
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 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?	24
2.8 Wie lang darf Ihr Zeugnis ausfallen?	24
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	27
4 So gehen Sie bei der Zeugniserstellung vor	29
4.1 Die beteiligten Stellen im Überblick	29
4.2 Zeitplanung mit dem Ablaufplan	30
4.3 Welche Inhalte eines Arbeitszeugnisses gibt es?	33
4.4 So bauen Sie Ihre Arbeitszeugnisse systematisch auf	37
4.5 Formale Anforderungen an das Arbeitszeugnis	43
4.6 Besonderheiten beim Erstellen eines Zwischenzeugnisses	46
Teil 2: Alle Musterzeugnisse – in vier Notenstufen	49
5 Zeugnisse für Angestellte von Kommunen	51
5.1 Sekretärin des Bürgermeisters	51
5.2 Fachangestellte für Bäderbetriebe	56
5.3 Mitarbeiter im Amt für Öffentliche Ordnung, Abteilung Vollzugsdienst ...	60
5.4 Stadtplaner	64

5.5	Kulturverwaltungsfachfrau	69
5.6	Hausmeister	74
5.7	Mitarbeiter im EDV-Bereich	78
5.8	Integrationsbeauftragte	82
5.9	Sachbearbeiter im Bürgerbüro	86
5.10	Gleichstellungsbeauftragte	90
5.11	Sachbearbeiter Controlling	95
5.12	Projektassistentin	98
5.13	Katastertechniker	103
5.14	Vermessungstechniker	107
5.15	Denkmalpflegerin	111
5.16	Sachbearbeiterin Immobilienwirtschaft	116
5.17	Mitarbeiterin für das Stadtmarketing	120
5.18	Bautechniker	124
5.19	Sozialpädagogin	128
5.20	Erzieherin	132
5.21	Diplom-Ingenieur	136
5.22	Diplom-Sozialpädagogin	141
5.23	Verwaltungsfachangestellter	146
5.24	Sachbearbeiterin in der Abteilung Bauordnung	151
5.25	Verwaltungsfachangestellter Fachbereich »Finanzen und Innerer Service«	156
5.26	Mitarbeiterin für das Amt für Liegenschaften und Gebäudemanagement	159
5.27	Verwaltungsfachangestellte	164
5.28	Sachbearbeiter Umweltschutz	168
5.29	Ingenieurin für Naturschutz und Landespflege	172
5.30	Verwaltungsfachkraft für Aufgaben nach dem Asylbewerberleistungsgesetz	178
5.31	Sozialpädagogische Fachkraft (stattlich anerkannter Sozialpädagoge)	183
5.32	Sozialpädagogische Fachkraft zur Abwicklung von Krisen	187
6	Zeugnisse für Angestellte des Bundes	193
6.1	IT-Referent in einem Bundesamt	193
6.2	Technischer Mitarbeiter im Umweltbundesamt	197
6.3	Geowissenschaftlerin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	201
6.4	Bürosachbearbeiter im Luftfahrtbundesamt	206
6.5	Wissenschaftlerin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	210
6.6	Verwaltungsfachangestellte im Auswärtigen Amt	214
6.7	Programmierer beim Bundeskriminalamt	218
6.8	Diplom-Ingenieur beim Bundeskriminalamt	222
6.9	Referentin in einem Bundesministerium	226

6.10	Sachbearbeiterin im Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe	231
6.11	Mitarbeiter in einer Bundesanstalt	236
6.12	Fallmanager	240
6.13	Verwaltungsfachwirt im Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie	244
6.14	Diplom-Verwaltungswirtin in der Bundesanstalt für Straßenwesen	248
6.15	IT-Analytiker im Bundesamt	252
6.16	Brandschutzbeauftragter	257
7	Zeugnisse für leitende Angestellte	261
7.1	Bauleiter	261
7.2	Niederlassungsleiter	267
7.3	Leiterin des Fachgebiets Gebäudemanagement	273
7.4	Leiter einer Kindertagesstätte	278
7.5	Leiterin der Volkshochschule	284
7.6	Leiter des Regiebetriebes Immobilienwirtschaft	290
7.7	Sachgebietsleiter Stadtentwässerung/Abwasserbeseitigung	296
7.8	Stellvertretende Leiterin der Kämmerei	301
7.9	Leiter der Finanzverwaltung (Kämmerer)	307
7.10	Leiter der Abteilung Planung und Technik	313
8	Zeugnisse für sonstige Mitarbeiter	321
8.1	Mitarbeiterin Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation	321
8.2	Wissenschaftlicher Mitarbeiter eines Instituts	325
8.3	Mitarbeiter für das Forschungsfeld »Maschinensimulation«	330
8.4	Sozialversicherungsfachangestellte Allgemeine Krankenversicherung	336
8.5	Facharzt für Psychiatrie und Physiotherapie	339
8.6	Projektbetreuer	345
8.7	Großküchenkoch bei der Bundeswehr	349
8.8	Diplom-Bibliothekar (FH)	353
8.9	Bibliotheksangestellte	357
8.10	Amtsbotin	361
8.11	Mitarbeiter in der Poststelle	365
8.12	Bürosachbearbeiterin beim Deutschen Entwicklungsdienst	369
8.13	Restaurator bei einer Stiftung	373
8.14	Diplom-Ingenieurin beim Wasser- und Schifffahrtsamt	377
8.15	Waffenmechaniker bei der Polizei	381
8.16	Beschäftigter zur Unterstützung in der Notunterkunft für Flüchtlinge	385
8.17	Mitarbeiterin für die Vergabe- und Vertragsverfahren (VOB und VOF)	389

Teil 3: Wie Sie Mitarbeitergespräche führen und Leistung beurteilen	395
9 Wozu Personalbeurteilung?	397
10 Personalbeurteilung als Führungsaufgabe	399
11 Wahl des geeigneten Beurteilungssystems	401
11.1 Dienstvereinbarung über das Beurteilungssystem	401
11.2 Welche Beurteilungssysteme kommen in Frage?	401
11.3 Kompetenzmodelle und Anforderungsprofile	404
11.4 Was sind geeignete Beurteilungskriterien	406
11.5 Muster: Beurteilungsbögen	412
11.6 Checkliste: So reflektieren Sie Ihr Beobachtungsverhalten	416
12 Qualifizierte Beurteilungsgespräche	419
12.1 Wie führe ich erfolgreiche Beurteilungsgespräche?	419
12.2 Durchführung des Gespräches	423
12.3 Gesprächstechniken	428
12.4 Abschluss und Nachbereitung des Gespräches	437
12.5 Das Beurteilungsgespräch	437
13 Erfolgsfaktor Personalentwicklung	443
13.1 Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung	443
Stichwortverzeichnis	447