

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
<b>Teil 1: Grundregeln und Arbeitsmittel zur Erstellung von aussagekräftigen Arbeitszeugnissen .....</b>	<b>13</b>
<b>1 Welche Zeugnisarten gibt es? .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Was müssen Sie bei der Zeugniserstellung beachten? .....</b>	<b>17</b>
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 Zeugnisentwurf von Ihrem Mitarbeiter verlangen? .....	22
2.6 Sind Aussagen im Zwischenzeugnis bindend? .....	22
2.7 Können Sie im Endzeugnis auf bereits vorhandene Zwischenzeugnisse verweisen? .....	23
2.8 Wie lang darf Ihr Zeugnis ausfallen? .....	24
2.9 Müssen Sie dem Mitarbeiter das Zeugnis zusenden? .....	24
<b>3 Rechtsgrundlage des Zeugnisanspruchs .....</b>	<b>25</b>
3.1 Rechtsgrundlage des Anspruchs nach TVöD .....	25
3.2 Anwendungsbereich des TVöD .....	25
<b>4 So gehen Sie bei der Zeugniserstellung vor .....</b>	<b>27</b>
4.1 Die beteiligten Stellen im Überblick .....	27
4.2 Zeitplanung mit dem Ablaufplan .....	28
4.3 Welche Inhalte eines Arbeitszeugnisses gibt es? .....	31
4.3.1 Inhalt des Arbeitszeugnisses .....	32
4.3.2 Rechtsgrundsätze .....	33
4.4 So bauen Sie Ihre Arbeitszeugnisse systematisch auf .....	34
4.5 Formale Anforderungen an das Arbeitszeugnis .....	40
4.6 Besonderheiten beim Erstellen eines Zwischenzeugnisses .....	43
<b>Teil 2: Alle Musterzeugnisse – in vier Notenstufen .....</b>	<b>45</b>
<b>5 Zeugnisse für Angestellte von Kommunen .....</b>	<b>47</b>
5.1 Sekretärin des Bürgermeisters .....	47
5.2 Fachangestellte für Bäderbetriebe .....	51

5.3	Mitarbeiter im Amt für Öffentliche Ordnung, Abteilung Vollzugsdienst	55
5.4	Stadtplaner	59
5.5	Kulturverwaltungsfachfrau	64
5.6	Hausmeister	68
5.7	Mitarbeiter im EDV-Bereich	72
5.8	Integrationsbeauftragte	75
5.9	Sachbearbeiter im Bürgerbüro	80
5.10	Gleichstellungsbeauftragte	83
5.11	Sachbearbeiter Controlling	88
5.12	Projektassistentin	91
5.13	Katastertechniker	95
5.14	Vermessungstechniker	99
5.15	Denkmalpflegerin	103
5.16	Sachbearbeiterin Immobilienwirtschaft	107
5.17	Mitarbeiterin für das Stadtmarketing	111
5.18	Bautechniker	115
5.19	Sozialpädagogin	118
5.20	Erzieherin	122
5.21	Diplom-Ingenieur	126
5.22	Diplom-Sozialpädagogin	130
5.23	Verwaltungsfachangestellter	135
5.24	Sachbearbeiterin in der Abteilung Bauordnung	139
5.25	Verwaltungsfachangestellter Fachbereich »Finanzen und Innerer Service«	144
5.26	Mitarbeiterin für das Amt für Liegenschaften und Gebäudemanagement	148
5.27	Verwaltungsfachangestellte	152
5.28	Sachbearbeiter Umweltschutz	155
5.29	Ingenieurin für Naturschutz und Landespflege	159
5.30	Verwaltungsfachkraft für Aufgaben nach dem Asylbewerberleistungsgesetz	165
5.31	Sozialpädagogische Fachkraft (stattlich anerkannter Sozialpädagoge)	170
5.32	Sozialpädagogische Fachkraft zur Abwicklung von Krisen	173
5.33	Verwaltungsfachkraft für die Bereiche »Allgemeines Aufenthaltsrecht, Einreise« und »Asyl, Rückführung«	178
5.34	Lebensmittelkontrolleur	182
<b>6</b>	<b>Zeugnisse für Angestellte des Bundes</b>	<b>187</b>
6.1	IT-Referent in einem Bundesamt	187
6.2	Technischer Mitarbeiter im Umweltbundesamt	191
6.3	Geowissenschaftlerin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	195
6.4	Bürosachbearbeiter im Luftfahrtbundesamt	199

6.5	Wissenschaftlerin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie .....	203
6.6	Verwaltungsfachangestellte im Auswärtigen Amt .....	207
6.7	Programmierer beim Bundeskriminalamt .....	211
6.8	Diplom-Ingenieur beim Bundeskriminalamt .....	214
6.9	Referentin in einem Bundesministerium .....	218
6.10	Sachbearbeiterin im Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe .....	222
6.11	Mitarbeiter in einer Bundesanstalt .....	228
6.12	Fallmanager .....	231
6.13	Verwaltungsfachwirt im Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie .....	234
6.14	Diplom-Verwaltungswirtin in der Bundesanstalt für Straßenwesen .....	239
6.15	IT-Analytiker im Bundesamt .....	243
6.16	Brandschutzbeauftragter .....	247
<b>7</b>	<b>Zeugnisse für leitende Angestellte .....</b>	<b>253</b>
7.1	Bauleiter .....	253
7.2	Niederlassungsleiter .....	259
7.3	Leiterin des Fachgebiets Gebäudemanagement .....	264
7.4	Leiter einer Kindertagesstätte .....	270
7.5	Leiterin der Volkshochschule .....	275
7.6	Leiter des Regiebetriebes Immobilienwirtschaft .....	281
7.7	Sachgebietsleiter Stadtentwässerung/Abwasserbeseitigung .....	287
7.8	Stellvertretende Leiterin der Kämmerei .....	292
7.9	Leiter der Finanzverwaltung (Kämmerer) .....	297
7.10	Leiter der Abteilung Planung und Technik .....	303
<b>8</b>	<b>Zeugnisse für sonstige Mitarbeiter .....</b>	<b>309</b>
8.1	Mitarbeiterin Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation .....	309
8.2	Wissenschaftlicher Mitarbeiter eines Instituts .....	313
8.3	Mitarbeiter für das Forschungsfeld »Maschinensimulation« .....	318
8.4	Sozialversicherungsfachangestellte Allgemeine Krankenversicherung .....	323
8.5	Facharzt für Psychiatrie und Physiotherapie .....	326
8.6	Projektbetreuer .....	331
8.7	Großküchenkoch bei der Bundeswehr .....	335
8.8	Diplom-Bibliothekar (FH) .....	338
8.9	Bibliotheksangestellte .....	342
8.10	Amtsbotin .....	346
8.11	Mitarbeiter in der Poststelle .....	350
8.12	Bürosachbearbeiterin beim Deutschen Entwicklungsdienst .....	353
8.13	Restaurator bei einer Stiftung .....	357

8.14	Diplom-Ingenieurin beim Wasser- und Schifffahrtsamt .....	361
8.15	Waffenmechaniker bei der Polizei .....	365
8.16	Beschäftigter zur Unterstützung in der Notunterkunft für Geflüchtete .....	369
8.17	Mitarbeiterin für die Vergabe- und Vertragsverfahren (VOB und VOF) .....	373
<b>Teil 3: Wie Sie Mitarbeitergespräche führen und Leistung beurteilen .....</b>		<b>379</b>
<b>9</b>	<b>Wozu Personalbeurteilung? .....</b>	<b>381</b>
<b>10</b>	<b>Personalbeurteilung als Führungsaufgabe .....</b>	<b>383</b>
<b>11</b>	<b>Wahl des geeigneten Beurteilungssystems .....</b>	<b>385</b>
11.1	Dienstvereinbarung über das Beurteilungssystem .....	385
11.2	Welche Beurteilungssysteme kommen infrage? .....	385
11.3	Kompetenzmodelle und Anforderungsprofile .....	388
11.4	Was sind geeignete Beurteilungskriterien .....	390
11.5	Muster: Beurteilungsbögen .....	395
11.6	Checkliste: So reflektieren Sie Ihr Beobachtungsverhalten .....	398
<b>12</b>	<b>Qualifizierte Beurteilungsgespräche .....</b>	<b>401</b>
12.1	Wie führe ich erfolgreiche Beurteilungsgespräche? .....	401
12.2	Durchführung des Gespräches .....	405
12.3	Gesprächstechniken .....	410
12.4	Abschluss und Nachbereitung des Gespräches .....	418
12.5	Das Beurteilungsgespräch .....	418
<b>13</b>	<b>Erfolgsfaktor Personalentwicklung .....</b>	<b>423</b>
13.1	Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung .....	423
<b>14</b>	<b>Tipps für die virtuelle Führung und Kommunikation .....</b>	<b>427</b>
14.1	Führen auf Distanz: Eine Herausforderung für Führungskräfte .....	427
14.2	Virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation .....	429
14.3	Psychologische Aspekte virtueller Mitarbeiterführung .....	431
Stichwortverzeichnis .....		435