milde-Tendenz besiegt zuweilen sogar die Logik! Durch Richtwertvorgaben, die festlegen, dass die Spitzennoten nur begrenzt vergeben werden dürfen, wird versucht, zu realistischeren Beurteilungsmaßstäben zu gelangen.

### Der Nähe-Effekt

Je näher der Kontakt zum/r BeurteilerIn und je enger die Zusammenarbeit ist, um so besser fällt die Beurteilung aus.

„Ich kann mir doch meine/n besten MitarbeiterIn nicht verprellen“ – so der innere handlungsleitende Gedanke.

Personen, die eng mit dem/der BeurteilerIn zusammenarbeiten, haben es leichter, sich positiv zu profilieren. Es bestehen mehr Möglichkeiten, die gegenseitigen Erwartungen aufeinander abzustimmen; Personen, die sich besser kennen, können auch besser mit den Stärken und Schwächen des/der anderen umgehen.



## Der Hierarchie-Effekt

Je höher der Rang, um so besser die Beurteilung.

Ein Beispiel: (für Nichtbeamten: A9 ist das untere Ende der Laufbahn des gehobenen Dienst, A13 das Spitzenamt)

	Hervorragend/sehr tüchtig	Übertrifft erheblich	Andere Noten
A13	95,5 %	4,5%	-
A12	55,4 %	39,9 %	4,7 %
A11	17,1 %	51,2 %	31,7 %
A9	-	1,7 %	98,3 %

Notenspiegel der Allgemeinen Inneren Verwaltung Bayerns 1992

Typische Aussage: „Die Eins ist die Direktorennote, die kommt für Sie noch nicht in Frage“.

Die Vermeidung des starken Hierarchie-Effekts hängt im wesentlichen von der Bereitschaft der BeurteilerInnen ab, bei Beurteilungen den sozialen Status zu ignorieren. (Gaugler, S. 75)

Die (fälschliche) Ansicht: „Eine MitarbeiterIn kann nicht besser beurteilt werden als sein/e Vorgesetzte/r“ unterstützt den Hierarchie-Effekt.

## Der Benjamin-Effekt

Je kürzer die Personen auf den Dienstposten und je jünger sie sind, umso strenger wird beurteilt.

Typische Aussagen des Beurteilers/der Beurteilerin:

„Bei der ersten Beurteilung können Sie noch gar nicht so gut sein. Ihnen muss einfach noch die Erfahrung fehlen. Daher habe ich bei der Erstbeurteilung auch noch nie eine (sehr) gute Note vergeben.“

„Sie müssen ja noch eine Chance haben, sich beurteilungsmäßig zu verbessern“.

Sicherlich: Erfahrungen sind ein wesentlicher Faktor, der die persönliche Leistungsfähigkeit bestimmt. Dennoch: Eine derartig pauschale Betrachtung verstößt gegen das Prinzip der gerechten Beurteilung der Leistungen des einzelnen.

Die strengere Beurteilung der jüngeren MitarbeiterInnen trägt mit dazu bei, dass das Senioritätsprinzip ("Alter geht vor Leistung" – oder „jeder ist einmal an der Reihe“) bei Beförderungen eingehalten wird. Gemäß Art. 33 Grundgesetz dürfen Beförderungen nur nach Leistung, Befähigung und Eignung erfolgen. Lediglich bei annähernd gleicher Leistung kann das

Alter als Hilfskriterium zur Auswahl herangezogen werden. Indem man die Alterskomponente bereits in die Leistungsbeurteilung mit einfließen lässt, umgeht man diese rechtlichen Vorgaben.

### **Der Klebe-Effekt**

„Wer einmal eine gute Note erreichte, behält diese“

oder

„Wer längere Zeit nicht befördert wurde, bei dem wird pauschal weiterhin unterstellt, dass seine Leistungen sich nicht positiv entwickelt haben.“

Jede/r MitarbeiterIn hat eine Beurteilungsgeschichte, die in aktuelle Beurteilungen hineinwirkt – auch wenn in den Beurteilungsrichtlinien steht, dass die Beurteilungen unabhängig von den Vorausgegangenen zu erfolgen haben!

Der/die MitarbeiterIn kennt seine/ihre letzten Beurteilungen und reagiert insbesondere auf eine Verschlechterung der Beurteilungsnoten mit Abwehr und Verärgerung. Aus Angst hiervor orientiert sich der Beurteiler zuerst einmal an vergangenen Beurteilungen.

Eine einmal erfolgte Leistungseinschätzung bleibt an der Person kleben, auch dann, wenn sie sachlich nicht mehr zutreffend ist.

## **2 Arbeitszeugnis**

### **2.1 Allgemeine Hinweise**

Alle ArbeitnehmerInnen sowie arbeitnehmerähnliche Personen (z.B. VertreterInnen) und Auszubildende haben einen Rechtsanspruch auf ein Arbeits- oder Ausbildungszeugnis. Bei der Zeugniserstellung handelt es sich um eine nachvertragliche Verpflichtung des/der ArbeitgeberIn. Sie wird prinzipiell als Holschuld durch den/die ArbeitnehmerIn angesehen, es sei denn das Abholen des Zeugnisses ist mit einer unzumutbaren Belastung des/der ArbeitnehmerIn verbunden.

Im Zuge der Vereinheitlichung von Arbeitnehmerschutzgesetzen, die nicht mehr zwischen kaufmännischen und technischen Angestellten unterscheiden, wird von der Rechtsprechung der §630 BGB<sup>1</sup> als die zentrale Rechtsgrundlage für den Anspruch auf Zeugniserstellung angesehen. Ein Zeugnis ist eine Urkunde, d. h. es muss eine angemessenen Form haben, also nicht mit Bleistift geschrieben sein oder Flecken aufweisen etc.

Der/die ArbeitgeberIn muss dem/der ArbeitnehmerIn wunschgemäß ein einfaches oder ein qualifizierendes Zeugnis ausstellen. Der/die ArbeitnehmerIn kann ein nicht verlangtes Zeugnis zurückweisen. Hat der/die ArbeitnehmerIn das geforderte Zeugnis erhalten, kann er/sie grundsätzlich nicht noch einmal die Ausstellung verlangen. Voraussetzung dafür ist, dass der Anspruch ordnungsgemäß erfüllt, d.h. das Arbeitszeugnis inhaltlich richtig erteilt wurde.<sup>2</sup> Verfasst auf dem normalen Briefpapier/Geschäftspapier der Firma. Gibt es Geschäftspapier für besondere Anlässe, so ist dieses zu verwenden.

Das Zeugnis ist **bei Beendigung** des Arbeitsverhältnisses und nicht erst danach auszuhändigen. Damit soll dem/der ArbeitnehmerIn die Möglichkeit gegeben werden, sich mit dem Zeugnis um einen neuen Arbeitsplatz zu bemühen.

## 2.2 Zeugnistypen

### 2.2.1 Das einfache Zeugnis

In der Literatur wird unterschieden zwischen einem einfachen und einem qualifizierenden Zeugnis. Das einfache Zeugnis enthält neben den persönlichen Angaben (Name des Arbeitgebers, Geburtsdatum, Firmensitz) lediglich Art und Dauer der Beschäftigung.

#### Art der Beschäftigung

Hierzu ist eine präzise Beschreibung der dem/der ArbeitnehmerIn übertragenen bzw. von diesem/dieser zu erledigenden Aufgaben abzugeben. Ein unbeteiligter Dritter/Dritte muss sich ein genaues Bild über Art und Umfang der Tätigkeit machen können. Als notwendige Angaben sind auch die genaue Positionsbezeichnung des/der Beschäftigten, sowie der akademische und falls abweichend davon auch der firmeninterne Titel. Als Berufsbezeichnung genügt i.d.R. nicht die alleinige Angabe des Berufs (z.B. Buchhalter, Krankenschwester), sondern der genaue

---

<sup>1</sup> §630 BGB: „(Pflicht zur Zeugniserteilung) Bei der Beendigung eines dauerhaften Dienstverhältnisses kann der Verpflichtete von dem anderen Teile ein schriftliches Zeugnis über das Dienstverhältnis und dessen Dauer fordern. Das Zeugnis ist auf Verlangen auf die Leistungen und die Führung im Dienste zu erstrecken.“

<sup>2</sup> Schulz, Georg-R.: Alles über Arbeitszeugnisse. Zeugnissprache – Haftung – Rechtsschutz – Mit zahlreichen Mustern, 6. Aufl., München 2000

Arbeitseinsatzort (z.B. Debitorenbuchhalter in der Auslandsabteilung, Krankenschwester in der Intensivstation) evtl. auch in Abgrenzung zu anderen betriebsinternen Bereichen.

Zur Aufgabenbeschreibung gehört ferner,

- wenn die Tätigkeit selbständig ausgeführt wurde,
- der/die ArbeitnehmerIn besondere Verantwortung getragen hat(z.B. für Lager oder Kassen),
- besondere Leitungsbefugnisse hat (dies geschieht i.d.R. durch Benennung des entsprechenden Betrages),
- verschiedene Positionen im Zeitablauf der Beschäftigung inne gehabt hat (diese sind chronologisch zu nennen). Ist durch den/die Positionswechsel ein Aufstieg verbunden, so ist dies deutlich zu machen. Hat ein/e ArbeitnehmerIn wechselnde Tätigkeiten ausgeübt, so kann er/sie darauf bestehen, dass zumindest die Haupttätigkeiten im Zeugnis genannt werden oder
- ob und welche Fortbildungsveranstaltungen (Art, Dauer und Abschluss) besucht worden sind (der Träger der Veranstaltung darf jedoch nur auf Wunsch des/der ArbeitnehmerIn genannt werden, da evtl. Rückschlüsse auf Gewerkschaftsangehörigkeit daraus gezogen werden können. Gleiches gilt für die Nennung von Veranstaltungstiteln und -themen).

### **Dauer der Beschäftigung**

Wesentliche Voraussetzung für die Ausstellung eines Zeugnisses ist die dauerhafte Beschäftigung in einem Dienst- oder Ausbildungsverhältnis. Es gibt keine gesetzlichen Fristen, ab wann ein Arbeits- bzw. Ausbildungsverhältnis als dauerhaft angesehen wird. Für eine sachlich fundierte Beurteilung sollte jedoch eine Beschäftigung von mehr als „unerheblicher“ Dauer vorgelegen haben. Ein Zeugnisanspruch bei einer stundenweisen Beschäftigung muss verneint werden. Probearbeitsverhältnisse begründen aber den Anspruch auf ein Arbeitszeugnis, da diese ja explizit darauf angelegt sind, dass sich die/der ArbeitgeberInnen einen Eindruck von der Leistung des/der ArbeitnehmerIn machen können.

LeiharbeiterInnen müssen ihren Anspruch gegenüber der Verleihfirma geltend machen.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> vgl. Dachrodt, Heinz-G.: Zeugnisse lesen und verstehen. Formulierungen und ihre Bedeutungen, 5. Aufl., Frankfurt 1999, S. 33

## Muster eines einfaches Zeugnisses

Auf dem Briefpapier der Firma (darauf muss der Name der Firma und der Sitz (Adresse) der Firma vermerkt sein).

Es muss ordentlich (ohne Flecken, Knicke o.ä.) und fehlerfrei geschrieben sein.

Frau Maike Mustermann, geboren am 4.3.1982 war in der Zeit vom 1.1.2000 bis zum 1.4.2000 in der Holzwerkstatt und Kreativabteilung der Schülerfirma „PUPILS GMBH“ an der SfL Habbrügger Weg in Ganderkesee beschäftigt.

Sie war in dieser Zeit zuständig für die Beschaffung der Verbrauchsmaterialien und dem Anfertigen von Produkten im künstlerischen Bereich. In ihren Aufgabenbereich fiel auch die Abrechnung der Einkäufe.

Sie hat dabei regelmäßig an den Fortbildungsveranstaltungen im Bereich Buchhaltung teilgenommen.

Ganderkesee, den 2.4.2000

.....  
(Unterschrift des Geschäftsführers)

### 2.2.2 Das qualifizierende Arbeitszeugnis

Die Angaben über die Formulierungen von Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses gelten bei einem qualifizierenden Zeugnis entsprechend dem einfachen Zeugnis.

Ein sog. qualifiziertes Zeugnis wird auf Verlangen des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin ausgestellt und enthält neben der Bestätigung über Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses eine Bewertung der Leistung (etwa die Fachkenntnisse, Arbeitsqualität und -bereitschaft oder Fleiß) und des Verhaltens des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin.

Dabei sollen nicht die Charaktereigenschaften (soweit sie für die Tätigkeit nicht essentiell notwendig ist, z.B. Ehrlichkeit bei Bankangestellten), sondern das soziale Verhalten und Führungsverhalten beurteilt werden.

Mögliche Kriterien können sein:

- Qualität der Arbeit,
- Quantität und Zeitausnutzung,
- Selbständigkeit und Eigeninitiative,
- Leistungsbereitschaft,
- Organisationsvermögen,
- Sicherheitsbewusstes Arbeiten,
- Fachkenntnisse,
- Praktische Fähigkeiten,
- Zuverlässigkeit,
- Zusammenarbeit,
- Bereitschaft zur Weiterbildung,
- Wirtschaftliches Handeln und
- Führungsverhalten.<sup>4</sup>

### **Muster eines qualifizierenden Arbeitszeugnisses**

Herr/Frau Musterfrau, geboren am 04.01.1949, war in der Zeit vom ... .. bis ... .. in unserer Firma als ..... beschäftigt.

... hier können Sie Ihre Stellenbeschreibung einfügen.

... hier ggf. Informationen über Größe der Firma bzw. der Abteilung einfügen.

Herr/Frau Musterfrau hat sich schnell und sicher in das Aufgabengebiet eingearbeitet und seine/ihre Tätigkeiten selbständig und gewissenhaft durchgeführt.

Durch seine/ihre sehr aktive Einstellung in Verbindung mit seinen/ihren hervorragenden Kenntnissen führte Herr/Frau Musterfrau seine/ihre Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit durch.

---

<sup>4</sup> Dachrodt, Heinz-G.: Zeugnisse lesen und verstehen. Formulierungen und ihre Bedeutungen, 5. Aufl., Frankfurt 1999, S. 24

Herr/Frau Musterfrau entwickelte sehr viel Eigeninitiative und war jederzeit bereit und fähig, neue Projekte durch konstruktive Vorschläge zu unterstützen und bei deren Realisation den entscheidenden Beitrag zu leisten.

Seine/ihre Ausdauer und Belastbarkeit entsprach den Anforderungen.

Er/Sie erwies sich als pflichtbewusste/r und zuverlässige/r Mitarbeiter/in, der/die seine/ihre Aufgaben stets zügig und gut erledigte.

Wegen seiner/ihrer stets verbindlichen, kooperativen und hilfsbereiten Art war Herr/Frau Musterfrau seinen/ihren Vorgesetzten eine wertvolle Stütze und den Kollegen/Innen ein/eine geschätzte/r Partner/in.

Wir danken Herrn/Frau Musterfrau für seine/ihre Mitarbeit und bedauern es, ihn/sie als Mitarbeiter/in zu verlieren.

Wir wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles Gute.

... hier den Firmennamen einfügen.

... (Unterschrift z. B. Personalchef)

### 3 Zeugnissprache

Durch die Benutzung von „Geheimzeichen“, Führungsstrichen, Ausrufezeichen etc. kann die Aussage von Beurteilungen verändert, entkräftet oder mit einem ironischen Beigeschmack belegt werden. So etwas ist **nicht zulässig!** Ein Zeugnis darf durch seine widersprüchliche und verschlüsselte bzw. doppelzüngige Formulierung den/die ArbeitnehmerIn in seinem/ihren beruflichen Fortkommen nicht behindern.

Dennoch lassen bestimmte Formulierungen Rückschlüsse auf das Arbeitsverhalten zu.<sup>5</sup>

Dies kann auch durch Unterlassung der Erwähnung passieren. Wenn in einem Arbeitszeugnis für eine Person aus einem Beruf in dem die Ehrlichkeit / Vertrauenswürdigkeit eine große Rolle spielt dies in dem Arbeitszeugnis nicht erwähnt wird, lässt dies darauf zurückschließen, dass die betreffende Person unehrlich ist.

<sup>5</sup> Vgl. Schulz, Georg-R.: Alles über Arbeitszeugnisse, 6. Aufl., München 2000, S. 107

Formulierung im Zeugnis	Bedeutung / Interpretation
<b>Leistungsbewertung</b>	
„Er/sie hat die ihm/ihr übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt“, oder „wir waren stets mit seinen/ihren Leistungen außerordentlich zufrieden“ oder „seine/ihre Leistungen haben in jeder Hinsicht unsere volle Anerkennung gefunden“, oder „er/sie hat unsere Erwartungen immer und in allerbesten Weise erfüllt“.	<b>Note 1:</b> Höchste Lob, was nur durch eine detaillierte Tätigkeitsbeschreibung erhöht werden kann. In dem Satz wird sowohl durch die Zeitkomponente „stets“ als auch durch die Steigerung des qualitativen Elements „vollsten Zufriedenheit“ darauf hingewiesen, dass der/die ArbeitnehmerIn sowohl steig als auch sehr gute Arbeit geleistet hat.
„Er/sie hat die ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt“, oder „wir waren während der gesamten Beschäftigungszeit mit seinen/ihren Leistungen voll und ganz zufrieden“, oder „er/sie hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht und besten Weise entsprochen“, oder „seine/ihre Leistungen waren stets gut“.	<b>Note 2:</b> Er/sie bringt eine gute über dem Durchschnitt liegende Leistung zum Ausdruck. Diese Formulierung wird verwendet, wenn der Arbeitnehmer während der gesamten Beschäftigungsdauer ohne Beanstandung gearbeitet hat. Auch hier ist sowohl das Zeit- als auch Qualitätsmoment angesprochen.
„Er/sie hat die ihm/ihr übertragenen Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt“, oder „er/sie hat die ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer Zufriedenheit erledigt“, oder „seine/ihre Leistungen waren stets zufriedenstellend“, oder „er/sie hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht entsprochen“.	<b>Note 3:</b> Durch das Fehlen von entweder dem Zeitfaktor bzw. dem qualitativen Element wird eine deutliche Abstufung erzielt, da es durch das „beredete“ Schweigen entweder darauf hinweist, dass die guten Leistungen nicht konstant oder die Leistungen über die gesamte Dauer nicht herausragend waren. Es wird eine befriedigende, weil nicht beanstandete und gute Durchschnittsleistung attestiert.
„er/sie hat die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erledigt“, oder „mit seinen/ihren Leistungen waren wir zufrieden“, oder „er/sie hat unseren Erwartungen entsprochen“, oder „wir waren mit Herrn/Frau N. zufrieden“, oder „er/sie hat zufriedenstellend gearbeitet“	<b>Note 4:</b> Es fehlt die Zeitkomponente und wird kein Adjektiv zur näheren Umschreibung der Arbeitsqualität angegeben. Dies ergibt übersetzt ein nur mäßiges Leistungsniveau, welches keine „Ausschläge“ weder in den besonders guten noch besonders schlechten Bereich enthalten hat. Diese Wertung wird als unterdurchschnittliche aber noch ausreichende Beurteilung eingestuft. Durch positive Elemente in der Abschlussformel kann diese Einschätzung aber noch aufgebessert werden.
„Er/sie hat die ihm ihr übertragenden Aufgaben im großen und ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt“, oder „er/sie hat unsere Erwartungen größtenteils erfüllt“, oder „er/sie führte die ihm übertragenen Aufgaben mit großem Fleiß und Interesse durch“, oder „er/sie hat sich stets bemüht, die ihm/ihr übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erledigen“, oder „er/sie machte sich mit großem Eifer an die ihm übertragenen Aufgaben heran“.	<b>Note 5:</b> Der Zeitfaktor und das Adjektiv beim qualitativen Moment fehlt. Eine weitere Einschränkung erfolgt durch Satzwendungen wie „im großen und ganzen“. Die Interpretation lautet, dass sich der Arbeitnehmer zwar bemühte, aber im Ergebnis nichts geleistet hat. Nach dem Erhalt eines solchen Zeugnisses hat der Arbeitnehmer zwei Möglichkeiten: Er kann Berichtigung / Neuerteilung fordern oder auf ein einfaches Zeugnis (nicht ein qualifizierendes) umsteigen.
„Er/sie hatte Gelegenheit die ihm übertragenen Aufgaben	<b>Note 6:</b> Umgang mit einem solchen Zeugnis siehe unter



<p>zu erledigen“,          oder          „er/sie hat sich nach Kräften bemüht, die Leistungen zu erbringen, die wir an diesen Arbeitsplatz normalerweise erwarten“, oder          „er/sie erfasste das Wesentliche und bemühte sich um sinnvolle Lösungen“,          oder          „er/sie zeigte für seine Arbeit Verständnis und Interesse“,          oder          „er/sie hatte Gelegenheit, seine/ihre Aufgaben kennenzulernen und machte Vorschläge zu ihrer Bewältigung“,          oder          „er/sie setzte sich im Rahmen seiner Möglichkeiten ein“,          oder „neue Aufgaben betrachtete er/sie als Herausforderung, der/denen er/sie sich mutig stellte“.</p>	<p>Note 5.          Fehlt in einem qualifizierenden Zeugnis eine Bewertung der Leistungen ganz und wird dem Arbeitnehmer auch in der Schlussfloskel hierfür nicht gedacht, drückt dies als sog. „beredetes Schweigen“ ebenfalls aus, dass die Leistungen mangelhaft, wenn nicht gar ungenügend waren.</p>
---	---

Formulierung im Zeugnis	Bedeutung / Interpretation
<b>Aussagen zum Sozialverhalten</b>	
„Sein/ihr Verhalten im Dienst war angemessen“	Er/sie war weder freundlich, hilfsbereit noch hat er/sie korrekt gehandelt. Das Verhalten war also „mangelhaft“.
„Sein/ihr Verhalten war den Umständen entsprechend“	Verhalten war „Mangelhaft“. Siehe oben.
„Wir lernten ihn/sie als umgänglichen Kollegen kennen“.	Die meisten Kollegen mochten ihn nicht und kamen nicht mit ihm klar.
<p>„Mit seinen/ihren Vorgesetzten ist er/sie gut zurecht gekommen“,          oder          „er/sie ist immer gut mit seinen/ihren Vorgesetzten zurecht gekommen“.</p>	Interpretation: Er/sie war gut angepasst und besitzt kein Durchsetzungsvermögen. D.h. er/sie war ein unauffälliger Mitläufer.
„Er/sie hat alle Arbeiten ordnungsgemäß/pflichtbewusst/ordentlich erledigt“.	Es handelt sich hierbei um die Beschreibung eines Bürokraten ohne Eigeninitiative (er/sie hat sich so ziemlich durchgemogelt).
<p>„Er/sie war sehr tüchtig und wusste sich gut zu verkaufen“,          oder          „im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten zeigte er durchweg eine erfrischende Offenheit“,          oder          „seine/ihre Auffassungen wusste er/sie intensiv zu vertreten“.</p>	Ein Wichtigtuer, vorlauter Mensch. Diese Einschätzung kann noch gesteigert (im negativen Sinne) werden durch Worte wie „fest“, „bestimmt“ oder „ausgeprägt“.
„Bei seinen/ihren Kollegen/Mitarbeitern galt er/sie als toleranter Kollegeln“	Wenn keine Aussage ebenfalls über das Verhalten gegenüber den Vorgesetzten in dem Zeugnis steht, bedeutet dieses „beredete Schweigen“ dass es Schwierigkeiten mit den Vorgesetzten gab.
Schlussfloskel	bestehend aus Beendigung des Arbeitsverhältnisses, Dankesformel und Zukunftswünsche

Formulierung im Zeugnis	Bedeutung / Interpretation
<b>Beendigung/Kündigung</b>	
„Das Arbeitsverhältnis von Herrn/Frau N. endete in gegenseitigen Einverständnis mit dem xx.xx.xxxx (Datum)“	Diese Trennung erfolgte einvernehmlich. Dadurch, dass das Wort „trennen“ fehlt, wird die Einvernehmlichkeit noch unterstrichen.
„Das Arbeitsverhältnis von Herrn/Frau N. endete am xx.xx.xxxx (Datum)“.	Wird so interpretiert, dass der/die ArbeitgeberIn gekündigt hat. Sollen negative Rückschlüsse auf eine personen- oder verhaltensbedingte Kündigung ausgeschlossen werden, macht es Sinn bei betrieblich veranlassten Kündigungen diesen Grund auch zu nennen. (z.B. „Wir mussten das Arbeitsverhältnis von Herrn/Frau N. wegen außerordentlichen Auftragsrückgangs / aufgrund der Umgestaltung der Abteilung /wegen umfangreicher Rationalisierungsmaßnahmen leider zum (Datum) beenden“.
„das Arbeitsverhältnis von Herrn/Frau N. endete am (Datum)“	Das Zeugnis enthält nur das Datum des Ausscheidens und keine Ausführungen zum Ausscheidungsgrund, bzw. Dank und Zukunftswünsche. Interpretation ist folgende: Wird keine Aussage zum Beendigungsgrund und -modalität gemacht, wird eine Kündigung durch den/die ArbeitgeberIn angedeutet. Wird keine Veranlassung angegeben, lässt das Rückschlüsse auf eine personen- bzw. verhaltensbedingte Kündigung zu. Fehlen außerdem der Dank und die Zukunftswünsche, dann bedeutet dies, das der/die ArbeitgeberIn froh über das Ausscheiden ist, dieses zumindest aber nicht bedauert wird. <b>(Schulnote mangelhaft!).</b>
„Herr/Frau N. verlässt uns zum (Datum) auf eigenen Wunsch“	Bedeutet, dass das Arbeitsverhältnis vom/von der ArbeitnehmerIn gekündigt wurde; wenn keine weitere Aussage dazu kommt, bedeutet das, dass man den/die ArbeitnehmerIn gerne gehen ließ.
„Das Arbeitsverhältnis von Herrn/Frau N. endete am (Datum). Wir hoffen, dass er/sie in einem anderen Unternehmen eine seinen/ihren Fähigkeiten entsprechende Tätigkeit findet und wünschen ihm/ihr hierbei viel Glück“, oder „Wir wünschen ihm/ihr für eine neue Aufgabe außerhalb unseres Unternehmens alles Gute“.	Wenn die vorhergehenden Ausführungen in eine ähnliche Richtung gehen, kann man diesen Satz so interpretieren, dass mein dem/die ArbeitnehmerIn lieber auf einem Arbeitsplatz sieht, der den geringen Fähigkeiten entspricht und sich am besten nicht im eigenen Unternehmen befindet. (also eine <b>mangelhafte Bewertung</b> )
„Wir wünschen Herrn/Frau N. für die Zukunft das Allerbeste“, oder „Für die Zukunft wünschen wir Herrn/Frau N. alles nur erdenklich Gute“.	Die Ironie in den Aussagen verkehrt das positive Urteil in ein negatives.
„Herr/Frau N. verlässt uns auf eigenen Wunsch. Wir bedauern sein/ihr Ausscheiden und wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles Gute“.	Dies deutet auf eine gute, durchschnittliche Bewertung hin. Steht in der Leistungsbewertung ein ähnliches Urteil, so ist dies als <b>Note 3</b> zu interpretieren.
„Herr/Frau N. verlässt uns auf eigenen Wunsch, um sich einer neuen Aufgabe in einem anderen Unternehmen zu widmen. Wir bedauern sein/ihr Ausscheiden sehr und verbinden mit unserem Dank für die bei uns geleistete Arbeit die besten Wünsche für seine/ihre Zukunft.“	Schlussformel besagt, dass ein guter/gute MitarbeiterIn das Unternehmen verlässt (sofern die Leistungsbeurteilung keine anderen Schlüsse zulässt). <b>Note 2</b>
„Herr/Frau N. verlässt uns auf eigenen Wunsch, um sich einer größeren Aufgabe in einem anderen Unternehmen zu widmen. Er/sie hat sich unserem Haus gegenüber bleibende Verdienste erworben. Wir bedauern sein/ihr Ausscheiden außerordentlich und wünschen ihm/ihr an seiner /ihrer neuen Wirkungsstätte sowie für seinen/ihren beruflichen Werdegang alle Gute, viel Glück und Erfolg“.	Bei gleicher Benotung im Leistungsbereich, wird hier deutlich, dass es sich um eine/n wirklich verdiente/n MitarbeiterIn handelt, dessen/deren Ausscheiden wirklich bedauert und als Verlust angesehen wird. <b>Note 1.</b>

## Quelle:

*Dachrodt, Heinz-G.: Zeugnisse lesen und verstehen. Formulierungen und ihre Bedeutungen, 5. Aufl., Frankfurt 1999.*

*Schulz, Georg-R.: Alles über Arbeitszeugnisse. Zeugnissprache – Haftung – Rechtsschutz – Mit zahlreichen Mustern, 6. Aufl., München 2000*

Vorsicht ist bei der Verneinung negativer Aussagen an Stelle von positiven Angaben geboten. Z.B. „er/sie erzielte bei der Erledigung seiner/ihrer Aufgaben nicht unbedeutende Erfolge“, lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Erfolge eben nicht bedeutend waren. Auch sollte ein ironischer Unterton vermieden werden.

Aussagen wie

„ihm/ihr oblag die Erstellung der Jahresabschlüsse“, oder

„er/sie hatte die Jahresabschlüsse zu erstellen“, oder

„zu seinem/ihrer Aufgabengebiet gehörte die Erstellung der Jahresabschlüsse“

geben keine Aussage über die Qualität der Arbeit und ob die Aufgaben überhaupt erledigt wurden.

Es sollten deshalb **aktive Verben** verwendet werden (z.B. „erstellte“, „erledigte“, „führte aus“, die eine Deutung im Hinblick auf die erfolgte Durchführung zulassen.

## Zum Sozialverhalten:

Werden im Zeugnis Aussagen über das Verhalten gemacht, so werden die Beziehungen / das Verhalten zwischen dem/der ZeugnisinhaberIn und anderen Mitgliedern der Organisation in hierarchisch absteigender Reihenfolge dargelegt.

Aussagen zum Verhalten müssen immer auf der Überordnungsebene (Vorgesetzte) als auch Gleichstellungsebene (Kollegen) gemacht werden. Dabei ist auch die Reihenfolge zu beachten.

Z.B.:

„Das Verhalten von Herrn/Frau N. gegenüber MitarbeiterInnen und KollegInnen war stets einwandfrei“.

Diese scheinbar vollkommen positive Wertung hat einen Haken: Es ist üblich, das Verhalten eines Arbeitnehmers gegenüber seinen/seiner Vorgesetzten an erster, gegenüber seinen KollegInnen erst an zweiter Stelle zu nennen. Wird dieses allgemeine Handhabung nicht eingehalten und das Verhalten gegenüber Vorgesetzten nachrangig behandelt, kann das Zeugnis damit nach

weitverbreiteten Verständnis zum Ausdruck bringen, dass das Verhältnis zu seinen/ihren KollegInnen weit besser war als zu seinen/ihren Vorgesetzten.<sup>6</sup>

### **Schlussfloskel**

Alle Aussagen in einem Arbeitszeugnis bilden ein einheitliches Ganzes, das bedeutet aber nicht, dass die Beurteilung in dem Arbeits- und Sozialverhalten identisch für beide Bereiche sein müssen. Die Schlussfloskel kann Wertungen in den vorangegangenen Ausführungen relativieren. Deshalb sollte ihr auch immer Beachtung geschenkt werden.

Es gibt nur eine moralische Verpflichtung Dank und Zukunftswünsche in ein Zeugnis zu schreiben und keine rechtliche, allerdings wird das Fehlen inzwischen negativ bewertet.

Die Schlussfloskel sollte dem vorher im Leistungs- und Verhalten teil angesprochene bzw. abgegebene Urteil entsprechen.

Wünsche für die private Zukunft sind kein notwendiger Bestandteil, signalisieren aber die besondere Wertschätzung durch den Arbeitgeber. Sie sind nicht rechtlich einklagbar.

---

<sup>6</sup> vgl. Schulz, Georg-R.: Alles über Arbeitszeugnisse, 6. Aufl., München 2000, S. 117 f.

---

## Literaturverzeichnis

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)

Dachrodt, Heinz-G.: Bund-Ratgeber: Zeugnisse lesen und verstehen. Formulierungen und ihre Bedeutung, Bund-Verlag, 6. Aufl., Frankfurt 2001

Schulz, Georg-R.: Alles über Arbeitszeugnisse. Zeugnisse – Haftung – Rechtsschutz – mit zahlreichen Mustern, Beck-Verlag, 6. Aufl., München 2000

Siehlmann, Günter: Leitfaden: Beurteilungsgespräche führen. Skript vorgestellt im Rahmen des BLK-Programms. 2001

---

## Anhang

Die nachfolgenden Mustertexte sind entnommen aus:

Teil I:

Schulz, Georg-R.: Alles über Arbeitszeugnisse. Zeugnissprache - Haftung - Rechtsschutz - mit zahlreichen Mustern, Beck-Verlag, 6. Aufl., München 2000, S. 160-165

Teil II:

Dachrodt, Heinz-G.: Bund-Ratgeber: Zeugnisse lesen und verstehen. Formulierungen und ihre Bedeutung, Bund-Verlag, 6. Aufl., Frankfurt 2001, S. 73 - 111